



Rapport sur l'initiative d'éducation

Préparé par le
Comité des communications stratégiques
Sous-comité de l'éducation

INTRODUCTION

Pendant la séance de discussion ouverte du congrès national 2007 de l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite (ACARR), les membres se sont dits préoccupés du faible niveau de connaissances financières générales des participants aux régimes de retraite. Ils se sont notamment interrogés sur la sensibilisation des participants à la nécessité d'économiser suffisamment en vue de la retraite ainsi que sur leur capacité à le faire.

C'est pourquoi le Comité des communications stratégiques a mis sur pied le Sous-comité de l'éducation. Pour préciser la portée de son mandat, le sous-comité a décidé qu'il commencerait par sonder tous les promoteurs de régimes au Canada afin de connaître les « meilleures pratiques » utilisées dans le but de communiquer avec les participants aux régimes de retraite et de les sensibiliser à la nécessité de rassembler des économies suffisantes en prévision de la retraite.

Des promoteurs de régimes à prestations déterminées et de régimes de capitalisation ont été invités à des tables rondes organisées par l'ACARR. La première table ronde a eu lieu à Toronto le 6 mars 2008, et la deuxième, à Montréal le 26 juin 2008. À Vancouver et à Calgary, les rencontres ont eu lieu les 22 et 23 octobre 2008, respectivement, tandis que la dernière table ronde s'est tenue à Halifax le 27 janvier 2009.

Ces tables rondes réunissaient des groupes relativement restreints – pas plus de douze promoteurs de régimes dans chaque ville – afin de favoriser le débat et de donner à chacun l'occasion de faire part des tactiques, des médias et des messages qu'il utilise, et d'expliquer si ses efforts étaient fructueux ou non. Tous les intervenants ont été extrêmement ouverts quant aux questions abordées et ont fourni beaucoup d'information. L'ACARR remercie vivement tous les participants.

Le sous-comité publie maintenant le présent rapport dans lequel sont résumées les idées et les suggestions des promoteurs de régimes de partout au pays en ce qui a trait à la communication avec les participants aux régimes.

N'hésitez pas à nous faire parvenir vos questions ou vos commentaires.

Sincères salutations,

Bryan Hocking
Chef de la direction
ACARR

Marcia McDougall
Présidente, Comité de communications
stratégiques
ACARR

TABLE DES MATIÈRES

Section 1 : Discussions en tables rondes

Sommaire

- 1.1 Engagement des promoteurs de régimes
- 1.2 Politique et stratégie en matière de communication
- 1.3 Responsabilité des promoteurs de régimes et des participants
- 1.4 Messages clés
- 1.5 Techniques et outils de communication avec les participants
- 1.6 Évaluation de l'efficacité des efforts de communication
- 1.7 Efforts de communication fructueux
- 1.8 Principaux défis

Section 2 : Études de cas

Caesars Windsor : Rendre accessible l'information au sujet de la retraite

Le Groupe d'assurance Economical : Cibler les nouveaux employés dès le départ

Enbridge : Permettre aux participants de devenir des décideurs

Université McMaster : Une approche globale de l'éducation à la retraite

GlaxoSmithKline : Une éducation ciblée et adaptée

Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de

l'Ontario : Évaluer le succès

Section 3 : Ressources

SECTION 1 : DISCUSSIONS EN TABLES RONDES

SOMMAIRE

Le présent rapport du Sous-comité de l'éducation créé par le Comité des communications stratégiques de l'ACARR est divisé en trois sections :

1. Commentaires sur la communication avec les participants aux régimes qui ont été formulés par des promoteurs de régimes en 2008 et au début de 2009 lors de tables rondes organisées par l'ACARR à Vancouver, à Calgary, à Toronto, à Montréal et à Halifax.
2. Études de cas qui illustrent les techniques et tactiques jugées efficaces par les promoteurs de régimes pour communiquer avec les participants et les éduquer au sujet de leurs programmes de retraite et du besoin général d'économiser en vue de la retraite.
3. Ressources destinées aux promoteurs de régimes qui désirent accroître le niveau général de sensibilisation de leurs employés à l'épargne-retraite – et peut-être même les inciter à élargir leurs connaissances financières générales.

Les promoteurs de régimes de partout au pays présents aux tables rondes avaient beaucoup à dire au sujet de la communication avec les participants aux régimes – tellement, en fait, que les deux heures prévues pour chaque rencontre n'ont permis que d'« effleurer » le sujet. Non seulement les promoteurs de régimes ont-ils profité de l'occasion pour sympathiser les uns avec les autres, mais ils ont aussi cherché à connaître ce que leurs homologues faisaient pour réussir à inciter les participants à prendre les mesures nécessaires. Nous avons donc décidé d'inclure les études de cas dans le présent rapport, en plus du résumé des commentaires formulés dans le cadre des tables rondes.

Les commentaires recueillis lors des tables rondes peuvent se résumer comme suit :

- Donner uniquement de l'information au sujet du régime de retraite de l'employeur n'est pas suffisant pour la plupart des promoteurs de régime. Ils veulent aller plus loin et informer les participants de la nécessité d'économiser en vue de la retraite et même leur permettre d'acquérir des connaissances financières générales.
- La majorité des promoteurs disposent d'un plan de communication quelconque, mais peu d'entre eux ont une politique de communication.
- Tous les promoteurs ont souligné la difficulté de convaincre les participants aux régimes de commencer à économiser le plus tôt possible. Toutefois, nombre de promoteurs ne fournissent de l'information sur le régime de retraite aux participants plus jeunes que dans le cadre de leur processus global de communication; l'information relative à la planification de la retraite n'est donnée qu'aux employés d'âge moyen ou plus âgés.

-
- Bien que tous les promoteurs, notamment ceux qui offrent des régimes de capitalisation (RC), fournissent de l'information sur les choix de placements, la plupart trouvent que la compréhension des placements représente tout un défi pour les participants. Nombre des promoteurs auxquels nous avons parlé font appel à des tiers administrateurs pour fournir l'information au sujet des choix de placements et centrent leurs efforts en vue d'inciter les participants à adhérer au programme de retraite de l'entreprise et à accroître leurs économies au fil du temps.
 - Un certain nombre de promoteurs ont indiqué qu'ils se préoccupent de la responsabilité légale qu'ils pourraient devoir assumer s'ils franchissaient la frontière entre l'information sur les placements et les conseils sur les placements.
 - Peu de promoteurs évaluent l'efficacité de leurs efforts de communication avec les participants. Certains le font en menant des sondages auprès des employés, d'autres en déterminant si les mesures voulues ont été prises en regard du régime de retraite de l'entreprise (p. ex., augmentation du nombre de participants au régime ou diminution du nombre de participants qui laissent leur argent dans le fonds par défaut).
 - Certains promoteurs se sentent bloqués dans leurs efforts de communication en raison des fonds limités dont ils disposent. Toutefois, en l'absence de preuves de l'efficacité de certains efforts de communication, il est difficile de préparer une demande motivée de financement additionnel.
 - Il est très courant que les conjoints ou les partenaires soient invités aux séances de planification de la retraite.
 - Bien que les documents écrits soient toujours un des principaux véhicules de communication pour la plupart des régimes, les promoteurs s'intéressent de plus en plus aux médias électroniques.
 - La communication électronique (en général des portails intranet sur le Web) permet également aux promoteurs d'offrir des outils de communication personnalisée et des options libre-service.

Dans le reste de la première section du rapport, nous fournissons de l'information plus détaillée au sujet des commentaires exprimés par les promoteurs pendant les tables rondes de l'ACARR. Nous donnons également des exemples de mesures prises par ceux-ci pour communiquer efficacement avec les participants. Des exemples plus concrets se trouvent aussi dans les études de cas présentées dans la deuxième section du rapport.

1.1 ENGAGEMENT DES PROMOTEURS DE RÉGIMES

En ce qui concerne la communication avec les participants aux régimes, les promoteurs présents aux tables rondes ont dit être sensibilisés au besoin de transmettre plus que l'information nécessaire au sujet de leurs régimes. Cela n'a rien de surprenant si on considère que le sujet les intéressait suffisamment pour qu'ils participent aux tables rondes. Toutefois, ce qui était imprévu c'est leur vif désir d'aider réellement les participants à prendre des décisions qui leur permettraient de disposer d'économies suffisantes à la retraite.

Un autre sentiment commun, partagé par un grand nombre de participants aux tables rondes, était l'extrême frustration qu'ils éprouvaient en raison de leur incapacité à modifier le comportement des participants aux régimes malgré l'importance de leurs efforts. Pour eux, « modifier le comportement » pouvait simplement signifier convaincre les employés plus jeunes d'adhérer au régime de retraite, persuader les employés d'âge moyen d'accroître leurs niveaux de cotisation et aider les employés plus âgés à prendre des décisions plus éclairées en matière de placements à l'approche de la retraite.

Les promoteurs ont dit être sensibilisés au besoin de transmettre plus que l'information nécessaire au sujet de leurs régimes.

Les promoteurs de régimes présents à la rencontre de Calgary semblaient mieux accepter cette situation et se sont montrés nettement moins paternalistes à l'égard des participants aux régimes. Aussi déterminés que les autres à prendre des mesures visant à éduquer les participants – ils ont même été plutôt innovateurs dans ce domaine –, ils ont aussi soutenu fermement qu'il incombait aux participants d'assumer la responsabilité d'économiser en vue de leur retraite. À Calgary donc, bien que les promoteurs aient affirmé être prêts à investir dans les médias et d'autres outils afin d'aider les participants à prendre des décisions éclairées, nombre d'entre eux ont dit que leur responsabilité s'arrêtait là. Selon eux, les participants aux régimes devaient « saisir la chance et foncer ».

Les promoteurs de régimes étaient préoccupés par une éventuelle responsabilité légale. Ceux qui étaient présents à Montréal et à Halifax se sont dits particulièrement soucieux de ne pas franchir la frontière entre l'information sur les choix de placements et les conseils sur les placements – bien que nombre d'entre eux aient été d'avis que les conseils étaient vraiment ce que recherchaient les participants – et ils se demandaient s'ils pourraient être poursuivis plus tard si des participants aux régimes perdaient à la retraite sans économies suffisantes.

Dans l'ensemble du pays, on a fait état d'une nouvelle tendance, soit l'attribution de fonds (généralement une allocation unique de 200 \$ à 300 \$) aux participants aux régimes afin qu'ils aient recours aux services

d'un conseiller financier. Dans certains cas, les participants sont libres de consulter le conseiller de leur choix, mais il arrive aussi occasionnellement que le promoteur de régime choisisse le conseiller. Il faut alors veiller à l'indépendance du conseiller financier et s'assurer qu'il ne fait pas la promotion de ses propres produits.

Selon les promoteurs réunis à Calgary, l'approche ci-dessus permettant l'accès aux services d'un conseiller financier comporte une faiblesse. En effet, les participants aux régimes ne se préparent pas bien (bilan de leur actif et de leur passif) pour la rencontre avec le conseiller, de sorte que la valeur des conseils reçus est limitée.

1.2 POLITIQUE ET STRATÉGIE EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

Peu de promoteurs de régimes présents aux tables rondes disposaient d'une politique officielle de communication. Plusieurs avaient des plans de communication, mais pas une politique. Une telle politique énoncerait une série formelle d'objectifs et attribuerait les responsabilités. Il est probable qu'elle inclurait aussi un plan de communication; elle pourrait en outre comprendre des paramètres de mesure de la réussite.

Les promoteurs disposant d'une politique officielle de communication considéraient celle-ci comme un facteur de bonne gouvernance pour leur régime de retraite.

La responsabilité principale de l'élaboration du plan de communication incombait à divers groupes : le comité de retraite dans certains cas, l'équipe des communications internes dans d'autres et, dans plusieurs cas, le service des ressources humaines. Peu importe qui était le principal responsable de l'élaboration du plan, d'autres intervenants avaient souvent leur mot à dire.

Les promoteurs disposant d'une politique officielle de communication considéraient celle-ci comme un facteur de bonne gouvernance.

Le fait de disposer d'un plan permettait de créer un calendrier de communication qui pouvait servir pour établir le budget nécessaire.

Quelques-unes des tables rondes ont eu lieu après le début du ralentissement économique qui s'est manifesté à l'automne de 2008. Plusieurs promoteurs profitaient de l'intérêt accru à l'égard des régimes de retraite pour augmenter leurs efforts de communication en vue d'éveiller les participants aux régimes à la nécessité de faire preuve de plus d'initiative en matière d'économies pour la retraite. Toutefois, la majorité a souligné que, malgré ce que disaient les médias au sujet des répercussions de la récession sur l'épargne-retraite, les participants ont posé peu de questions à ce sujet. Certains promoteurs ont attribué ce fait à la réussite de leurs efforts de communication; d'autres ont dit qu'il s'agissait d'une autre preuve de l'apathie des participants.

1.3 RESPONSABILITÉ DES PROMOTEURS DE RÉGIMES ET DES PARTICIPANTS

Bien entendu, tous les promoteurs de régimes étaient déterminés à respecter leurs obligations juridiques quant à l'information à fournir aux participants. Toutefois, comme on l'a dit plus haut, la plupart considéraient que leur responsabilité s'étendait au-delà de l'information de base.

Dans certains cas, cette « responsabilité » allait jusqu'à la communication d'une information financière étendue. (« Responsabilité » n'est sans doute pas le mot exact à utiliser, car la plupart des promoteurs de régimes qui offraient de tels services ont reconnu qu'ils « dépassaient les exigences ».) Certains promoteurs de régimes offraient une information financière très complète – allant de l'épargne pour l'achat d'une maison et les études des enfants jusqu'à la planification de la retraite et la planification successorale. Dans quelques cas très peu nombreux, l'information sur la planification de la retraite comprenait, outre l'information financière, des conseils sur les moyens d'être plus heureux et en meilleure santé à la retraite. Dans bien des cas, ces séances s'adressaient non seulement aux participants aux régimes, mais également à leurs conjoints ou partenaires et à d'autres membres de leurs familles.

La plupart considéraient que leur responsabilité s'étendait au-delà de l'information de base.

Plus souvent, cependant, la responsabilité était limitée à l'information fournie aux participants quant à la façon d'utiliser le régime de l'employeur pour tirer le maximum de leur épargne-retraite. Ce type de communication offrait généralement une « perspective d'ensemble » : les participants étaient invités à considérer leurs épargnes (et celles de leurs conjoints) dans le régime de retraite parallèlement aux revenus versés par l'État (SV et RPC/RRQ) et à leurs propres économies en vue de la retraite.

Certains promoteurs se trouvaient dans un contexte où un grand nombre de retraités recevaient des prestations en vertu du régime. Dans la plupart des cas, la communication avec les retraités était relativement simple et minimale. Cependant, plusieurs des participants aux tables rondes examinaient de nouveaux moyens pour communiquer avec les retraités, dont des méthodes en ligne.

Dans tous les cas, bien qu'à des degrés divers, le sens des responsabilités des promoteurs était tempéré par le fait qu'ils étaient profondément conscients qu'il ne leur incombait pas de veiller seuls à ce que les participants aient de bonnes connaissances financières, sachent l'importance d'épargner pour leur retraite et comprennent le régime. Cette responsabilité devait, au mieux, être partagée, certains promoteurs

croyant profondément que la responsabilité de tirer parti de l'information et des outils qui étaient offerts pour s'assurer de disposer d'un revenu de retraite suffisant incombait réellement aux participants.

De plus, les promoteurs considéraient que d'autres intervenants devraient participer à l'accroissement de l'éducation financière dans le pays, notamment nos systèmes scolaires et, dans une moindre mesure, le gouvernement.

1.4 MESSAGES CLÉS

Certains messages véhiculés par les promoteurs de régimes étaient assez cohérents dans l'ensemble du pays :

- Rôle du régime de retraite d'employeur
 - Le programme de retraite ne représente qu'une partie de ce que vous devez épargner. Le régime de l'entreprise n'est pas votre « régime de retraite », mais un élément seulement de celui-ci (message sur les « trois piliers » du revenu de retraite).
 - Il incombe à chaque personne d'assumer la responsabilité de son propre avenir financier.
- Placements
 - Fournir la valeur comptable de chacun des placements de l'employé.
 - Aider à définir la tolérance à l'égard du risque de chaque personne parce que cela s'applique aux pratiques en matière de placements. S'assurer que les participants comprennent que leur stratégie de placement devrait évoluer au fil du temps.
 - Adopter une perspective à long terme, diversifier, équilibrer (les placements).
 - Les programmes de retraite visent le long terme – ne pas se concentrer sur les fluctuations quotidiennes du marché à la hausse ou à la baisse.
- Choix du moment
 - Ne pas attendre la retraite pour planifier votre retraite.
 - Information au sujet de l'âge de la retraite et des prestations qui seront versées au participant en vertu du régime.
- Charges liées au régime
 - Charges encourues pour la gestion du régime de retraite et de ses fonds.

Inciter les employés à reconnaître la valeur du régime de retraite en tant que composante intéressante de leur rémunération globale.

Pour certains promoteurs, il était aussi important d'inciter les employés à reconnaître la valeur du régime de retraite en tant que composante intéressante de leur rémunération globale. C'était particulièrement le cas des promoteurs de régimes à prestations déterminées, qui considéraient vraiment les régimes comme des outils de rémunération différée. D'autres promoteurs, incluant les promoteurs de régimes à cotisations déterminées, offraient de l'information au sujet du régime dans le cadre du processus de recrutement. Certains croyaient que le fait d'offrir un régime de retraite pouvait avantager l'entreprise, mais la plupart s'entendaient pour dire que ce n'était certainement pas un élément déterminant sur le plan du recrutement d'employés plus jeunes en particulier.

1.5 TECHNIQUES ET OUTILS DE COMMUNICATION AVEC LES PARTICIPANTS

Voici les outils de communication qui ont été utilisés par les promoteurs présents aux tables rondes :

- Rencontres en personne (individuelles et en grands groupes), tenues la plupart du temps en soirée, au milieu de la semaine, afin que les conjoints puissent y assister
- Documents imprimés (brochures et trousse d'adhésion), site Web sur la retraite avec calculatrice, CD/DVD et webémissions
- Appels téléphoniques aux nouveaux employés et aux employés dont la retraite approchait
- Séances d'information avec trousse d'adhésion détaillées
- Rapports annuels
- Relevés annuels
- Programmes externes sur le Web
- Communication avec les conjoints dans le cadre de séances de préparation à la retraite
- Système de télévision en circuit fermé

La plupart d'entre eux accordaient toujours une grande valeur à la communication personnelle et croyaient que les participants aux régimes étaient du même avis.

Bien que de nombreux promoteurs de régimes aient déjà examiné et mis en place divers types d'outils de communication en ligne, la plupart d'entre eux accordaient toujours une grande valeur à la communication personnelle et croyaient que les participants aux régimes étaient du même avis. De nombreux promoteurs n'étaient plus en mesure de tenir des rencontres particulières aussi souvent qu'auparavant (en raison des réductions de personnel au sein de l'équipe des RH ou de l'accroissement de leurs responsabilités), mais ils tenaient souvent des séances de groupe en personne ou offraient des conseils par téléphone. Dans certains cas, l'aide par téléphone était confiée au centre d'appel d'un fournisseur externe. Peu importe la provenance du service, les promoteurs estimaient que les participants et les retraités accordaient toujours une grande valeur à ce mode de communication considéré comme « personnel ».

De même, les promoteurs n'étaient pas encore prêts à adopter la communication entièrement sans papier. Nombre d'entre eux croient que la documentation imprimée est toujours nécessaire, bien que certains aient adopté une solution de compromis en permettant aux participants qui désirent une copie papier de l'information sur le régime de l'imprimer à partir de l'intranet. Bien entendu, les participants qui n'ont pas accès à un ordinateur continuent de recevoir des documents imprimés.

Les promoteurs dont la communication était personnalisée plutôt que générique (sous forme imprimée ou électronique) obtenaient plus de commentaires positifs de la part des participants. Ce type de communication présentait généralement de l'information personnalisée propre à chaque participant (p. ex., niveaux des épargnes, projections quant au revenu de retraite). Il s'agissait habituellement d'un relevé de compte.

1.6 ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES EFFORTS DE COMMUNICATION

Tous les participants aux tables rondes n'évaluaient pas l'efficacité de leurs efforts de communication. Un promoteur de régime à Calgary a déclaré que l'entreprise avait l'habitude de mener un sondage annuel auprès des participants pour vérifier si leur compréhension du régime et des concepts relatifs à la retraite était meilleure après la tenue de séances d'information. Elle a cessé d'effectuer ces sondages lorsqu'elle n'a noté aucune amélioration malgré le fait que les meilleurs efforts aient été déployés.

À certaines tables rondes, on a beaucoup débattu du sens à donner aux adjectifs « efficace » ou « fructueux ». Pour certains promoteurs, cela signifiait simplement qu'ils avaient obtenu des commentaires positifs de la part de participants au régime qui affirmaient avoir trouvé utile l'information reçue. D'autres auraient voulu constater un changement de comportement : participation accrue au régime, diminution du nombre de participants laissant leur argent dans le fonds par défaut, accroissement du nombre de participants qui augmentent leurs propres cotisations au fil du temps.

On a beaucoup débattu du sens à donner aux adjectifs « efficace » ou « fructueux ».

Peu importe le sens retenu, ceux qui évaluaient l'efficacité de leurs efforts le faisaient par des méthodes directes (obtenir la rétroaction des participants aux régimes) et des méthodes indirectes.

- Méthodes directes
 - Mener un sondage auprès des participants pour savoir s'ils sont satisfaits du niveau d'information relatif au régime et s'ils en comprennent la structure.
 - Demander aux participants de remplir une fiche d'évaluation à la fin des séances d'information.
 - Demander aux participants d'indiquer leur mode de communication préféré. Le mode mentionné le plus souvent devient celui qu'on utilise le plus pour communiquer avec les employés.
 - Mener des sondages téléphoniques pour réduire l'utilisation du papier et pour atteindre les personnes qui ne sont pas familières avec les outils technologiques.
 - Mener un sondage constitué de questions ouvertes auprès de l'ensemble des participants au régime plutôt que d'utiliser un questionnaire à choix multiples, de façon à obtenir une rétroaction plus précise.
 - Tenir un groupe de discussion avec des groupes représentatifs des participants au régime.
 - Inclure des questions sur le programme de retraite dans un sondage annuel ou semestriel relatif à l'engagement des employés.

-
- Mener des sondages pour poser des questions précises sur les services reçus tant par les participants actifs que par les retraités et sur la communication à leur intention (en particulier, lorsque l'administration du régime est externalisée) :
 - o soin accordé à la présentation de l'information;
 - o perception relative à la qualité de la communication;
 - o niveau de satisfaction quant aux efforts de communication.Les données recueillies constituent un indice de la qualité du service.
 - Vérifier à quel point les participants ont retenu les messages clés après une séance d'information, ou leur demander d'indiquer leur perception de la valeur du régime.
 - Joindre des fiches de commentaires au relevé annuel et prévoir des mesures incitatives pour encourager les participants à les remplir et à les envoyer, si l'anonymat n'est pas un enjeu.

■ Méthodes indirectes

- Analyser les fonds dans lesquels les participants ont investi afin de déterminer s'ils jouent un rôle actif dans leurs investissements.
- Comparer les adhésions avant et après les séances d'information.
- Compiler des statistiques sur la communication en ligne : qui a ouvert un courriel, qui l'a laissé ouvert assez longtemps pour le lire, qui l'a supprimé sans le lire, profils des destinataires, etc.
- Assurer un suivi de la participation au régime.
- Analyser les décisions et les actions des participants comparativement à celles d'autres années et en tirer des conclusions.
- Faire un suivi du nombre de requêtes sur le site Web afin de vérifier si elles augmentent.
- Mesurer la participation aux réunions afin de vérifier si elle augmente.

Analyser les fonds dans lesquels les participants ont investi afin de déterminer s'ils jouent un rôle actif dans leurs investissements.

1.7 EFFORTS DE COMMUNICATION FRUCTUEUX

Comme nous l'avons déjà mentionné, les promoteurs de régimes trouvaient souvent inefficaces les efforts qu'ils déployaient pour communiquer avec les participants afin de les convaincre de la nécessité de prendre des mesures pour économiser en vue de la retraite. De nombreux promoteurs étaient plutôt perplexes quant à ce qu'ils pourraient faire de plus pour s'assurer que tous les employés, et surtout les plus jeunes, tirent pleinement parti des avantages offerts par leur régime. Certains promoteurs concentraient leurs efforts en vue de convaincre les employés d'adhérer au régime et d'y cotiser, laissant à des tiers le soin de fournir l'information sur les placements ou donnant aux participants le choix d'utiliser des fonds à date cible (cycle de vie) ou des fonds gérés en fonction du profil de risque (style de vie).

De nombreux promoteurs étaient plutôt perplexes quant à ce qu'ils pourraient faire de plus pour s'assurer que tous les employés tirent pleinement parti des avantages offerts par leur régime.

Toutefois, en dépit du découragement ressenti par certains promoteurs devant l'apathie des participants aux régimes, aucun n'était prêt à baisser complètement les bras. Ils souhaitaient tous écouter leurs homologues expliquer comment ils avaient réussi à convaincre les participants d'économiser davantage en vue de la retraite.

Des méthodes de communication éprouvées ont bien sûr été mentionnées, mais on a également parlé de nouvelles techniques qui connaissent un certain succès en vue de convaincre les employés d'adhérer au régime, d'accroître leurs cotisations au fil du temps et de prendre des décisions judicieuses en matière de placements.

Techniques courantes

- La répétition : les promoteurs de régimes ont recommandé de diffuser de façon incessante le même message jusqu'à ce qu'il y ait une réaction, puis de passer à autre chose, mais en faisant toujours référence aux messages clés.
- Les rencontres en personne, individuelles de préférence, qui sont plus efficaces que la communication imprimée ou électronique.
- La diffusion d'information simple et pertinente au sujet du régime de retraite. Cela peut signifier de donner de l'information différente, adaptée aux divers groupes d'âge et niveaux d'emplois.

Solutions innovatrices

- Une approche marketing pour susciter l'adhésion au régime de retraite. Mettre au point une campagne assortie d'un slogan, de concours, de messages clés. Un promoteur a organisé une campagne d'une durée de six semaines qui a débuté par l'envoi d'une lettre signée par le chef de la direction et qui s'est poursuivie notamment par l'installation d'affiches, la tenue de concours et l'envoi de courriels et de documents imprimés. Les

employés ne pouvaient faire autrement que de prendre conscience de la campagne et d'être entraînés par son dynamisme.

- L'impartition de services de consultation sur la retraite. Une entreprise offre trois heures de consultation individuelle avec un fournisseur externe. Une autre offre 300 \$ devant servir à payer les honoraires d'un conseiller financier externe et fournit aux participants une liste de conseillers indépendants.
- Des séances ou ateliers multidisciplinaires, qui abordent diverses questions et pas seulement les questions relatives au régime de retraite. Certains promoteurs de régimes demandent aux employés, soit directement soit par l'entremise d'un comité d'employés, d'indiquer les sujets qui les intéressent. Dans un cas, cette façon de faire a permis d'accroître la présence de 20 %. En outre, certains promoteurs ont constaté que leurs séances d'information obtenaient plus de succès lorsque les conjoints ou partenaires y étaient aussi invités.
- L'accès donné à une calculatrice de revenu qui présente un aperçu des valeurs de l'intérêt et du capital en tenant compte du nombre d'années d'investissement dans les fonds. Un tel outil aide les participants à comprendre leur revenu potentiel à la retraite.
- L'utilisation de participants aux régimes comme « ambassadeurs ». S'assurer que des représentants de la base comprennent bien le régime de retraite et faire en sorte qu'ils en expliquent les avantages à d'autres employés.
- L'envoi postal à domicile d'information sur la retraite dans des enveloppes d'une couleur particulière. Ainsi, les participants les reconnaissent dès qu'elles arrivent. L'essentiel est d'envoyer les communications à l'adresse domiciliaire des participants plutôt qu'à leur travail.
- Susciter les visites sur le site Web. Un des participants aux tables rondes a créé un programme nommé « Info-finances du vendredi », qui traite d'un nouveau sujet chaque semaine sur le site Web des participants au régime. On peut, par exemple, y présenter les avantages et les désavantages de l'achat d'une voiture, comparativement à la location à long terme, ou encore aborder une question ayant trait à la retraite proprement dite. Les participants prennent ainsi l'habitude de visiter le site et sont ensuite plus portés à suivre les liens qu'ils y trouvent.
- Porter les relevés de compte personnel à un niveau supérieur. Les relevés présentent non seulement le montant que contient le compte du participant, mais indiquent aussi ce que celui-ci aurait pu épargner s'il avait cotisé 1 % de plus ou avait tiré parti au maximum de la contribution équivalente de l'entreprise. Le « cadrage négatif » (ce que le participant a perdu, plutôt que ce qu'il a gagné) semble avoir un effet particulièrement persuasif chez les employés plus jeunes.

L'utilisation de participants aux régimes comme « ambassadeurs ».

1.8 PRINCIPAUX DÉFIS

Convaincre les participants aux régimes, en particulier les plus jeunes, de modifier leur comportement et de commencer plus tôt à épargner en vue de la retraite constitue le défi principal et fondamental. Bien entendu, les promoteurs de régimes espéraient trouver de nouvelles idées auprès de leurs homologues présents aux tables rondes, mais ils souhaitaient également que d'autres sources (le système scolaire, le gouvernement) contribuent à propager l'idée de la nécessité d'économiser suffisamment en prévision de la retraite.

Parmi les principaux défis mentionnés par les participants aux tables rondes, notons les suivants :

- Attirer l'attention des participants aux régimes. L'épargne en vue de la retraite n'intéresse tout simplement pas les employés avant l'approche de la retraite, et c'est trop tard.
- Comprendre les placements. Les participants aux régimes ne sont pas intéressés par les placements ou trouvent trop complexe la prise de décisions à ce sujet.
- Manque de financement pour la communication avec les participants aux régimes. Puisque les responsables de la communication avec les participants ne sont pas capables de prouver que les mesures qu'ils pourraient prendre permettraient d'atteindre les résultats désirés, il leur est difficile de préparer une demande motivée de financement additionnel.
- Absence de connaissances élémentaires. Selon les promoteurs de régimes, certains employés ne savent même pas comment établir un budget et ce qu'est une hypothèque ou un régime de retraite, et ils croient que l'État leur assurera des revenus suffisants à la retraite. Tous les participants aux tables rondes se sont dits très favorables à l'idée de donner une éducation financière de base à l'école – même dès l'école primaire – afin que les promoteurs n'aient pas à commencer à la case départ. Il est en outre difficile de susciter l'intérêt des participants plus avertis lorsque la communication est axée sur des connaissances de niveau « 101 ».
- Messages incohérents. Les promoteurs de régimes ont pressé les employeurs, les associations (dont l'ACARR), le gouvernement, les syndicats et le système d'éducation de promouvoir le même message : chaque personne est responsable d'épargner en vue de sa retraite, et plus on commence tôt, mieux c'est.
- Incapacité des promoteurs de régimes (par peur de poursuites éventuelles) de fournir aux participants ce qu'ils veulent vraiment, soit des conseils financiers plutôt que de l'information.

Convaincre les participants aux régimes, en particulier les plus jeunes de modifier leur comportement et de commencer plus tôt à épargner en vue de la retraite.

-
- Incapacité de trouver des conseillers en placements qui ne souhaitent pas recommander directement leurs propres produits.
 - Absence de ressources fiables et gratuites en matière de connaissances financières générales.

SECTION 2 : ÉTUDES DE CAS

CAESARS WINDSOR : RENDRE ACCISSIBLE L'INFORMATION AU SUJET DE LA RETRAITE

Promoteur du régime : Caesars Windsor
Données démographiques : Effectif de 3 700 personnes (plus des trois quarts sont du personnel syndiqué)
Peu de retraités
Casino ouvert tous les jours, 24 heures sur 24
Travail par quarts
Régime de retraite : Régime à cotisations déterminées

Lorsque Caesars Windsor a mis au point son plan de communication sur la retraite il y a cinq ans, il visait un certain nombre d'objectifs très précis :

- accroître la sensibilisation à l'égard du régime de retraite des employés;
- accroître les connaissances et la compréhension quant au fonctionnement du régime;
- inciter les employés à comprendre qu'ils devaient partager la responsabilité du processus de planification de la retraite;
- veiller à ce que les employés soient assez sûrs d'eux pour prendre des décisions en matière de placements ou sachent au moins à qui s'adresser pour obtenir de l'aide lorsqu'ils devaient prendre de telles décisions.

L'élaboration d'un plan de communication efficace visant à diffuser de l'information sur le régime de retraite à cet important casino n'a pas été chose facile.

Caesars Windsor croyait que l'atteinte de ces objectifs permettrait, à terme, d'accroître l'appréciation des employés à l'égard du régime de retraite.

Cependant, l'élaboration d'un plan de communication efficace visant à diffuser de l'information sur le régime de retraite à cet important casino n'a pas été chose facile. Des employés travaillent à divers endroits de l'établissement, et ce, tous les jours, 24 heures sur 24. De plus, les quarts de travail débutent à des heures variées. Le temps alloué pour les pauses n'est que de 15 minutes et, pour les repas, de 30 minutes. L'horaire des pauses est différent dans le cas des croupiers, soit de 20 minutes chaque heure. Une navette qui passe aux 12 minutes environ conduit les employés au stationnement où ils prennent leur voiture pour rentrer chez eux. Puisque les employés conservent leur emploi plus longtemps, nombre d'entre eux ont maintenant accumulé de 10 à 15 années de service, et l'âge moyen du personnel est passé de 33 ans à 44 ans. Néanmoins, pour un grand nombre, la retraite n'est pas une priorité.

Compte tenu de ces difficultés, Caesars Windsor a mis au point un plan d'action triennal afin d'atteindre ses objectifs. L'élément central de ses

efforts est la « Semaine d'éducation sur le régime de retraite ». Cet événement annuel, qui fait appel à divers médias, comprend une variété d'activités, dont les suivants :

- une rencontre de 15 minutes par ordinateur avec un conseiller financier au cours de laquelle le participant examine ses actifs dans le régime et peut, le cas échéant, rééquilibrer ses placements afin qu'ils correspondent à ses objectifs de retraite;
- la distribution par Caesars Windsor de brochures et de documents imprimés présentant de l'information sur le régime;
- la diffusion d'annonces sur Casino Vision, la chaîne de télévision interne des employés;
- la possibilité de s'inscrire à un séminaire sur la planification de la retraite.

La Semaine d'éducation sur le régime de retraite est un événement qui revient tous les ans en vertu du plan triennal de communication sur la retraite de Caesars Windsor.

Bien que tous les employés soient incités à participer aux activités de la Semaine d'éducation sur le régime de retraite, ceux qui ne cotisent pas au régime (l'employeur verse une contribution de base, que l'employé soit participant ou non) reçoivent une invitation personnelle par la poste. La lettre souligne ce qu'ils perdent en ne cotisant pas au régime. Les participants dont la totalité ou une partie de leur solde de compte est investi dans le fonds par défaut reçoivent également une lettre leur rappelant que le fonds du marché monétaire est un compte d'attente d'activité pour les placements à court terme, qui n'est pas recommandé pour les placements à long terme.

La Semaine d'éducation sur le régime de retraite est un événement qui revient tous les ans en vertu du plan triennal de communication sur la retraite de Caesars Windsor. Toutefois, chaque année, on choisit un thème qui met l'accent sur un sujet en particulier, et les activités visent à renforcer les principaux messages de cette année-là.

Année	Accent	Thème	Activités
1	Accroître la sensibilisation à l'égard du régime de retraite et la compréhension de celui-ci	« Savez-vous ce que vous possédez? »	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un groupe d'examen et d'un groupe de discussion formé d'employés afin de fournir une rétroaction sur les documents d'information sur la retraite ainsi que sur le programme de la Semaine d'éducation sur le régime de retraite. • Nouvelle distribution des NIP pour le site Web

			<p>relatif au régime de retraite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation de 12 encarts mensuels pour le bulletin de l'entreprise <i>Casino Chronicle</i>. • Envoi de lettres personnalisées, avec un formulaire de modification aux employés qui ne profitent pas de la contribution de contrepartie de l'entreprise.
2	Accroître la participation des employés au régime de retraite	« Tirez profit au maximum de votre régime CD »	<ul style="list-style-type: none"> • Rubrique mensuelle consacrée à la retraite dans le <i>Casino Chronicle</i>, chacune abordant un thème particulier, assortie d'un jeu-questionnaire. Des prix ont été attribués deux fois cette année aux personnes qui avaient répondu correctement. • Sondage auprès des employés afin de connaître les questions relatives au régime de retraite qui présentent un intérêt particulier. • Séances d'information sur la retraite. • Semaine d'éducation sur le régime de retraite.
3	La gestion de comptes	« Investir judicieusement »	<ul style="list-style-type: none"> • Éduquer les employés sur la gestion de comptes, notamment sur la composition de l'actif, les fonds d'investissement, les faibles frais, le rééquilibrage, etc., au moyen de cours en ligne sur les placements. • Semaine d'éducation sur

En plus des encarts dans le *Casino Chronicle* et des messages sur Casino Vision, la chaîne de télévision des employés, Caesars Windsor dispose d'un certain nombre d'autres véhicules de communication permanents qui lui permettent de diffuser de l'information sur le régime de retraite s'il y a lieu :

- le bulletin trimestriel *The Laurel*, envoyé à l'adresse domiciliaire des employés, dans lequel on publie une lettre du président et des nouvelles de l'entreprise;
- les « listes de vérification avant les quarts de travail », à savoir des réunions préparatoires de 10 minutes au cours desquelles on fournit de l'information essentielle sous une forme standard;
- les discussions en sous-groupes, soit des séances d'information au cours desquelles on peut discuter de questions clés de façon plus détaillée;
- les messages imprimés sur les bulletins de paie des employés ou agrafés à ceux-ci à titre de pièces jointes;
- l'intranet de l'entreprise, qui est utilisé pour la diffusion d'articles et de nouvelles éclair. Ces dernières peuvent aussi servir à la promotion d'initiatives particulières, par exemple, la Semaine d'éducation sur le régime de retraite;
- les séances de discussion ouverte avec le président à l'intention de tout le personnel;
- les ordinateurs personnels sur les lieux de travail accessibles à tous les employés, qui permettent une communication directe (par l'intranet de Caesars) avec l'administrateur du régime et un accès sécurisé en ligne aux comptes des participants.

La participation au régime de retraite du personnel syndiqué est passée de 88,1 % à 95,3 %, tandis que le pourcentage des participants profitant au maximum de la contribution de contrepartie de l'entreprise a bondi, soit de 57 % à 87,5 %.

Afin d'évaluer sa réussite, Caesars Windsor a inclus dans son plan des paramètres de mesure et des données de référence. Parmi les paramètres de mesure clés, mentionnons l'augmentation du pourcentage d'employés qui profitent de la contribution de contrepartie de l'employeur et qui utilisent l'accès en ligne (accès personnel par les participants à leur compte du régime de retraite) et le centre d'appels, ainsi qu'une diminution du pourcentage de participants dont les cotisations sont investies dans le fonds par défaut. Des sondages sont aussi menés auprès des participants pour obtenir de la rétroaction.

Entre 2004 et 2009, la participation au régime de retraite du personnel syndiqué est passée de 88,1 % à 95,3 %, tandis que le pourcentage des participants profitant au maximum de la contribution de contrepartie de l'entreprise a bondi, soit de 57 % à 87,5 %. Au cours de la même période, la participation au régime de retraite du personnel cadre a augmenté de

89,9 % à 94,9 %, tandis que le pourcentage des participants profitant au maximum de la contribution de contrepartie de l'entreprise est passé de 75 % à 81 %.

Malgré son succès, le plan de communication se bute toujours à certains obstacles internes en plus des enjeux externes habituels relatifs à la gouvernance et à la conformité aux lois. Certains syndiqués n'ont pas accès au courrier électronique interne, tandis que certains cadres ont le courrier électronique, mais un accès limité seulement à l'intranet. Les employés ne souhaitent pas assister à des séances d'information en dehors de leurs heures de travail. Par ailleurs, pour nombre d'entre eux, un régime de retraite ne représente pas un élément important de leur rémunération globale; les employés sont principalement intéressés par la rémunération en argent.

Malgré son succès, le plan de communication se bute toujours à certains obstacles internes.

Cependant, la détermination de Caesars Windsor à éduquer ses employés au sujet de leur régime de retraite reste entière, en particulier à la suite des fluctuations du marché au cours de la dernière année. Bien que la Semaine d'éducation sur le régime de retraite ait été raccourcie, passant de cinq jours à l'origine à trois ensuite, puis à deux actuellement afin d'en réduire les coûts et de rationaliser l'événement, le comité de retraite examine de nouvelles façons de communiquer avec les employés – webinaires, balados, DVD et adhésion électronique sont tous des moyens pris en considération. Puisque son objectif global est d'améliorer l'appréciation du régime par les employés, Caesars Windows compte rendre l'information sur la retraite le plus accessible possible à tous ses employés.

LE GROUPE D'ASSURANCE ECONOMICAL : CIBLER LES NOUVEAUX EMPLOYÉS DÈS LE DÉPART

Promoteur du régime :	Le Groupe d'assurance Economical
Données démographiques :	Effectif de 2 500 personnes
Régime de retraite :	Régime à cotisations déterminées

Le Groupe d'assurance Economical a établi il y a plusieurs années que, pour obtenir une participation maximale à son régime de retraite, il devait s'assurer que les employés comprennent le programme et y adhèrent dès le début de leur emploi. C'est pourquoi, dans le cadre du processus d'accueil et d'intégration de l'entreprise, les nouveaux travailleurs sont tenus de suivre un cours en ligne sur le programme de retraite.

« Selon nous, il est important que les employés comprennent la valeur du programme de retraite de l'entreprise, a déclaré Jennifer Hubbard, directrice, Ressources humaines (Services généraux) au Groupe d'assurance Economical. C'est particulièrement important pour les employés plus jeunes, puisqu'ils peuvent épargner en vue de la retraite pendant toute leur carrière. Fait intéressant à noter, nous avons découvert que l'éducation seule ne suffisait pas pour atteindre ce groupe cible. Il fallait trouver un moyen d'éduquer qui suscitait l'intérêt des gens. » M^{me} Hubbard a cité le cas d'un employé d'une vingtaine d'années qui a formulé des commentaires relatifs à l'élaboration du cours en ligne sur la retraite. « Il nous a dit que dès qu'il a entendu le mot "retraite", il a décroché, mais que lorsque nous avons parlé d'"argent", son intérêt a été ravivé ». L'entreprise a donc tenu compte de ce précieux commentaire pour positionner le programme de façon qu'il suscite l'intérêt des nouveaux employés en mettant l'accent sur la valeur du programme plutôt que sur la retraite.

À mesure que les employés progressent dans le cours, des questions leur sont posées afin de s'assurer qu'ils comprennent l'information transmise. Les réponses à ces questions fournissent aussi au Groupe d'assurance Economical une rétroaction qu'il peut utiliser pour mieux cibler ses efforts de communication et améliorer ses méthodes d'éducation.

Grâce à ce cours, le Groupe d'assurance Economical atteint aussi un autre but. Dans le cadre du cours, les employés se familiarisent avec le processus d'adhésion, à savoir les étapes à franchir et les mesures à prendre, de sorte qu'ils seront préparés et sauront quoi faire lorsque viendra le moment de faire des choix en ce qui concerne l'épargne-retraite – combien cotiser et dans quels fonds investir. « Les employés sont appelés à adhérer au régime et à faire des choix immédiatement après la

<< Selon nous, il est important que les employés comprennent la valeur du programme de retraite de l'entreprise >>.

formation, de sorte qu'ils ont encore en mémoire ce qu'ils ont appris, a précisé M^{me} Hubbard. Selon nous, cela aide nos gens à savoir ce qui les attend afin qu'ils puissent prendre les mesures appropriées pour adhérer au programme très tôt après leur embauche. »

ENBRIDGE : PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE DEVENIR DES DÉCIDEURS

Promoteur du régime :	Enbridge Inc.
Données démographiques :	Effectif de 4 200 personnes
Régime de retraite :	Régime à prestations déterminées, régime à cotisations déterminées, REER collectif

Étant donné l'existence d'un régime à prestations déterminées (PD) et d'un régime à cotisations déterminées (CD), la complexité des défis auxquels Enbridge doit faire face en matière de communication relative à la retraite est d'un niveau plus élevé. L'un des principaux objectifs de l'entreprise est de fournir aux employés les connaissances dont ils ont besoin pour faire un choix éclairé entre les deux régimes, tant au moment de l'adhésion qu'au moment de choix ultérieurs (dates d'acquisition de 40 points et de 60 points). Outre cela, Enbridge communique avec les participants pour améliorer leur sensibilisation et leur compréhension en ce qui a trait à ses régimes en général et pour doter les participants aux régimes CD et d'épargne de connaissances et d'outils suffisants pour leur permettre de prendre de bonnes décisions d'investissement.

Enbridge a fondé sa stratégie de communication sur la ferme conviction que les participants aux régimes doivent assumer la responsabilité de leur propre planification en vue de la retraite.

Toutefois, Enbridge a fondé sa stratégie de communication sur la ferme conviction que les participants aux régimes doivent assumer la responsabilité de leur propre planification en vue de la retraite. Dans tous ses efforts de communication, Enbridge ne cesse de répéter que ses régimes pourraient bien ne pas fournir un revenu suffisant à la retraite et que des épargnes additionnelles pourraient être nécessaires.

Si Enbridge exige que les participants aux régimes deviennent responsables de s'assurer d'un revenu suffisant à la retraite, l'entreprise croit, par ailleurs, qu'elle doit leur fournir les outils dont ils ont besoin pour planifier efficacement. Étant donné que ses employés sont répartis sur un vaste territoire, dont certains dans des endroits éloignés, Enbridge utilise une combinaison de « haute personnalisation » et de « techniques de pointe » pour communiquer avec eux.

Les rencontres individuelles entre un participant et un représentant des RH constituent certes un moyen de communication efficace, notamment lorsqu'un participant cherche à obtenir des réponses à des questions précises. Toutefois, cette méthode de communication personnalisée comporte des limites : il n'y a pas assez de personnel aux RH pour offrir des conseils individuels même au nombre relativement faible de

participants qui cherchent activement des réponses à leurs questions sur leurs régimes de retraite personnels.

Dans l'ensemble, les séances de groupe en personne organisées par les RH auxquelles assistent de 20 à 25 participants sont un moyen efficace d'atteindre un grand nombre d'employés. Cependant, Enbridge utilise de plus en plus les webémissions, dont la popularité va en augmentant auprès des membres en poste dans les installations plus éloignées où il y a peu souvent des séances de groupe.

Enbridge commence aussi à examiner la possibilité d'étendre les techniques utilisées dans le programme interne de formation nommé « Enbridge University », qui sert principalement à transmettre aux nouveaux employés des connaissances de base sur l'entreprise dans le cadre du programme d'orientation. Les modules de formation sont accessibles sur le Web, et les employés peuvent les parcourir à leur propre rythme à partir de leurs propres ordinateurs. L'entreprise pourrait adapter ce programme et son infrastructure afin de s'en servir pour la formation relative à la retraite et aux avantages sociaux.

<< Enbridge University >>, sert principalement à transmettre aux nouveaux employés des connaissances de base sur l'entreprise dans le cadre du programme d'orientation.

UNIVERSITÉ MCMASTER : UNE APPROCHE GLOBALE DE L'ÉDUCATION À LA RETRAITE

Promoteur du régime :	Université McMaster
Données démographiques :	Effectif de 7 800 personnes et environ 2 000 retraités
Régimes de retraite :	Trois régimes à prestations déterminées <ul style="list-style-type: none">▪ Régime des travailleurs horaires▪ Régime initial des travailleurs salariés – régime fermé▪ Régime des travailleurs salariés lancé en 2000 REER collectif▪ Régime complémentaire de retraite

Le nouveau programme était beaucoup plus exhaustif et comprenait un examen complet des questions de planification financière et personnelle en vue de la retraite.

L'Université McMaster fournissait depuis un certain temps des consultations individuelles sur la retraite aux employés qui approchaient de la retraite. Elle avait bonifié son programme en offrant un cours d'auto-éducation sur le site Web « Working at McMaster » ainsi qu'un atelier donné par son service de Formation continue.

Toutefois, en 2003, dans le cadre de son engagement à devenir un « employeur de choix », l'Université a décidé de mettre en œuvre un programme d'éducation axé sur la préparation à la retraite à titre de complément au processus déjà en place. Le nouveau programme était beaucoup plus exhaustif et comprenait un examen complet des questions de planification financière et personnelle en vue de la retraite. L'objectif était d'adopter une perspective plus globale de la planification de la retraite qui tiendrait compte à la fois du revenu de retraite et du mode de vie.

Lorsqu'est venu le moment de mettre en œuvre le nouveau programme, McMaster a fait face à certains défis quant aux décisions relatives au financement et au choix d'un fournisseur éventuel dans le contexte d'un établissement d'enseignement.

Afin de choisir un fournisseur, l'Université a mis au point un ensemble de critères pour l'évaluation des candidats :

- Contenu – connaissances de la planification financière et de la planification personnelle
- Pas de vente – le programme devait être axé sur l'éducation
- Indépendance – les participants au régime devaient pouvoir faire confiance au fournisseur et être assurés de la confidentialité

- Prix
- Matériel d'apprentissage varié, dont des ateliers, des ressources sur papier et sur le Web, du matériel sur mesure
- Présentation dynamique
- Outils d'évaluation – tant pour établir les objectifs que pour en mesurer l'atteinte

Le fournisseur retenu par l'Université McMaster, The Financial Education Institute of Canada (L'institut canadien d'éducation financière), élabore et offre du matériel de grande qualité, dont des systèmes interactifs d'apprentissage des adultes, des ateliers, des livres et d'autres outils axés sur l'acquisition continue du savoir. Les participants prennent part à des séminaires interactifs et instructifs dans un contexte tout à fait sûr.

Le programme d'éducation à la retraite de l'Université comprenait les volets suivants :

1. Orientation – distribution de documents génériques imprimés aux nouveaux employés
2. Jusqu'à 35 ans – « Learning Lifetime Financial Habits » (Acquisition d'habitudes financières pour la vie)
3. De 36 à 44 ans – « Creating an Action Plan for Financial Goals » (Création d'un plan d'action en vue d'atteindre ses objectifs financiers)
4. De 45 à 54 ans – « Re-evaluating Financial Goals and Lifestyle Planning » (Réévaluation des objectifs financiers et planification du mode de vie)
5. À partir de 55 ans (Règle de 80 : âge + années de service = 80) – « Decision-making & Tools for Post-Retirement Survival » (Prise de décisions et outils de survie après la retraite)

Puisque son programme va bien au-delà des économies en vue de la retraite, les paramètres de mesure de l'Université McMaster sont conçus de façon à évaluer l'incidence du programme sur des facteurs qui dépassent les niveaux d'épargne-retraite. Ils visent principalement à mesurer le degré de connaissances du fournisseur et son efficacité à sensibiliser davantage les employés à la nécessité de planifier en vue de la retraite et de passer à l'action. À la fin de chaque séance, on demande aux participants de fournir une rétroaction. Il n'est pas rare que l'on recueille des commentaires comme celui-ci : « Ça m'a motivé à prendre le temps de planifier. J'ai beaucoup aimé l'approche globale du facilitateur qui n'y voyait pas qu'une question d'argent. »

L'Université McMaster a continué à perfectionner et même à repenser son programme d'éducation à la retraite en tenant compte des commentaires de ses employés et de l'évolution des meilleures pratiques.

Les paramètres de mesure de l'Université McMaster sont conçus de façon à évaluer l'incidence du programme sur des facteurs qui dépassent les niveaux d'épargne-retraite.

GLAXOSMITHKLINE CANADA : UNE ÉDUCATION CIBLÉE ET ADAPTÉE

Promoteur du régime :	GlaxoSmithKline Canada
Données démographiques :	Effectif de 1 400 personnes
Régime de retraite :	Régime à cotisations déterminées

Il y a quelques années, lorsque la société GlaxoSmithKline Canada (GSK) a modifié la composition des fonds de son régime de retraite à cotisations déterminées (CD) et de son régime d'épargne, elle en a profité pour donner davantage d'éducation à ses employés sur les choix de placements et la gestion de leurs comptes au fil du temps.

GSK avait pris conscience que ses employés n'avaient pas tous le même niveau de connaissances, certains possédant des notions élémentaires, d'autres des connaissances avancées. L'entreprise en a conclu qu'une approche unique en matière d'éducation aux placements ne répondrait pas nécessairement aux besoins de tous les employés. Elle a donc mis en place deux niveaux d'éducation ciblée : un module axé sur les notions fondamentales, à l'intention de tous les nouveaux employés et de ceux qui ne possédaient qu'une expérience limitée des placements, et un module avancé visant à offrir aux investisseurs plus expérimentés l'information plus approfondie dont ils avaient besoin pour prendre des décisions.

GSK avait pris conscience qu'une approche unique en matière d'éducation aux placements ne répondrait pas nécessairement aux besoins de tous les employés.

Grâce à cette éducation ciblée, les connaissances proposées à chaque groupe seraient d'un niveau approprié, ce qui éliminerait les désavantages liés à la présence au même cours de personnes ayant des niveaux de connaissance différents. La clé du succès était de rédiger avec soin les descriptions de cours afin de s'assurer que les employés s'inscrivent au bon module. « Nous voulions être sûrs que les employés ayant moins d'expérience en placements participent au cours de base afin qu'ils ne se sentent pas dépassés par les sujets abordés dans le cours avancé », a déclaré Frank Newman, directeur, Activités des RH à GSK.

Grâce à un suivi attentif des niveaux de participation et du comportement des employés en matière de placements, GSK a découvert que malgré la popularité des cours, les niveaux d'investissement dans le fonds par défaut dépassaient toujours les attentes parmi certains groupes d'employés. Pour remédier à cette situation, GSK a déterminé que les fonds à date d'échéance seraient dorénavant l'option par défaut – afin que les employés soient incités à participer au régime sans avoir à acquérir des connaissances sur les placements ou à faire eux-mêmes des choix à

ce sujet. Cela a eu pour effet de réduire de façon globale le besoin d'éducation sur les placements, bien que GSK ait continué d'offrir un module présentant un ensemble de connaissances fondamentales et avancées.

L'éducation sur les placements ne constitue que l'un des moyens mis en place par GSK pour étayer le programme de retraite et d'épargne. Parmi les autres moyens, mentionnons des outils et des ressources en ligne, des applications de modélisation et la publication régulière de bulletins qui abordent surtout des questions relatives à la retraite et aux placements, dont les fluctuations du marché, qui représentent, selon GSK, une occasion de parfaire l'éducation des employés.

Les Fluctuations du marché représentent, selon GSK, une occasion de parfaire l'éducation des employés.

« Nous comprenons que nos efforts de communication et d'éducation doivent évoluer parallèlement aux besoins de nos employés, a déclaré M. Newman. Nous surveillons de près les activités du régime, portons attention aux commentaires des employés et restons à l'affût du marché afin de comprendre les changements qui surviennent et de trouver comment nous pouvons nous adapter pour soutenir nos employés. Nous révisons constamment nos stratégies de communication afin de connaître à l'avance les besoins des employés et de leur fournir l'information et l'éducation appropriées qui contribueront à soutenir nos programmes. »

RÉGIME DE RETRAITE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS DE L'ONTARIO : ÉVALUER LE SUCCÈS

Promoteur du régime :	Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
Données démographiques :	289 000 enseignantes et enseignants actifs et retraités
Régime de retraite :	Régime à prestations déterminées

L'approche du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREEO) en ce qui concerne la communication avec les participants est intrinsèquement liée à la stratégie du Régime en matière de service. C'est ainsi qu'il y a 18 mois, le RREEO a créé une équipe spécialisée dans la communication avec les participants.

Les efforts de communication du RREEO avec les participants sont exhaustifs et reflètent une philosophie de service à la clientèle.

Cette équipe travaille en collaboration avec les autres divisions du RREEO, tout en poursuivant ses propres objectifs. Certains, comme la mise au point d'une proposition de valeur, représentent des objectifs à long terme, alors que d'autres sont plus immédiats, par exemple, s'assurer que les participants sont conscients des répercussions des modifications législatives. Cependant, ils visent tous à répondre aux besoins des participants.

La stratégie de communication avec les participants au régime est conçue de manière à transmettre un certain nombre de messages clés. Son objectif est de leur faire comprendre que leur régime de retraite représente un précieux avantage social et qu'il est solide et géré par une équipe de spécialistes compétents. Le RREEO fait appel à divers médias pour atteindre l'ensemble des participants ainsi que des groupes ciblés. Et après une communication, il évalue la réussite de ses efforts.

Les efforts de communication du RREEO avec les participants sont exhaustifs et reflètent une philosophie de service à la clientèle fondé sur le principe suivant : « Excellence = plus de services sur mesure, plus de choix et plus de conseils » :

- **« services sur mesure »** – la communication est conçue et élaborée de façon à correspondre le mieux possible aux divers groupes de participants et à répondre à leurs besoins individuels.
- **« choix »** – les participants peuvent choisir, parmi un grand nombre d'outils de communication, comment ils veulent recevoir l'information

relative au RREEO, dont des abonnements facultatifs à des envois par courrier électronique.

- **« conseils »** – le RREEO porte une attention spéciale aux communications qui permettent aux participants de se sentir assez informés et compétents pour prendre des décisions relatives à des questions de retraite souvent complexes, par exemple, le bon moment pour demander les prestations du RPC, les choix à faire en matière de prestations au conjoint survivant, l'achat de crédits, etc.

Les efforts de communication du RREEO ont évolué au fil du temps : plutôt que de mettre l'accent sur la « conformité », l'équipe responsable axe maintenant ses efforts sur les « conseils », comme on le mentionne ci-dessus; elle prend plus d'initiatives en matière de diffusion d'information plutôt que de réagir aux situations; et l'outil de choix est devenu le Web, tant parce qu'il permet d'envoyer des messages personnalisés et ciblés que parce qu'il constitue un véhicule de livraison essentiel grâce auquel le RREEO peut offrir à ses participants un service personnalisé, sûr et en temps réel.

L'une des raisons qui expliquent l'évolution constante des efforts de communication avec les participants est le fait que le RREEO évalue régulièrement l'efficacité de ses méthodes et apporte les changements nécessaires en fonction des résultats obtenus. Après chaque communication importante, on demande aux participants de répondre à un sondage sur la qualité du service. Ce sondage est mené par un tiers indépendant auprès d'un groupe de participants choisis au hasard. Il tente de mesurer la satisfaction par rapport à trois critères :

- L'information a-t-elle été utile au participant?
- L'information était-elle de qualité élevée?
- Le participant est-il satisfait de l'information reçue?

L'équipe de communication a un intérêt personnel à l'égard de la satisfaction des participants, outre celui de savoir qu'elle fait du bon travail. Les niveaux de satisfaction sont l'un des facteurs pris en compte dans le calcul des primes versées au personnel, ce qui incite l'équipe à mettre l'accent sur des initiatives de communication opportunes, pertinentes et de grande qualité.

Dans le cadre du sondage officiel, le RREEO vérifie aussi les niveaux de lectorat et l'assimilation des messages clés. Il considère que la répétition est essentielle : les efforts de communication doivent être fondés sur les messages clés et revenir sans cesse sur eux.

Le RREEO évalue régulièrement l'efficacité de ses méthodes et apporte les changements nécessaires en fonction des résultats obtenus.

SECTION 3 : RESSOURCES

Planification de la retraite

ARC – REER et autres régimes enregistrés pour la retraite 2009

<http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/t4040/t4040-f.html>

Renseignements sur les régimes de pension agréés (RPA), les régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER), les fonds enregistrés de revenu de retraite (FERR) ou paiements de revenu accumulé (PRA) d'un régime enregistré d'épargne-études (REEE).

RHDCC – Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse

<http://www.rhdcc.gc.ca/fra/sv-rpc/index.shtml>

Investor Education Fund

<http://www.getsmarteraboutmoney.ca/>

(en anglais seulement)

RetirementAdvisor.ca Inc. (RAI)

<https://www.retirementadvisor.ca>

(en anglais seulement)

Service Canada – Planification de la retraite

<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/vie/retraite.shtml>

Liste des programmes fédéraux les plus populaires liés à la retraite qui pourraient vous être utiles.

Service Canada – Calculatrice du revenu de retraite canadienne

https://srv111.services.gc.ca/INT_01.aspxe

The Financial Education Institute of Canada (L'institut canadien d'éducation financière)

<http://www.feic-icef.ca>

(en anglais seulement)

Associations

Advocis

<http://www.advocis.ca/>

(en anglais seulement)

Association des planificateurs de retraite du Canada

<http://www.retirementplanners.ca/>

(en anglais seulement)

Rapports

Centre Info-Retraite BMO – Rapport spécial – L'épargne retraite : Pas de solution unique

http://www.bmo.com/pdf/mf/prospectus/fr/Saving_for_Retirement_F_financial.pdf

Institut canadien des actuaires – Planifier sa retraite : Les Canadiens épargnent-ils suffisamment?

http://www.actuaries.ca/members/publications/2007/Final%20CIA_Retirement_f.pdf

HSBC – L'avenir des retraites – Investir pour plus tard

http://www.hsbc.ca/1/PA_1_1_S5/content/canada2/assets/news_releases/2008/Future_of_Retirement_Study_Media_Release_fr_051308a.pdf

Comité des communications stratégiques

Présidente

Marcia McDougall
Hewitt Associates
Présidente, Sous-comité de l'éducation

Vice-présidente

Susan Nickerson
Hicks Morley

Membres

Andrea Boctor
Stikeman Elliott LLP

Kenneth Burns
Lawson Lundell LLP
Vice-président, Le Conseil Régional de la Colombie-Britannique de l'ACARR

Sharon Chandler
Membre, Le Conseil Régional de l'Ontario de l'ACARR

John Cappelletti
OMERS

Caroline Blouin
RBC

Pierre Lavigne
Membre, Le Conseil Régional du Québec de l'ACARR

Dan Morrison
Towers Watson
Membre, Le Conseil Régional de l'Alberta

Scott Perkin
Ontario Teachers' Pension Plan
Président, Conseil d'administration de l'ACARR

Matthew Rotenberg
Standard Life

Bryan Hocking
Chef de la direction, ACARR

Vanessa Wilson
Directrice, Communications, ACARR



ACPM/ACARR

The Association of Canadian Pension Management

L'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite

Logo de l'ACARR

Le logo de L'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite (ACARR), le symbole le plus aisément reconnaissable de notre organisme, constitue, d'un coup d'œil, la marque ACARR qui est la somme de nos expériences et des liens que nous avons créés.

Les éléments ci-après se profilent derrière la marque ACARR.

Notre vision : La mise en place d'un système de revenu de retraite de classe mondiale au Canada.

Notre mission : L'ACARR est un organisme à but non lucratif soutenu par un nombre croissant de membres et d'experts bénévoles. Porte-parole informé des promoteurs de régimes de revenu de retraite, de leurs administrateurs et de leurs fournisseurs de services, l'ACARR milite en faveur de l'établissement d'un système de revenu de retraite efficace et viable au Canada.

Nos principes directeurs : **Clarté** de la législation, des règlements et des instruments de revenu de retraite. **Prise en compte équilibrée** des intérêts des intervenants. **Excellence** dans la gestion et l'administration des régimes.

Le logo est conçu de façon à représenter les principes directeurs de l'ACARR, notamment le principe de **clarté** en matière de législation, de règlements et d'instruments de revenu de retraite.

La symétrie du symbole, dont les bras illustrent la réciprocité et l'harmonie, traduit le principe de **prise en compte équilibrée** des intérêts des intervenants.

Au centre du logo, le disque en or illustre l'**excellence** dans la gestion et l'administration des régimes, un principe se trouvant au cœur des interventions de l'ACARR en matière de représentation.

Ces trois éléments distincts s'intègrent au visuel du logo de manière à illustrer d'emblée la marque ACARR.

En outre, le logo se prête à d'autres interprétations. Par exemple, son centre peut représenter le fiduciaire d'une caisse de retraite, entouré du promoteur de régime et de l'organisme de réglementation. Les bras entrelacés expriment la sécurité et reflètent ainsi la mission de l'ACARR qui consiste à militer en faveur d'un système de revenu de retraite canadien efficace et durable.



ACPM/ACARR

The Association of Canadian Pension Management

L'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite

1255 rue Bay, bureau 304

Toronto, ON

M5R 2A9

Tél: (416) 964-1260

Télec.: (416) 964-0567

Courriel: acpm@acpm.com

Site Web: www.acpm-acarr.com