



Association nationale  
des retraités fédéraux

National Association  
of Federal Retirees

# Plan stratégique

## Une voix, des membres, l'excellence

Au cours de la période de juillet 2019 et juin 2024, l'Association nationale des retraités fédéraux (Retraités fédéraux) s'efforcera d'atteindre les trois objectifs suivants :

- 1. Nous défendrons les intérêts supérieurs de nos membres et chercherons à être reconnus comme porte-parole national respecté qui appuie une retraite sûre, saine et digne pour les retraités fédéraux et tous les Canadiens.**
- 2. Nous favoriserons la rétention et la croissance des adhésions.**
- 3. Nous viserons l'excellence organisationnelle à tous les niveaux de l'Association.**

Le présent document décrit les approches plus précises que l'Association suivra. Le cas échéant, chacune présente les contributions auxquelles on s'attend au sein de l'Association dans son ensemble, des sections et de l'organisation nationale.

*Approuvé par l'AAM en juin 2019.*



## Vision de l'Association

Tous les Canadiens profitent d'une retraite digne et dans la sécurité

## Mission de l'Association

Améliorer considérablement la qualité de la retraite et la sécurité de nos membres et de tous les Canadiens à la retraite, grâce à la défense de leurs intérêts et à la prestation de services

## Valeurs de l'Association

**Intégrité** : Nous sommes honnêtes et francs. Nous agissons toujours dans l'intérêt fondamental des gens que nous représentons. Nous adoptons des principes moraux élevés et nous appuyons toujours les valeurs de l'Association chaque fois que nous posons un geste ou que nous prenons une décision.

**Leadership** : Nous adoptons une méthode efficace, coordonnée et dynamique afin d'influer sur l'avenir et de le modeler pour que notre mission et notre vision deviennent réalité. Cette méthode repose sur une compréhension approfondie des problèmes, des intervenants et des résultats désirés.

**Responsabilité** : Nous respectons nos promesses et nous remplissons nos obligations. Toujours. Nous sommes réceptifs à nos membres et à nos bénévoles, nous les consultons au moment approprié, nous apaisons leurs inquiétudes et nous les informons en tout temps.

**Service** : Nos membres se dévouent pour servir le public. En retour, nous nous dévouons pour servir nos membres et tous les Canadiens à la retraite. Nous nous engageons à offrir un service empathique et efficace qui cible les besoins de nos clients et qui permet de clarifier ce qui semble complexe.

**Respect** : Nous respectons nos membres pour avoir servi le Canada, pour leur sagesse qui vient avec l'expérience et pour la confiance qu'ils ont en l'Association pour protéger leurs intérêts. Nous respectons nos bénévoles à tous les échelons de l'Association pour leur contribution altruiste envers la mission de l'Association. Nous respectons notre personnel pour son soutien et son engagement.

### Philosophie de service

Être au service d'autrui est l'une des plus nobles vocations qui soit. Les membres de notre Association ont consacré leur vie professionnelle à servir notre pays. Nous honorons cela en leur offrant des services qui adhèrent aux normes les plus rigoureuses. Ces services soutiendront les buts de l'Association, en améliorant la vie de nos membres, en améliorant leur retraite et en contribuant directement à l'engagement, à la rétention et à l'augmentation des membres.

**Objectif n° 1 : Nous défendrons les intérêts supérieurs de nos membres et chercherons à être reconnus comme porte-parole national respecté qui appuie une retraite sûre, saine et digne pour les retraités fédéraux et tous les Canadiens.**

<b>Approches</b>	<b>Rôle de l'Association dans son ensemble</b>	<b>Rôle des sections<sup>1</sup></b>	<b>Rôle national</b>
<b>Approche 1.1 — Augmenter et renforcer la capacité de Retraités fédéraux en matière de défense des intérêts</b>	Retraités fédéraux travaillera à l'interne et avec d'autres organismes aux vues similaires pour permettre une représentation et une action/un leadership efficaces d'un océan à l'autre.	L'un des piliers de notre force en matière de défense des intérêts est notre présence locale dans toutes les régions du pays.	L'autre pilier de notre force en matière de défense des intérêts repose sur le professionnalisme dont le Conseil d'administration, le Comité national de la défense des intérêts et le personnel font preuve pour ce qui est de déterminer les enjeux et de définir la position de Retraités fédéraux par rapport à ces enjeux.
<b>Approche 1.2 — Promouvoir des politiques et des programmes de sécurité du revenu de retraite qui répondent aux besoins de nos membres et d'autres retraités</b>	En travaillant de concert, les sections et le Bureau national s'efforceront d'établir et de soutenir un réseau de représentants de défense des intérêts au sein des circonscriptions (l'objectif ultime étant de trouver une personne dans chacune des circonscriptions fédérales au cours des cinq prochaines années).	Les sections continueront d'être le groupe de réflexion de résonance de leurs membres et leur apport continuera d'être inestimable pour ce qui est de définir et d'élaborer des positions nationales.	Sous la direction du Conseil d'administration national, le personnel du Bureau national continuera de définir et de rédiger les positions de défense des intérêts de Retraités fédéraux, en fonction des commentaires et de l'engagement des membres et des bénévoles. Le personnel continuera d'élaborer du matériel conçu pour aider les membres et les bénévoles à comprendre des activités de défense des intérêts et à y participer. Cela permettra également d'appuyer et d'éclairer des activités de défense des intérêts plus officielles, comme le lobbying individuel auprès des politiciens et d'autres acteurs, la représentation de Retraités fédéraux au sein des comités consultatifs (p. ex., le RSSFP, le RSDP, le RSDFP, le CCP, etc.), les comparutions aux comités parlementaires, etc.
<b>Approche 1.3 — Promouvoir des politiques qui contribuent à assurer que nos membres et d'autres aînés vieillissent en santé et dans la dignité, avec le soutien dont ils ont besoin, ainsi que leurs familles</b>	Des outils et de la formation seront fournis pour promouvoir les intérêts de Retraités fédéraux au niveau local avant, pendant et après les campagnes électorales fédérales et provinciales.	Les sections continueront également d'assurer la présence visible de Retraités fédéraux sur leur territoire, en établissant des relations avec des partenaires locaux et en représentant Retraités fédéraux dans leurs communautés. Elles noueront des relations avec des défenseurs potentiels et les soutiendront.	Le personnel identifiera également des homologues au sein d'autres intervenants/partenaires (p. ex., d'autres organismes de retraités) et travaillera avec eux pour atteindre des objectifs communs. Il déterminera les principaux intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux qui collaboreront avec nous et feront progresser nos objectifs.
<b>Approche 1.4 — Collaborer avec les organismes qui œuvrent à améliorer la vie des</b>	Retraités fédéraux communiquera et soutiendra les organismes de vétérans, afin de faire progresser les politiques et	Les sections travailleront avec le personnel pour recruter, former et appuyer/guider les bénévoles locaux en matière de défense des intérêts.	Le personnel élaborera des campagnes et des outils pour rehausser, mettre en œuvre et accroître le soutien à l'égard des approches 1.2 à 1.4.
		Elles continueront d'utiliser les outils fournis par le Bureau national pour favoriser le déroulement local des campagnes nationales de défense des	En collaboration avec les sections, le personnel recrutera, formera et appuiera/guidera des spécialistes de la défense des intérêts (par exemple, en travaillant avec les APDI pour assurer un leadership « régional ») et d'autres organismes, afin de les sensibiliser et de les aider à soutenir nos objectifs.
			Le personnel élaborera des outils de communication pour s'assurer que les membres, les praticiens de la défense des intérêts et les autres bénévoles sont informés de ce qui est

<sup>1</sup> Toutes les sections ont un rôle à jouer pour soutenir ce plan. Toutefois, le degré de ce soutien variera, en fonction des capacités d'une section donnée, y compris son budget, l'engagement de ses bénévoles et le territoire géographique qu'elle dessert.

<b>Approches</b>	<b>Rôle de l'Association dans son ensemble</b>	<b>Rôle des sections<sup>1</sup></b>	<b>Rôle national</b>
<b>vétérans et de leurs familles</b>	les programmes établis en fonction de la rétroaction des vétérans et des priorités qu'ils auront déterminées.	intérêts, afin de sensibiliser à l'échelle locale, de retenir les membres actuels et de recruter de nouveaux membres.	fait pour soutenir davantage la croissance de l'équipe de la défense des intérêts et augmenter la sensibilisation.  On accordera une attention particulière à la collaboration avec d'autres intervenants, pour établir des réseaux de communication et de soutien entre les organismes afin de répondre aux besoins des anciens combattants et de leurs familles.

## Objectif n° 2 : Favoriser la rétention et la croissance des adhésions

Approches	Rôle de l'Association dans son ensemble	Rôle des sections <sup>2</sup>	Rôle national
<p><b>Approche 2.1 — Continuer de nous concentrer sur la détermination et la satisfaction des besoins de nos membres et des membres potentiels</b></p>	<p>À tous les niveaux de l'organisation, Retraités fédéraux comprend bien les priorités et les besoins communs et particuliers des membres actuels et futurs (p. ex., anciens fonctionnaires, vétérans des FC et de la GRC, anciens juges, ainsi que les conjoints et survivants), et répond à ces besoins de manière équilibrée et équitable.</p> <p>Les sections et le Bureau national continueront de chercher des partenaires qui peuvent offrir à nos membres des produits et services qui augmentent la valeur de l'adhésion à l'Association.</p>	<p>Les sections continueront de communiquer avec les membres qui n'assistent habituellement pas aux réunions des sections et de les engager, afin de s'assurer qu'on répond à leurs besoins et qu'on tient compte de leurs priorités.</p>	<p>Le Bureau national continuera de mobiliser tous les membres, avec les éditions de haute qualité du magazine <i>Sage</i>, des bulletins électroniques, un site Web utile et informatif et des canaux de médias sociaux pertinents.</p> <p>Le Bureau national continuera d'appuyer les sections par rapport à leurs communications et activités de sensibilisation existantes et améliorées auprès des membres.</p> <p>Le Bureau national effectuera régulièrement des sondages auprès des membres et de divers sous-groupes de membres, pour s'assurer que Retraités fédéraux détermine et comprend leurs besoins.</p>

<sup>2</sup> Toutes les sections ont un rôle à jouer pour soutenir ce plan. Toutefois, le degré de ce soutien variera, en fonction des capacités d'une section donnée, y compris son budget, l'engagement de ses bénévoles et le territoire géographique qu'elle dessert.

Approches	Rôle de l'Association dans son ensemble	Rôle des sections <sup>2</sup>	Rôle national
<p><b>Approche 2.2 — Accroître la sensibilisation positive relativement à Retraités fédéraux auprès des membres potentiels, afin d'obtenir une croissance annuelle du nombre de membres</b></p>	<p>Tous les niveaux de l'Association contribuent de manière coordonnée à sensibiliser les membres potentiels envers l'existence, la raison d'être et la valeur de l'adhésion à Retraités fédéraux, afin de maximiser les initiatives de recrutement.</p>	<p>À titre de visage visible et local de Retraités fédéraux, les sections s'efforceront d'établir une présence et une visibilité régulières aux principaux emplacements du gouvernement fédéral se trouvant sur leur territoire.</p> <p>Les sections chercheront à organiser des activités à l'intention des membres potentiels et participeront à des campagnes nationales de recrutement et à des activités de sensibilisation.</p> <p>Les sections qui le peuvent organiseront leurs propres activités de recrutement local.</p> <p>Lorsqu'elles le peuvent, les sections feront part de leurs expériences avec d'autres sections.</p>	<p>Le Bureau national :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborera avec les sections et d'autres ressources, comme les CSS, afin de déterminer les lieux de travail fédéraux qui comptent un nombre important de membres potentiels;</li> <li>• coordonnera les séminaires à l'intention des participants aux régimes de retraite, les séminaires du SPSC, la revue <i>La Trimestrielle</i> de la GRC et d'autres communications avec les participants éventuels, et fournira de l'information à cet effet;</li> <li>• fournira des présentations de recrutement et du matériel de marketing normalisés, afin d'appuyer les activités de sensibilisation et de recrutement des directions générales;</li> <li>• offrira des séminaires de formation sur la préretraite en partenariat avec d'autres organismes, afin d'accroître la visibilité de l'image de marque;</li> <li>• établira des relations régulières avec les ministères stratégiques du gouvernement;</li> <li>• effectuera des investissements stratégiques dans des campagnes de marketing numérique;</li> <li>• planifiera et effectuera des campagnes annuelles de recrutement de membres, dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique;</li> <li>• assistera aux grandes conférences d'employés en poste, participera à des activités de sensibilisation et de commandite à grande visibilité, et montera une base de données des membres potentiels;</li> <li>• trouvera d'autres conférences et événements où la participation des sections locales pourrait être utile et soutiendra une telle participation locale sur les plans matériel et logistique.</li> </ul>

## Objectif n° 3 : Viser l'excellence organisationnelle à tous les niveaux de l'Association.

Approches	Rôle de l'Association dans son ensemble	Rôle des sections <sup>3</sup>	Rôle national
<p><b>Approche 3.1 – Retraités fédéraux a une vision claire et durable qui est adoptée par tous les niveaux de l'organisation</b></p>	<p>Les priorités stratégiques de l'organisation sont clairement définies, communiquées et utilisées pour la planification et la prise de décision à tous les niveaux de l'Association.</p> <p>L'assemblée annuelle des membres se concentre sur la vision à long terme et sur les priorités stratégiques de l'Association, et les propositions présentées à l'échelle nationale et par les sections en tiennent compte.</p> <p>Tous les niveaux de l'Association disposent de mécanismes efficaces pour traduire ces priorités en actions et suivre les progrès accomplis.</p> <p>Les pratiques de gouvernance soutiennent l'ensemble de l'Association dans la réalisation de ses priorités.</p>	<p>Les activités et les priorités des sections sont fondées sur les priorités stratégiques de Retraités fédéraux.</p> <p>Les budgets des sections veillent à ce que les ressources soient affectées de manière à appuyer la mise en œuvre locale du plan stratégique.</p> <p>Les sections mesurent leur rendement par rapport aux objectifs stratégiques de l'Association.</p>	<p>Le Bureau national communique les priorités stratégiques aux membres, aux sections, aux bénévoles nationaux, au personnel et aux intervenants externes.</p> <p>Les décisions du Conseil appuient la réalisation des priorités stratégiques de l'Association, de la part du personnel et des bénévoles nationaux. Le budget national veille à ce que les ressources soient affectées de manière à soutenir la mise en œuvre du plan stratégique à l'échelle nationale.</p> <p>À partir du suivi de la part du personnel au sujet des progrès nationaux et des changements dans l'environnement qui peuvent avoir une incidence sur les priorités stratégiques de l'Association, le Conseil évalue et détermine les changements nécessaires à l'orientation stratégique, au besoin.</p> <p>Le rendement du Bureau national est mesuré en fonction des objectifs stratégiques.</p>

Approches	Rôle de l'Association dans son ensemble	Rôle des sections <sup>3</sup>	Rôle national
<p><b>Approche 3.2 – Les besoins des membres sont satisfaits par des bénévoles compétents et un personnel professionnel qui travaillent sous le sceau de la collaboration</b></p>	<p>L'Association demeurera consciente qu'elle est une organisation de bénévoles et qu'elle cultivera une culture qui facilite le recrutement et le maintien en poste des bénévoles ainsi que la reconnaissance de leur contribution.</p> <p>L'Association continuera de créer et de favoriser des réseaux pour encourager les bénévoles et le personnel à tous les niveaux à communiquer et à travailler en collaboration, pour assurer la pleine réalisation des objectifs stratégiques de l'Association.</p> <p>Les ressources allouées au niveau national sont suffisantes pour permettre au Bureau de recruter et de conserver le personnel dont il a besoin pour fonctionner.</p>	<p>Les bénévoles des sections assument un leadership efficace au sein de leur section.</p> <p>Les sections collaborent avec le Bureau national, pour atteindre leurs objectifs stratégiques.</p> <p>Les sections utilisent les outils et le soutien fournis.</p> <p>Les sections s'engagent activement à déterminer les besoins de leurs bénévoles en matière de formation et à les aider à participer à des activités de formation continue.</p> <p>Les sections continuent de partager les pratiques exemplaires entre elles et avec le Bureau national, afin d'améliorer leur efficacité.</p>	<p>Le Conseil national assume le leadership efficace de Retraités fédéraux.</p> <p>Le Bureau national soutient le Conseil et lui fournit des renseignements professionnels, pour l'aider à prendre des décisions efficaces.</p> <p>Le Bureau national collabore avec les sections pour atteindre les objectifs stratégiques et fournit aux bénévoles un accès en temps opportun aux outils, aux ressources et à la formation, pour soutenir et gérer efficacement l'Association.</p> <p>Dans les limites de ses ressources financières, Retraités fédéraux continue de veiller à ce que ses procédures et ses plateformes en matière de finances et de technologie de l'information répondent aux besoins des membres, des bénévoles et du personnel, tout en respectant les lois applicables et les pratiques exemplaires.</p> <p>Retraités fédéraux étudie et met en œuvre des options appropriées visant à accroître l'efficacité opérationnelle.</p> <p>Le Bureau national est doté d'un personnel compétent, engagé et professionnel qui soutient les membres et les bénévoles, et qui s'entraide. Le personnel s'engage à rechercher l'amélioration continue dans la façon dont le bureau fonctionne et dans la façon dont il soutient les sections et les bénévoles.</p>
<p><b>Approche 3.3 – La réputation et la viabilité future de Retraités fédéraux sont assurées</b></p>	<p>À tous les niveaux, l'Association doit rendre des comptes à ses membres en faisant preuve de transparence et en se conformant à toutes les lois et à tous les règlements fédéraux, provinciaux et locaux applicables, y compris, mais sans que cela soit limitatif, l'impôt et les taxes directs et indirects, la protection de la vie privée, le lobbying, les activités électorales, les communications électroniques, les normes du travail, etc.</p> <p>L'Association est financièrement stable et les cotisations des membres et les autres revenus sont gérés judicieusement et rigoureusement comptabilisés.</p>	<p>Les sections appuient les orientations adoptées par l'assemblée annuelle des membres ou le Conseil d'administration.</p> <p>Les sections déterminent et gèrent de façon proactive les risques à leur niveau, y compris leur viabilité, et demandent l'aide de l'organisation nationale, au besoin.</p>	<p>Afin d'atténuer les risques, les politiques et les processus administratifs sont examinés et mis à jour régulièrement pour assurer la conformité aux lois applicables, l'efficacité et la reddition des comptes.</p> <p>Le Bureau national surveille la conjoncture et fait rapport sur les changements qui pourraient avoir une incidence sur la viabilité future de Retraités fédéraux ainsi que sur l'élaboration de stratégies pour y remédier.</p> <p>Les rapports financiers annuels vérifiés sont disponibles sur le site Web de Retraités fédéraux.</p> <p>Retraités fédéraux fait appel à des professionnels de l'extérieur, au besoin, pour éliminer les risques ou les menaces à la fois spécifiques et systémiques à la viabilité future de l'Association.</p>



<b>Approches</b>	<b>Rôle de l'Association dans son ensemble</b>	<b>Rôle des sections<sup>3</sup></b>	<b>Rôle national</b>
<b>Orientation 3.4 – Retraités fédéraux sera reconnu pour ses pratiques de gouvernance saines</b>	L'Association s'engage à améliorer constamment ses pratiques et ses processus de gouvernance.	<p>Les sections revoient régulièrement leurs règlements administratifs pour s'assurer qu'ils continuent de répondre à leurs besoins.</p> <p>Les sections se conduisent de manière transparente auprès des membres.</p> <p>Les sections continuent de contribuer aux objectifs généraux de l'Association, tout en appuyant les intérêts de leurs membres.</p>	<p>Il existe une pratique continue d'examen des processus et des structures de gouvernance, pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des membres et à la viabilité à long terme de l'Association.</p> <p>Le Conseil mène ses activités de la manière la plus transparente possible.</p> <p>Tout en faisant progresser les objectifs de l'Association, le Conseil national et le Bureau national respectent et concilient, dans la mesure du possible, la diversité des opinions des membres, en collaboration avec les sections.</p>

---

<sup>3</sup> Toutes les sections ont un rôle à jouer pour soutenir ce plan. Toutefois, le degré de ce soutien variera, en fonction des capacités d'une section donnée, y compris son budget, l'engagement de ses bénévoles et le territoire géographique qu'elle dessert.