



**Commission du régime  
de retraite de l'Ontario**

**Plan d'affaires**

**2015-2017**

# Table des matières

Aperçu de la Commission du régime de retraite de l'Ontario (CRRO) .....	1
Mandat .....	1
Mission et vision de la CRRO : Conseiller et protéger .....	1
Orientation stratégique .....	1
Sommaire .....	2
Contexte .....	2
Gestion des dépenses .....	3
Harmonisation avec les objectifs fiscaux gouvernementaux .....	3
État du Régime de retraite de la fonction publique (RPRFP) .....	5
Stratégie de placement et projets liés au Plan d'affaires pour 2015-2017 .....	7
Stratégie de gestion du Régime de retraite et Plan d'affaires pour 2015-2017 .....	7
Stratégie organisationnelle et Plan d'affaires pour 2015-2017 .....	8
Budget et prévisions budgétaires pour 2015-2017 .....	9
Pressions sur les dépenses en 2016-2017 .....	10
Dépenses - Placements .....	10
Dépenses de fonctionnement - Administration du Régime de retraite .....	11
Dépenses de fonctionnement du Régime de retraite - 2008 à 2015 .....	11
Axes prioritaires pour 2015-2017 .....	12
Placements .....	12
Administration du Régime de retraite .....	14
Risques .....	15
Analyse du contexte .....	17
Budgétisation financière et effectifs - 2015 .....	19
Sommaire .....	19
Énoncé budgétaire .....	19
Introduction .....	19
Imprévus et risque .....	21
Dépenses de fonctionnement .....	23
Points saillants du Budget .....	25
Initiatives pour 2015 .....	30
Budget des Initiatives pour 2015 .....	30
Annexe I : Piliers stratégiques et Principes de base .....	31
Annexe II : Buts / objectifs principaux pour 2015 .....	32
Annexe III : Dépenses prévues entre 2015 et 2017 .....	34
Annexe IV : Organigramme - Niveau gestion .....	36

## **Aperçu de la Commission du régime de retraite de l'Ontario (CRRO)**

La Commission du régime de retraite de l'Ontario (la Commission ou CRRO) administre le Régime de retraite de la fonction publique (le RPRFP ou Régime) et gère des investissements se chiffrant à plus de 22 milliards de dollars (la Caisse) qui financent les prestations versées en vertu du RPRFP. Le présent Plan d'affaires concerne la période de trois ans débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et se terminant le 31 décembre 2017. Cependant, le présent Plan est centré principalement sur l'année 2015.

### **Mandat**

La CRRO a été créée en 1990, par la promulgation de la *Loi sur le Régime de retraite des fonctionnaires*, dans le but d'administrer le RPRFP et la Caisse. Sous réserve des dispositions du Régime, la CRRO peut administrer d'autres régimes de retraite, fonds de pension ou autres régimes d'avantages sociaux assurés. À l'heure actuelle, la CRRO a conclu des ententes de services rémunérés afin d'administrer plusieurs autres régimes et jusqu'à maintenant, toutes ces ententes sont structurées selon un système de recouvrement des coûts, plutôt qu'en tant qu'activités génératrices de revenus.

La CRRO est dirigée par son conseil d'administration. Le président du conseil d'administration de la CRRO est responsable devant le président du Conseil du Trésor en ce qui concerne les résultats de la Commission dans l'accomplissement de son mandat.

### **Mission et vision de la CRRO : Conseiller et protéger**

Notre mission consiste à :

- tenir notre promesse en matière de retraite;
- assurer la viabilité à long terme du Régime;
- placer les actifs du Régime de façon à optimiser le rendement, moyennant des paramètres de risque acceptables;
- maintenir les taux de cotisation et les prestations à un niveau stable et à un prix raisonnable; et
- offrir un service supérieur et économique à tous les intervenants du Régime de retraite.

La CRRO a défini sa vision « Conseiller et protéger » dans l'optique de remplir son mandat et sa mission. Les éléments essentiels de la vision Conseiller et protéger sont les suivants : (1) offrir des services consultatifs aux intervenants, fondés sur les connaissances, l'approche et la compréhension du Régime uniques à la Commission, pour garantir que les clients et les intervenants puissent prendre des décisions éclairées relativement à leurs régimes de retraite et au Régime entier, et (2) protéger le Régime afin de tenir la promesse en matière de retraite faite aux titulaires de pensions ou de rentes actuels et futurs.

### **Orientation stratégique**

La CRRO a fixé les trois objectifs stratégiques principaux suivants, dans l'optique d'accomplir sa mission et sa vision au sein du contexte actuel :

- Être un conseiller de confiance auprès des intervenants du Régime, ainsi qu'un leader visionnaire en matière de politique publique, appuyant la prise de décisions judicieuses qui favorisent la viabilité à long terme du Régime, et une couverture de pension adéquate, pour tous les Canadiens.
- Parvenir à l'excellence dans la gestion intégrée de toutes les variables de financement du Régime (rendement des placements, niveaux de cotisations et structure de prestations), de façon à garantir (1) que les prestations accumulées soient versées comme convenu; (2) l'accessibilité à long terme du Régime; (3) le maintien d'un programme d'avantages sociaux, dans le Régime, structuré de façon à assurer un revenu à vie adéquat pour les participants; et (4) l'équité entre les générations.
- Gérer le Régime et servir les intérêts de ses intervenants de façon à ce que chacun tire la pleine valeur de sa participation au Régime, dans la mesure du possible, pour qu'ils continuent à appuyer le Régime.

Du point de vue opérationnel, nos objectifs commerciaux sont atteints en harmonisant les initiatives et objectifs organisationnels, ministériels et individuels et nos quatre Principes de base (Modèle de gouvernance moderne, Gestion financière stratégique et responsable, Systèmes et processus plus performants, rapides et intelligents, et Personnel hautement qualifié) et quatre Piliers stratégiques (Investissements astucieux et disciplinés, Excellence inégalée de notre service à la clientèle, Excellence des relations avec nos intervenants et Informer et sensibiliser). Une description détaillée de ces Principes de base et Piliers stratégiques est fournie à [l'Annexe I : Piliers stratégiques et Principes de base](#).

## Sommaire

### Contexte

Un résumé des éléments contextuels importants auxquels fait face la CRRO est fourni dans [Analyse du contexte](#), à la page 17 du présent document. Au nombre des facteurs contextuels importants, citons un univers d'investissements et de risques de plus en plus complexe que nous abordons en développant nos investissements, tels que décrits ci-après. La direction suit attentivement l'augmentation des menaces pour la sécurité des réseaux informatiques provoquant des incursions dans la vie privée, ainsi que la nécessité de remplacer les technologies approchant de leur fin de vie utile. En outre, des pressions croissantes sont exercées sur la CRRO, à la suite du relèvement des normes en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité, qui nécessitent des investissements dans les effectifs et la technologie. Les changements qui s'opèrent au sein du secteur public en Ontario, ainsi que de ses agences, créent une demande accrue pour la CRRO. On peut mentionner comme exemples la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, d'autres cessions au sein du secteur public et de la fonction publique dans son ensemble, ainsi que les changements apportés aux prestations assurées des personnes retraitées, devant entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Les répercussions se feront sentir au niveau des services dès 2015, alors que les clients communiqueront avec la CRRO au sujet de l'impact sur les régimes de retraite et feront des demandes de transfert et de soutien à la prise de décisions. La CRRO demeure persuadée que sa vision et son orientation

stratégique, ainsi que les initiatives décrites dans son Plan d'affaires, conviennent au RPRFP et soutiennent les efforts gouvernementaux visant à améliorer la situation financière de la province, à gérer les impacts et à profiter des occasions offertes par le contexte actuel.

## **Gestion des dépenses**

### **Harmonisation avec les objectifs fiscaux gouvernementaux**

À titre d'agence du Gouvernement de l'Ontario, la direction est tout à fait consciente que la CRRO évolue dans un contexte fortement contraignant du point de vue financier, et assure la gestion pertinente des dépenses encourues par la Caisse. Le taux de dépenses de la CRRO continue à être parmi les plus bas du secteur. Il convient de noter que les dépenses de la CRRO sont payées à partir des actifs du Régime, plutôt que de façon directe par le gouvernement et conséquemment, aucune dépense de la CRRO n'est payée par le Fond du revenu consolidé ou inscrite comme faisant partie des dépenses gouvernementales. Les dépenses de la CRRO sont transmises au gouvernement exclusivement au moyen de changements à la situation de capitalisation du RPRFP, qui se traduisent en changements à la charge de retraite gouvernementale conformément aux normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. En conséquence, la CRRO contribue à la réduction des dépenses gouvernementales en produisant des rendements nets de placement qui améliorent le coefficient de capitalisation global du Régime. Le coefficient de capitalisation du Régime a connu une amélioration au cours des dernières années (tel que le confirme la plus récente valorisation actuarielle triennale en date du 31 décembre 2013), provoquant une réduction de 14 millions \$ par année des contributions gouvernementales en espèces au Régime, pendant la période de trois ans couvrant 2014 à 2016. L'amélioration de plus de 400 millions \$ de la situation de capitalisation du RPRFP au cours de l'année 2014 (1,6 milliard \$ entre le début 2012 et la fin 2014) aboutira à des économies supplémentaires pour le gouvernement, concernant les frais de comptabilité des prestations de retraite, puisque ladite amélioration est comptabilisée sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des participants (approximativement 11 ans).

Bien que le taux de dépenses total de la CRRO (y compris tous les placements et les dépenses administratives liées au régime de retraite) soit demeuré stable à environ 0,50 % à 0,55 % de l'actif moyen, les dépenses en dollars absolus sont à la hausse. Deux facteurs sont à l'origine de cette hausse. D'abord, l'augmentation des honoraires de gestion externe des placements est la conséquence inévitable de la croissance de l'actif (il s'agit en fait d'un résultat favorable, puisque l'appréciation de la valeur des actifs améliore la situation de capitalisation du Régime). Pendant la période de six ans se terminant à la fin 2014, les actifs de la RPRFP ont augmenté de plus de 50 %, passant de 14,6 milliards \$ à 22 milliards \$ (en dépit de versements moyens de retraite dépassant d'environ 250 millions \$ les contributions perçues chaque année). Les frais d'exploitation liés aux investissements internes de la CRRO ont augmenté, puisque la CRRO a accru ses capacités internes de gestion des actifs et modifié la composition de l'actif du RPRFP en faveur d'un plus fort pourcentage investi dans les marchés privés (tels que l'infrastructure, le capital privé et l'immobilier), conformément aux exigences de répartition stratégique de l'actif (de l'anglais *Strategic Asset Allocation*, ou « SAA »). La gestion interne des investissements sur les marchés privés est plus rentable que la gestion externe (un article récemment publié par *Cost Effectiveness Management Inc.* dans le *Rotman Journal of Pension Management* révèle que les rendements supplémentaires engendrés par les placements faits sur les marchés privés sont

entièrement absorbés par les honoraires, lorsque les investissements sont gérés à l'externe au moyen de fonds). La CRRO croit également que nous pouvons générer de meilleurs rendements et gérer les risques de façon plus efficace par le biais d'une gestion interne, comme en témoignent les rendements accrus au cours des dernières années.

La CRRO respecte l'objectif du gouvernement de l'Ontario de maintenir ses dépenses à un niveau égal ou inférieur au niveau de 2014. Lors de l'élaboration du présent Budget et Plan d'affaires, nous avons effectué une analyse serrée des dépenses en vue de les maintenir au niveau de 2014 et de les réduire dans la mesure du possible. Nous avons également ordonné que les nouveaux projets entraînant une augmentation des dépenses connexes ne soient inclus dans le Plan que lorsqu'ils sont jugés nécessaires. Les projets définis comme « nécessaires » doivent répondre aux critères suivants :

- le projet devrait réaliser des rendements plus élevés que les dépenses différentielles;
- le projet doit être conforme à la loi ou aux directives gouvernementales;
- le projet doit correspondre aux activités de la CRRO et respecter les politiques gouvernementales actuelles (p. ex. passation de marchés et gestion de dossiers); ou,
- le projet est nécessaire pour gérer les risques importants (p. ex. les menaces pour la sécurité des réseaux ou les systèmes informatiques parvenant à la fin de leur vie utile).

Finalement, le Plan d'affaires et le Budget présentés par la direction de la CRRO et approuvés par son conseil d'administration prévoient une augmentation de 2,6 % par rapport aux dépenses de 2014. Le tableau ci-dessous établit les principaux projets de la CRRO pour 2015 auxquels les augmentations annuelles sont attribuables, les dépenses connexes prévues, ainsi qu'une brève description de l'analyse de rentabilisation justifiant ces dépenses. Nous observons notamment que :

- Les dépenses accrues liées aux investissements devraient réaliser des rendements de placements supplémentaires dépassant largement les coûts prévus au budget. Bien que les frais de la CRRO ne soient pas payés à même le fond du revenu consolidé, toute amélioration de la situation de capitalisation du RPRFP, découlant de rendements de placements plus élevés que prévu, diminue la charge de retraite gouvernementale sur ses états financiers. Par conséquent, ces dépenses d'investissement accrues correspondent pleinement à l'objectif de l'État de réduction du déficit.
- Bien que les charges de retraite pour 2015 soient budgétisées en hausse de 4,3 %, la charge de retraite réelle pour 2014 était inférieure de 5,0 % à la fin de l'exercice, et en deçà des niveaux de 2013. En conséquence, le taux d'augmentation annuel au cours de la période 2013-2015 est de 0,6 % seulement. La charge de retraite demeure bien inférieure à celle connue en 2008, date à laquelle la CRRO débutait son programme d'austérité.

Les dépenses figurant dans le tableau suivant représentent 4,2 millions \$ des dépenses totales budgétisées pour 2015. Si ce n'était de ces éléments, le programme d'austérité mis en œuvre par la CRRO dans les autres secteurs de son budget aurait abouti à une réduction des dépenses d'année en année.

Plan d'affaires	Dépenses différentielles	Analyse de rentabilisation
<b>Placements</b> : Passage de la gestion des opérations de change d'un pourcentage fixe vers une approche active.	En 2015, 1,7 million \$ en commissions de gestion supplémentaires a été payé aux conseillers extérieurs en placements.	Rendement approximatif de 50 millions \$ annuellement prévu sur les placements.
<b>Placements</b> : Passage vers la nouvelle démarche de répartition de l'actif (SAA) de la CRRO, qui prévoit une allocation plus élevée des fonds vers des placements sur les marchés privés, tels que l'infrastructure, l'immobilier et le capital privé.	1,0 million \$ en 2015 résultant de l'embauche de professionnels du secteur des placements (et des finances) nécessaires à l'acquisition, la gestion et la surveillance du portefeuille de placements.	Une modélisation complète réalisée par le cabinet d'actuaire indépendant de la CRRO révèle des rendements moyens de placements supplémentaires de 0,90 % par année, résultant de la nouvelle démarche de répartition stratégique de l'actif. Ceci implique des rendements annuels supplémentaires moyens d'environ 200 millions \$, sur la base des actifs de la CRRO en 2014.
<b>Secteur corporatif</b> : Communications unifiées	500 000 \$	La CRRO doit remplacer son système de téléphonie; celui-ci ayant atteint la fin de sa vie utile ne sera plus pris en charge par le fournisseur.
<b>Secteur des régimes de retraite</b> : Portail des services électroniques de l'employeur	1 000 000 \$	Pour offrir un portail d'échange en ligne plus sécurisé aux employeurs participants qui partagent des renseignements personnels de nature délicate avec la CRRO. Le portail permettra également à tous les employeurs de réaliser des économies, ce qui permettra de soutenir l'objectif gouvernemental de compression des dépenses.

## État du Régime de retraite de la fonction publique (RPRFP)

La viabilité et l'accessibilité à long terme du RPRFP demeurent nos priorités absolues. La situation financière du Régime est solide. Au 31 décembre 2014, le Régime est financé à plus de 98 %, par rapport à 96 % à la fin de 2013. La CRRO a diminué la charge de retraite gouvernementale au titre du

Régime, en maximisant les rendements des placements au cours des dernières années (8,4 % en 2014, 12,5 % en 2013 et 11,9 % en 2012), ce qui a amélioré la situation de capitalisation au cours de cette période par 1,6 milliard \$. Les projets prévus pour les années à venir visent à continuer de s'appuyer sur ces réussites et de réaliser des rendements qui dépassent systématiquement le taux de rendement à long terme prévu par la valorisation actuarielle.

En 2014, la CRRO a déposé l'évaluation du RPRFP le 31 décembre 2013 auprès de la Commission des services financiers de l'Ontario, mentionnant qu'aucune réglementation n'exigeait une augmentation des taux de cotisation des membres et des employeurs. Les cotisations en espèces nécessaires à l'élimination du déficit du RPRFP par le promoteur du régime ont diminué de près de 28 millions de dollars par année. Cette réduction fait contrepoids à l'augmentation des cotisations supplémentaires au service actuel du promoteur pour un montant de 14 millions de dollars par année, qui est en grande partie attribuable à la baisse des taux d'intérêt et au fait de reconnaître que les membres du régime vivent plus longtemps. Par conséquent, les versements nets au RPRFP effectués par le promoteur ont décliné de 14 millions de dollars au cours de la période 2014-2016.

Une étude de financement à long terme a également été réalisée en 2014. De telles études sont effectuées tous les cinq ans environ (la dernière ayant été réalisée en 2008). À la lumière de ces études, la CRRO formule des recommandations au promoteur du Régime en ce qui concerne toute modification ou tout ajustement apportés aux prestations ou aux cotisations jugé nécessaire ou désirable en vue de maintenir le partage 50/50 des coûts de service actuels entre les employeurs et les employés et pour assurer la viabilité à long terme du Régime.

Se fondant sur les résultats de cette étude, la CRRO ne suggère aucune modification au taux actuel de cotisation. Cependant, l'étude a identifié un certain nombre de facteurs qui pourraient avoir une incidence sur le coût ultérieur des prestations, tels que :

- une restriction continue des salaires dans le secteur public;
- la prolongation future de l'espérance de vie, au-delà de celle formulée dans nos hypothèses actuelles;
- les répercussions futures des changements apportés aux prestations de retraite assurées, qui pourraient entraîner d'importants départs à la retraite chez les fonctionnaires de longue date en 2016; et
- l'impact potentiel de la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario.

L'ensemble de ces facteurs pourrait augmenter ou diminuer le coût des prestations à la retraite.

Conséquemment, la CRRO a décidé de réaliser une autre étude de financement à long terme, conjointement avec la prochaine évaluation triennale du 31 décembre 2016 (plus tôt que l'intervalle normal de cinq ans). À ce stade, les répercussions globales des facteurs énumérés ci-haut seront clarifiées.



## **Stratégie de placement et projets liés au Plan d'affaires pour 2015-2017**

Dans le domaine des placements, nos axes prioritaires pour 2015 comprennent la mise en œuvre de la répartition stratégique de l'actif (de l'anglais « *Strategic Asset Allocation* », ou SAA); l'accroissement de nos capacités de gestion des actifs et le perfectionnement de notre gestion du risque de placement.

La CRRO a effectué une étude de l'actif et du passif en 2014, qui a entraîné certaines modifications à la SAA, à la suite des recommandations formulées et approuvées par le conseil d'administration. La nouvelle répartition stratégique de l'actif (SAA) continue à cibler un transfert des actifs détenus sur les marchés publics vers les marchés privés. Un plan quinquennal de transition, visant à faire passer le portefeuille de placements vers la nouvelle répartition stratégique de l'actif, incluant des objectifs annuels progressifs au cours de la période de transition, a également été approuvé par le conseil d'administration. La direction s'attend à ce que cette nouvelle répartition occasionne des rendements supplémentaires, avec une volatilité de rendement plus faible que la SAA actuelle.

Tirant parti de l'expertise à l'interne démontrée par le succès de notre répartition stratégique de l'actif (SAA) et de la gestion de nos actifs sur les marchés privés, la Caisse continuera à évaluer et à allouer sélectivement à l'interne certains composants de notre portefeuille sur les marchés publics, au cours des années à venir. En mettant en œuvre et en soutenant la gestion interne des actifs, nous sommes plus aptes à répondre de façon souple aux mouvements du marché, ainsi qu'aux occasions de réaliser des rendements supplémentaires ajustés au risque, de façon rentable.

Étant donné l'incertitude continue et la grande volatilité des marchés financiers, il est de plus en plus important d'incorporer la gestion et le contrôle des risques de placement au processus décisionnel du Régime en matière de placements. La CRRO s'engage à mettre en œuvre un processus intégré permettant à la direction de comprendre les répercussions éventuelles des décisions de placements, en ce qui concerne les risques associés au passif et aux points de référence du Régime. Les objectifs pour 2015 consistent à permettre une analyse de risques pour les futures stratégies de placement et d'élargir ladite analyse, afin d'inclure les placements sur les marchés privés.

## **Stratégie de gestion du Régime de retraite et Plan d'affaires pour 2015-2017**

En ce qui concerne le secteur de l'Administration du Régime de retraite, nos axes prioritaires pour 2015 comprennent l'amélioration des services de soutien à la prise de décisions pour les clients, les investissements dans la technologie, afin de remplacer les systèmes de téléphonie parvenant à la fin de leur vie utile, le soutien du partage sécurisé des données avec les employeurs participants, ainsi que l'amélioration des normes de service.

La CCRO est déterminée à continuellement améliorer la qualité des services offerts à sa clientèle et continue d'élargir son offre de services consultatifs auprès des clients. Notre personnel compte des planificateurs financiers agréés qui sont en mesure d'offrir aux clients des renseignements financiers concrets et objectifs, ainsi que la perspective, nécessaires à une prise de décisions éclairée, lors des étapes cruciales du cycle de vie du régime de retraite. Sans cet appui et cette perspective objective, les participants pourraient prendre des décisions susceptibles d'avoir des incidences négatives sur leurs droits à la pension, ainsi que sur leur planification financière à long terme. Les services de soutien à la

prise de décisions sont donc un élément essentiel d'un service à la clientèle de haute qualité. En 2014, nous avons créé une offre de services consultatifs liés aux résiliations et aux options de rente de survivant, et nous continuerons à investir dans nos services de soutien à la prise de décisions au cours des années à venir.

En 2015, la CRRO doit investir de façon stratégique dans l'infrastructure technologique essentielle à la gestion des régimes de retraite, par exemple le remplacement des systèmes de téléphonie approchant de leur fin de vie utile et la création d'un portail électronique prenant en charge le partage sécuritaire des données avec les employeurs, qui s'appuie sur des normes élevées de conformité et de gouvernance en ce qui concerne les applications informatiques, afin de répondre aux menaces virtuelles incessantes et de protéger les renseignements personnels des clients.

Nous prévoyons moderniser nos objectifs internes de service, puisque plusieurs d'entre eux ne répondent plus aux attentes des clients et des intervenants et ne reflètent pas les améliorations apportées aux processus commerciaux mis en œuvre au cours des 2 ou 3 dernières années. Plus de détails sont fournis à cet égard à la section Axes prioritaires pour 2015-2017 pour l'Administration du Régime de retraite du présent Plan d'affaires.

## **Stratégie organisationnelle et Plan d'affaires pour 2015-2017**

La CCRO est une institution financière importante ayant des obligations fiduciaires envers plus de 80 000 participants et participants à la retraite, est responsable devant le gouvernement de l'Ontario en tant que promoteur du Régime, et a des obligations légales envers plusieurs organismes de réglementation, tels que la Commission des services financiers de l'Ontario et l'Agence du revenu du Canada. Elle doit également se conformer à plusieurs directives corporatives émises par le gouvernement de l'Ontario. Par conséquent, la CCRO est déterminée à parvenir aux standards d'excellence les plus élevés au niveau de ses pratiques commerciales en matière de gouvernance, gestion des risques, conformité, continuité des opérations et résilience, gestion des dossiers et protection de la vie privée. Depuis plusieurs années, la CCRO renforce ses pratiques dans chacun des domaines cités et a su atteindre un niveau de maturité acceptable dans presque tous ces secteurs, ce qui a entraîné des dépenses accrues dans les domaines de la gestion des risques et de la conformité. Par exemple, la direction de la CCRO a accordé un poste à temps plein au Directeur, Gestion des risques d'entreprise, et a apporté un soutien additionnel aux programmes de continuité des opérations et de reprise en cas de sinistre.

Au cours de la période 2015-2017, plusieurs secteurs devront être consolidés. Les projets spéciaux énumérés ci-dessous ne sont pas facultatifs, et chacun d'entre eux ajoute aux frais d'exploitation :

- processus de passation de marchés – il est nécessaire d'automatiser et d'améliorer l'efficacité et la conformité aux politiques gouvernementales en ce qui concerne les activités de passation de marchés;
- gestion des dossiers – une amélioration majeure est nécessaire dans notre processus de gestion des dossiers, afin d'assurer la conformité avec les directives provinciales;
- renforcement de la sécurité et de la sécurité informatique – des investissements sont nécessaires afin de suivre le rythme de l'évolution croissante des menaces dans une société moderne basée sur la technologie; et

- Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario – pour veiller au respect de cette Loi, nous devons investir afin d'améliorer l'accès des clients et des employeurs aux services offerts par la CCRO.

Pour 2015, nous avons prévu au budget un montant de 200 000 \$ pour assurer la supervision efficace (conformité des licences et gestion des coûts) du nombre croissant de contrats et de services informatiques, et un investissement continu dans la gestion de la conformité et des risques, pour faire face à la complexité croissante des activités liées aux pensions et aux placements de la CCRO.

En outre, nous estimons que certains projets gouvernementaux représentent des risques pour le budget de la CCRO. Ceux-ci incluent :

- La modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario – offre des conseils relatifs aux régimes de retraite, une formation pour les participants et un soutien à la prise de décisions;
- changements apportés aux régimes d'avantages sociaux – mise en œuvre de changements relatifs aux régimes d'avantages sociaux et soutiens de communication connexes, et offre de soutien à la prise de décisions et de formation pour les participants, à la suite des modifications apportées par le gouvernement en matière d'admissibilité; et,
- regroupement des actifs – l'évaluation et la préparation au regroupement des actifs entraînent des dépenses juridiques et des honoraires de conseil qui ne peuvent être intégrés à l'actif.

## **Budget et prévisions budgétaires pour 2015-2017**

Comme il est expliqué plus en détail à la section Budgétisation financière et effectifs - 2015 du présent plan, la part totale du budget de la CCRO affectée aux dépenses pour 2015 était de 122,2 millions \$, comparativement à 119,1 millions \$ en 2014, soit une hausse de 2,6 % (il est à noter que les dépenses de la CCRO étaient de 1,1 million \$, ou 0,9 %, ce qui est inférieur au budget approuvé en 2014). Aux fins de ce Budget, nous avons présumé que les actifs sur les marchés publics, et donc les frais de gestion des placements sur les marchés publics pour 2015, par rapport à 2014, ne connaîtront aucune hausse significative. Si les actifs sur les marchés publics devaient s'apprécier de façon significative, les frais de gestion des placements seront supérieurs au budget pour 2015. Dans un tel cas, bien que les frais de gestion des placements externes soient plus élevés, les rendements supplémentaires dépasseront largement les frais supplémentaires. Tel que mentionné précédemment, la CCRO doit investir davantage dans ses effectifs, processus et technologie, pour veiller à ce que les actifs du Régime continuent à être gérés de façon à procurer des rendements supérieurs ajustés aux risques à long terme; pour continuer à offrir des services de haute qualité à nos clients et intervenants; pour que nous apportions immédiatement les améliorations nécessaires à notre infrastructure technologique, et ainsi garantir que nos normes correspondent aux pratiques exemplaires du secteur en matière de sécurité informatique et de respect de la vie privée. Ces investissements garantissent également que la situation de capitalisation du Régime sera maintenue à un niveau élevé, dans l'optique de limiter les dépenses gouvernementales liées au Régime, et de maintenir les taux de cotisation et les prestations stables à long terme.

## **Pressions sur les dépenses en 2016-2017**

Tel que mentionné précédemment, après sept années de compressions budgétaires, nous nous attendons à ce que les pressions sur les dépenses du secteur de l'administration du régime de retraite de l'entreprise connaissent une hausse, en raison de l'augmentation attendue du volume de transactions découlant des changements se produisant actuellement dans le secteur de la fonction publique en Ontario. En outre, les investissements limités dans la technologie au cours des dernières années signifient que l'infrastructure technologique de la CRRO, ainsi que plusieurs applications essentielles, atteignent actuellement ou ont déjà dépassé la fin de leur durée de vie utile. Bien que certaines améliorations technologiques soient prévues pour 2015, tous les investissements technologiques lourds ont été reportés jusqu'à ce que nous puissions correctement évaluer les défis liés aux applications existantes et élaborer une stratégie technologique pluriannuelle pour répondre à ces questions. Cependant, étant donné l'afflux massif de transactions prévu en 2016, nous nous attendons à ce que la CCRO ne puisse procéder qu'à une évaluation de haut niveau des investissements nécessaires et de leurs coûts associés. Toute augmentation des charges associées dépasse la période couverte par le présent Plan d'affaires.

## **Dépenses - Placements**

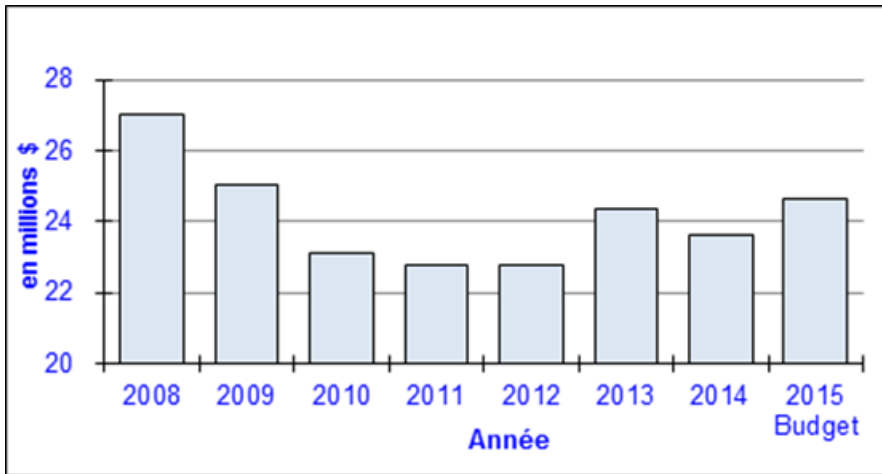
Le taux de dépenses lié aux placements de la CRRO demeure bas, à environ 0,40% (ou 40 sous par 100 dollars d'actifs sous gestion). L'accroissement des placements sur les marchés privés engendre des frais supplémentaires, puisque ces actifs sont plus coûteux à acquérir et à gérer que les actions de marchés publics et les placements à revenu fixe. Cependant, nous nous attendons à ce que les rendements supplémentaires découlant de l'acquisition de ces actifs dépassent largement les frais supplémentaires et produisent des rendements supplémentaires positifs à long terme. Conséquemment, la CRRO doit se doter d'une équipe de placements plus importante et plus sophistiquée, afin de réaliser de meilleurs rendements ajustés au risque et une valeur incrémentielle pour la Caisse, le promoteur et tous les participants à long terme. La CRRO prévoit réaliser des économies d'échelle, afin de maintenir un faible taux de dépenses. Nous avons réussi à simuler une grande échelle en nous associant à des investisseurs institutionnels d'envergure et autres partenaires de placement du secteur privé, ce que nous continuerons à faire à l'avenir.

Une deuxième stratégie importante dans la recherche d'économies d'échelle consiste à défendre et faire avancer le projet de regroupement des actifs pour les investissements du portefeuille de placements du secteur public en Ontario. La CCRO s'emploie activement à créer une nouvelle entité de gestion des placements, en association avec le gouvernement et la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Ceci correspond entièrement à la politique gouvernementale, telle que définie dans le Rapport Morneau, ainsi que dans les trois derniers budgets et l'énoncé économique de l'automne 2014. En 2015, la CCRO poursuivra ses efforts visant à faire du regroupement des actifs une réalité. Cependant, la CCRO n'a budgétisé qu'un montant très faible à cet effet (environ 100 000 \$), en reconnaissance de la restriction continue des dépenses gouvernementales.

## Dépenses de fonctionnement - Administration du Régime de retraite

En ce qui concerne l'administration du régime de retraite, le taux de dépenses de la CRRO, qui se situe juste en-dessous de 0,11 % (ou 11 cents par 100 dollars d'actifs gérés), demeure concurrentiel par rapport à l'ensemble de l'industrie. Notre coût de 290 \$ par membre est plus élevé que celui de nos concurrents de plus grande envergure, mais demeure concurrentiel par rapport à nos concurrents de taille comparable. Depuis 2008, la CRRO a diminué le coût par membre de façon significative, en dépit de la demande de service plus élevée et des nouvelles exigences réglementaires imposées à la Caisse par l'entremise des directives corporatives gouvernementales. Le diagramme suivant illustre les dépenses de fonctionnement du Régime de 2008 à 2014, ainsi que le budget pour 2015.

### Dépenses de fonctionnement du Régime de retraite - 2008 à 2015



## Axes prioritaires pour 2015-2017

### Placements

En ce qui concerne le secteur des Placements, les axes prioritaires pour 2015 incluent optimiser la mise en œuvre de la répartition stratégique de l'actif, continuer de développer notre expertise et la gestion des actifs à l'interne, et améliorer nos évaluations et analyses du risque d'investissement, ainsi que leur contribution à la gestion de l'actif.

La CRRO a achevé son Étude triennale de l'actif et du passif en 2014 et approuvé le dosage politique de la répartition stratégique de l'actif, qui augmentait la pondération cible des actifs sur les marchés privés : Immobilier, infrastructure et capital privé. La répartition stratégique de l'actif fixe des objectifs et des gammes d'investissements pour les diverses catégories d'actifs de la CRRO. Les éléments clés de la nouvelle SAA par rapport à la répartition des actifs à la fin de l'exercice 2014 sont les suivants :

- Passage d'obligations de l'indice universel vers des obligations à long terme, en vue de réduire les risques associés à une adéquation entre actifs et passifs. Les obligations à long terme sont mieux appariées aux passifs à long terme.
- Augmenter la proportion des placements sur les marchés privés (immobilier, capital privé et infrastructure) et réduire proportionnellement les placements sur les marchés publics, afin d'améliorer le rendement et réduire la volatilité.

Un plan de transition, visant à faire passer le portefeuille de placements vers la nouvelle répartition stratégique de l'actif, incluant des objectifs annuels progressifs au cours de la période de transition, a été mis en place. L'une des initiatives premières de l'équipe des placements au cours de l'année 2015 sera d'atteindre les objectifs pour l'année.

La CRRO doit investir dans ses effectifs, afin d'appuyer la transition vers la SAA approuvée qui recommande une composition de l'actif incluant une proportion accrue de nos placements sur les marchés privés, ainsi que la poursuite de l'internalisation de certaines activités de placement sur les marchés publics. Le budget 2015 prévoit de nouveaux effectifs dans les secteurs des Placements et du Financement des investissements (métiers de front-, middle- et back-office<sup>1</sup>). Bien que ceci entraîne également des dépenses accrues, les rendements supplémentaires attendus de la répartition stratégique actuelle de l'actif représentent un rendement supplémentaire de 0,9 % annuellement retiré des actifs du Régime. Selon les résultats de l'étude de l'actif et du passif réalisée par nos actuaires indépendants, ceci se traduit en une augmentation prévue de plus de 200 millions \$ des

---

<sup>1</sup> Le front office est chargé des activités d'investissement de base, y compris la gestion des portefeuilles, la recherche en matière de placements, les négociations et la diligence raisonnable. Le middle office est chargé du suivi, de la supervision et des aspects administratifs des activités d'investissements du front office. Le back office est chargé de l'administration de la caisse, du traitement des transactions, du rapprochement et de traiter avec le dépositaire. Le back et middle office constituent le service de Financement des investissements de la CRRO. Il est essentiel que le back et middle office croissent et se renforcent au même rythme que le front office, de façon à maintenir des contrôles et une gestion des risques et de la conformité prudents et appropriés.

rendements annuels moyens à long terme.

Parmi les projets visant spécifiquement à appuyer la croissance de nos capacités d'investissement internes, citons :

- améliorer et élargir nos capacités internes de répartition stratégique de l'actif;
- continuer à évaluer et à allouer à l'interne certains éléments de notre portefeuille sur les marchés publics;
- continuer à bonifier l'expertise du front-, middle- et back-office, y compris les investissements dans l'infrastructure technologique et la gestion des risques, qui sont des éléments indispensables à un dispositif de contrôle adéquat et à la prise de décisions de placements bien éclairées, dans un contexte d'augmentation de la gestion des placements à l'interne; et,
- renforcer et améliorer le rendement et les rapports d'attribution.

Un autre projet important pour 2015 consiste à transférer la gestion des risques de change découlant des personnes morales non résidentes vers une stratégie « active » (contrairement à la stratégie actuelle selon laquelle nous couvrons un montant fixe de 50 %). Bien que ceci contribue aux dépenses d'investissement payées à notre gestionnaire externe, les rendements supplémentaires attendus de cette stratégie active se chiffrent approximativement à 50 millions \$ annuellement. Il s'agit d'une estimation prudente du rendement prévu, fondée sur les rendements historiques réalisés par le gestionnaire externe grâce à cette stratégie.

Une priorité permanente est de continuer à développer et à renforcer nos capacités de gestion des risques d'investissement. L'ultime objectif consiste à incorporer la gestion des risques d'investissements et la budgétisation au processus de prise de décisions d'investissements en temps réel. Avec la nomination d'un VP, Risque d'investissements et Conformité en 2014, la Caisse a fait progresser considérablement sa capacité à gérer le risque d'investissements. Les objectifs principaux pour 2015 incluent le développement d'outils internes permettant de contrôler et de gérer les risques d'investissements sur les marchés privés et publics, afin de pouvoir évaluer et gérer les risques excédentaires<sup>2</sup> dans le cadre du processus décisionnel.

Des ressources internes supplémentaires seront requises pour gérer la visibilité accrue sur les marchés privés. En 2015, les coûts plus élevés de 1,0 million \$ en salaires et prestations sont plus que compensés par les 200 millions \$ attendus en rendements supplémentaires. Au cours de la prochaine décennie, qui correspond à l'horizon de projection de l'actuaire, il est prévu que les actifs du Régime augmenteront d'un montant additionnel de 3,5 milliards \$ sur une base composée, en raison de l'augmentation prévue des rendements supplémentaires. Comme pour l'année 2015, une

---

<sup>2</sup>Les risques excédentaires désignent la volatilité des actifs du Régime par rapport aux passifs. Ils aident à identifier un éventail d'issues probables en ce qui concerne les surplus ou les déficits du Régime.

augmentation relativement modeste des ressources devra être prévue au cours de la prochaine décennie pour soutenir la visibilité accrue sur les marchés privés et pour générer les 3,5 milliards \$ d'actifs supplémentaires à partir de la nouvelle répartition stratégique de l'actif.

## **Administration du Régime de retraite**

Tel que mentionné dans le résumé analytique, les axes prioritaires pour 2015 incluent l'accroissement des services de soutien à la prise de décisions pour les participants, l'amélioration des normes de service et la mise à niveau de certaines infrastructures technologiques.

Deux des employés du service de soutien à la prise de décisions sont des planificateurs financiers agréés et nous prévoyons faire en sorte que 7 autres de nos employés poursuivent la formation *Certified Financial Planners* (planificateurs financiers agréés). Nous nous attendons à ce qu'ils terminent ce programme dès la fin 2016 et évaluerons les nouveaux besoins à mesure que progressera le projet. L'an dernier, nous avons lancé des offres améliorées de services de conseils concernant les cessations et les prestations pour les survivants. Il s'agit de la mise en œuvre initiale et de la première phase de l'offre de services consultatifs.

En 2015, nous prévoyons améliorer nos capacités d'échange de l'information et des données avec les Services communs de l'Ontario, ainsi qu'avec toutes les agences, tous les conseils et toutes les commissions (les employeurs) participants. Dans le cadre de l'initiative visant à améliorer le système d'échange d'informations sécurisé et pour rendre plus efficace le transfert des données, nous avons lancé le projet *Employer ePortal* (Portail électronique de l'employeur), qui devrait être achevé et mis en application d'ici la fin 2015. Ce projet sera conforme aux meilleures pratiques actuelles en ce qui concerne la cyber-sécurité et la protection des renseignements personnels. Il aidera les employeurs participant au RPRFP à améliorer l'efficacité de leurs opérations, ce qui devrait permettre au gouvernement de réaliser des économies.

Il est essentiel, pour le maintien des activités courantes, de mettre à niveau certaines infrastructures informatiques et applications utilisées dans l'administration du régime de retraite, afin de garantir que nous puissions fonctionner de manière efficace et que nous respections les nouvelles normes en matière de conformité et de gouvernance des applications informatiques, afin de contrer les menaces constantes pour la sécurité des réseaux et de protéger les renseignements personnels des clients. Les initiatives pour 2015 incluent : le remplacement critique des systèmes de téléphonie approchant de la fin de leur durée de vie utile et l'évaluation des systèmes d'administration du régime et des outils de traitement du flux de transactions (y compris notre base de données et nos outils de calcul), afin de maximiser l'efficacité de traitement. Le budget de 2015 inclut un montant de 1,9 million \$ pour certains projets liés à l'Administration du Régime (référez-vous à la liste des Initiatives pour 2015 en page 30), ce qui est sensiblement plus élevé que l'augmentation de 1,2 millions \$ dans les dépenses de fonctionnement de l'administration du régime prévue au budget. Ceci témoigne de notre engagement à réduire nos coûts, puisque les économies réalisées dans d'autres secteurs servent en partie à financer ces projets.

Outre les améliorations technologiques requises énumérées ci-dessus, nous améliorerons également les normes de service existantes. Tels sont nos objectifs internes en matière de service, et plusieurs d'entre eux ne répondent plus aux attentes des clients et des intervenants, et ne reflètent pas les améliorations apportées aux processus commerciaux au cours des 2 ou 3 dernières années. En 2014,



la CRRO a adopté des paramètres et processus de service améliorés qui, conjointement avec le nouveau modèle de prestation des services, nous permettent de relever nos normes de service.

La CRRO prévoit élaborer une stratégie numérique en 2015, dont la mise en œuvre débutera en 2016 et se poursuivra jusqu'en 2017. Cette stratégie nous permettra d'identifier le meilleur outil de communication avec les clients et intervenants, et la façon la plus efficace de proposer des services en fonction des groupes d'âge, de l'évolution de carrière et de la complexité du service. Dans le cadre de ce travail, la CRRO examinera tous les outils disponibles, utilisés, ou pouvant être utilisés, par les clients et intervenants, pour communiquer avec la CRRO. Nous prévoyons achever la stratégie technologique au troisième trimestre de 2015, afin de prendre des décisions qui s'intégreront à l'optimisation du processus de flux de transaction de l'administration du régime, et nous ferons le point sur l'évolution du dossier dans le plan d'affaires de 2016-2018.

Nous nous appliquons à maintenir ou réduire le taux de dépenses lié à l'administration du régime, en :

- offrant une gamme élargie de services en ligne qui achemineront entre 50 % et 60 % des transactions simples vers notre canal libre-service Web;
- réorganisant et automatisant davantage nos processus commerciaux, afin d'en stimuler l'efficacité; et,
- modernisant nos normes de service pour (1) améliorer la productivité, et (2) améliorer le processus d'analyse des données, afin de nous permettre de mieux identifier les occasions d'offrir des services consultatifs proactifs et d'améliorer les services.

## Risques

La CRRO continue de développer son programme de gestion du risque d'entreprise. Les risques opérationnels, stratégiques et financiers s'intègrent au programme de Gestion du risque d'entreprise, ce qui contribue à la force du processus de gestion du risque. À l'heure actuelle, il existe plusieurs axes prioritaires pour la direction de la CRRO, tel que mentionné ailleurs dans le présent plan d'affaires. Les divers risques auxquels fait face la CRRO peuvent être classés en deux grandes catégories :

(1) Placements : risque que le revenu d'investissement de la CRRO soit insuffisant pour que le Régime puisse s'acquitter de ses engagements de retraite à long terme

**Mesure d'atténuation :** La direction atténue ces risques en veillant à ce qu'une évaluation officielle de la répartition stratégique de l'actif soit réalisée tous les trois ans, afin d'étudier la composition de l'actif par rapport à ses obligations au titre du régime de retraite. Tel que mentionné précédemment, une étude de l'actif et du passif a été réalisée en 2014, et cette étude continue de cibler le passage des actifs détenus sur les marchés publics vers les marchés privés. Parmi les autres mesures prises ou à prendre, citons :

- nous avons mis en œuvre un système d'attribution et de rendement des placements à la fine pointe de la technologie, qui permet aux responsables de mesurer quotidiennement le rendement. Pour 2015, nous projetons d'améliorer le système afin de permettre l'imputation du rendement à des facteurs tels que les devises, le secteur et la composition de l'actif;

- mise au point d'un cadre de viabilité à long terme pour traiter de la question du calendrier des nouveaux investissements et le déploiement des investissements existants pour chaque catégorie d'actif sur les marchés privés ;
- intégration de la modélisation de l'actif et du passif pour faciliter la gestion du risque résiduel de la Caisse, c'est-à-dire que la répartition stratégique de l'actif ne réalise pas les rendements requis pour faire face à nos engagements financiers, y compris les gains et les pertes actuariels réalisés sur les placements; et,
- continuer à développer une expertise à l'interne et des compétences en matière de gestion d'actifs.

(2) Risque opérationnel : risque que la CRRO n'investisse pas suffisamment dans les ressources humaines, les processus et la technologie en raison des contraintes imposées par les coûts.

**Mesure d'atténuation :** Comme nous l'avons déjà mentionné, la direction continue d'investir dans divers domaines, de façon à ce que la CRRO maintienne les meilleures pratiques de l'industrie de façon économique et mesurée. Un investissement continu est nécessaire pour réagir aux questions de gouvernance liées aux contrôles internes, de conformité aux directives et réglementations gouvernementales, de cyber-sécurité, des plans de continuité des activités de TI, de la demande accrue en matière de services de la part des participants et des participants à la retraite, des mises à jour des systèmes et de l'infrastructure nécessaires au fonctionnement efficace du régime, ainsi que des effectifs et de la technologie nécessaires à la bonne mise en œuvre de la nouvelle répartition stratégique de l'actif et le transfert d'un nombre accru d'activités d'investissement à l'interne. Les contraintes imposées par les coûts entravent notre capacité à régler ces problèmes. Cependant, tel que mentionné précédemment, les légères hausses de coûts prévues pour 2015 et pour l'avenir visent à atténuer ce risque.

## Analyse du contexte

Le contexte entourant les principaux régimes de retraite du secteur public et leurs administrateurs continue à être complexe et difficile. Les facteurs contextuels soulèvent des possibilités, des risques et des impacts pour le Régime, la Caisse et la Commission, susceptibles d'avoir une incidence significative sur les intervenants du Régime. Conséquemment, faire ressortir et évaluer correctement l'importance des facteurs contextuels est une condition préalable à la réalisation de notre mission. Plusieurs aspects du contexte actuel exercent une pression inévitable et substantielle sur les dépenses et ressources de la CRRO. Malgré tout cela, la CRRO maintient son engagement envers le gouvernement en faveur de compressions budgétaires et le budget figurant au présent Plan d'affaires est proposé dans le strict respect de cette attente, en dépit des incontournables pressions externes. Un résumé des facteurs contextuels les plus importants est fourni ci-dessous :

**Contexte d'investissement :** Le deuxième semestre de 2014 a enregistré un retour de la volatilité des marchés et on prévoit que cette volatilité se poursuivra en 2015. Les conflits géopolitiques contribueront également à la volatilité des marchés. La CRRO doit gérer avec succès les possibilités et les risques associés à une telle volatilité. En outre, la baisse soudaine et importante du prix du pétrole brut depuis juin 2014 est un facteur qui aura une incidence sur la croissance globale en 2015, puisque les pays importateurs de pétrole tels que la Chine, le Japon et l'Inde bénéficieront aux dépens des exportateurs tels que la Russie et le Moyen-Orient.

**Situation fiscale de la province de l'Ontario :** Le contrôle des coûts associés aux ressources humaines dans le secteur public, y compris les dépenses de retraite, est considéré comme l'un des principaux moyens d'atteindre l'objectif de santé financière en Ontario. Les mesures mises en œuvre ou envisagées par le gouvernement ontarien pour combler le déficit budgétaire provincial et réduire le fardeau de la dette publique pourraient avoir une incidence sur le Régime et la Commission. Les initiatives telles que le *Transitional Exit Incentive* (mesures transitoires d'incitation à la sortie) visant à réduire l'importance du secteur public et la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario créent de nouvelles demandes en effectifs pour la CRRO. Le regroupement des actifs est une autre initiative politique gouvernementale qui contribuera à l'efficacité et à l'efficience accrues du portefeuille d'actifs du secteur public. Pour faire en sorte que le regroupement des actifs devienne une réalité, la CRRO devra probablement engager des dépenses ne figurant pas actuellement au budget. En conclusion, les changements actuellement apportés aux prestations assurées des personnes retraitées en vue de combler le déficit provincial entraîneront une augmentation significative des demandes de service, puisqu'un nombre beaucoup plus grand que la normale de fonctionnaires prévoit prendre leur retraite avant la date de prise d'effet de ces changements.

**Comparaison de la protection offerte par les régimes de retraite privés et publics :** Le faible degré de protection, en déclin rapide, offert par les régimes de retraite du secteur privé est à la source d'attaques dirigées contre les régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public, parce qu'il en résulte un sentiment d'injustice. Le gouvernement de l'Ontario prône l'établissement d'un régime de retraite adéquat dans le secteur privé, en élargissant le Régime de pensions du Canada, à défaut de quoi il créera un Régime complémentaire de retraite en Ontario (OSPP). L'idée d'un régime complémentaire de retraite en Ontario (OSPP) renforce l'importance de la mesure de regroupement des actifs, puisque la création d'un panier d'actifs important viendrait appuyer l'OSPP.

**Données démographiques :** Le Régime est confronté à plusieurs pressions démographiques, le plus important étant l'augmentation de l'espérance de vie. Ceci entraîne une augmentation du coût des pensions et crée des pressions en matière de financement. Ce problème a été en grande partie, sinon entièrement, réglé en renforçant l'hypothèse de mortalité utilisée pour financer le Régime. La CRRO doit continuer à surveiller cette tendance (c'est-à-dire, l'espérance de vie accrue des personnes) afin de déterminer s'il est nécessaire de modifier la structure du Régime et d'autres aspects liés au financement, en réponse à cette tendance démographique. Le vieillissement des participants du Régime a également une incidence sur la CCRO, puisque le nombre de participants qui seraient admissibles à la retraite et pouvant toucher une rente sans réduction au cours des cinq prochaines années est nettement supérieur aux nombres enregistrés par la CRRO par le passé. Une telle hausse exercera des pressions sur les demandes de services et doit être prise en compte dans la planification et la gestion.

**Relèvement des normes en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité :** Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a émis une nouvelle directive sur la régie des institutions financières sous réglementation fédérale et la cybersécurité. La CRRO a procédé à une auto-évaluation à la lumière de ces lignes directrices et a constaté que nous respectons déjà en grande partie ces critères plus rigoureux. Cependant, il y a place à l'amélioration dans certains domaines. Les menaces virtuelles sont en constante évolution et deviennent de plus en plus sophistiquées, ce qui signifie qu'une vigilance soutenue est essentielle pour atténuer les risques de façon efficace. En outre, nous devons respecter la nouvelle loi anti-pourriel, ainsi que la loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées. Tout ceci exerce des pressions sur les ressources et le budget et pourrait ralentir nos avancées stratégiques en évinçant notre capacité à consacrer des ressources humaines et financières à de telles initiatives.

**Attentes croissantes en matière de services :** Nos participants, participants à la retraite, employeurs et autres intervenants s'attendent à recevoir un service de plus en plus rapide et sophistiqué. Nos clients exigent également un soutien à la décision de plus en plus personnalisé, en ce qui concerne les options offertes à chaque étape importante du cycle de vie de la pension de retraite, ce qui entraîne des pressions accrues sur les échanges en ligne, les transactions en ligne et les communications électroniques. Notre infrastructure informatique et nos systèmes actuels ne sont pas en mesure de répondre à ces demandes et attentes.

# Budgétisation financière et effectifs - 2015

(Tous les montants sont exprimés en milliers de dollars, sauf mention contraire)

## Sommaire

### Énoncé budgétaire

Tel que mentionné tout au long de ce document, le Plan d'affaires exige des investissements continus dans les effectifs, les processus et la technologie pour le secteur des Placements, ainsi que des investissements technologiques pour le secteur de l'Administration du Régime de retraite. La haute direction est d'avis que la CRRO doit poursuivre son développement, afin de maintenir de solides résultats de placement, ce qui améliore la probabilité que la situation de capitalisation du Régime continuera à s'améliorer et garantit que les besoins des participants sont respectés et que des pratiques de gouvernance solides sont mises en place, afin d'assurer la sécurité et la protection des renseignements personnels. L'augmentation des frais de fonctionnement nécessaire au passage vers la nouvelle répartition stratégique de l'actif (SAA) est encore plus essentielle, eu égard au contexte actuel d'incertitude et de volatilité des marchés. Malgré les dépenses de fonctionnement accrues, le taux de dépenses de la CRRO continuera de se situer à l'extrémité inférieure de la fourchette, par rapport à nos points de référence et à nos pairs. Les tableaux et les descriptions contenus dans ce document sont employés pour expliquer les différences appréciables entre le budget de 2015 et les dépenses réelles de 2014.

Le budget de 2015 précise en détail, séparément ainsi que sur une base consolidée, les dépenses importantes de fonctionnement en ce qui concerne les deux axes prioritaires du Régime, soit l'Administration du Régime et les Placements.

### Introduction

Ce chapitre du Plan d'affaires de la CRRO présente la budgétisation financière et les dépenses de personnel pour 2015. La province de l'Ontario ne finance pas directement les dépenses de fonctionnement et les investissements de la CRRO. Ces coûts sont financés par les actifs du régime de retraite et par conséquent, ne sont pas imputés au Fond du revenu consolidé ou comptabilisés en tant que dépenses de fonctionnement de la province.

Charges consolidées	2015 Budget	2014 Montant réel	Augmentation / Baisse	% de changement
Frais de gestion des placements	74 837	75 242	(405)	(0,5 %)
Dépenses de fonctionnement	46 900	43 241	3 659	8,5 %
Investissements	492	640	(148)	(23,1 %)
Total	122 229	119 123	3 106	2,6 %

Pour 2015, le budget consolidé affecté aux frais de gestion des placements, frais d'exploitation et dépenses d'investissement a été établi à 122,2 millions \$, ce qui représente une augmentation de 2,6 % par rapport à 2014. Les frais de gestion des placements devraient chuter de 0,4 million \$, essentiellement sur l'hypothèse qu'il n'y aura aucune augmentation des actifs sur les marchés publics gérés à l'externe, alors que les dépenses totales de fonctionnement devraient augmenter de 3,7 millions \$. Suite à la mise en œuvre par la CRRO de la nouvelle stratégie de répartition stratégique de l'actif, le passage continu d'obligations et d'actions d'entreprise cotées en bourse vers des investissements sur les marchés privés (immobilier, infrastructure et capital privé) contribue à la baisse attendue dans les frais de gestion des placements. Si la valeur des actifs cotés en bourse (qui sont majoritairement gérés à l'externe) augmente de façon significative, les frais de gestion des placements seront alors plus élevés que prévu.

Sur le plan des dépenses opérationnelles, la CRRO comporte deux secteurs d'activité : la gestion des placements et l'administration du régime de retraite, dont les dépenses prévues sont de 22,2 millions \$ et 24,7 millions \$, respectivement. L'augmentation de 3,7 millions \$ prévue au budget pour les charges de fonctionnement consolidées représente une augmentation de 2,6 millions \$ en dépenses d'investissement, alors que les dépenses associées à l'administration des pensions augmenteront de 1,0 million \$ après avoir été de 1,2 million \$ de moins pour l'exercice 2014 que les dépenses prévues au budget. Par conséquent, le budget affecté aux dépenses de fonctionnement pour le secteur de l'administration du régime de retraite en 2015 est essentiellement le même que celui de 2014.

Cette augmentation plus importante du secteur des investissements est principalement attribuable au développement prévu des capacités internes d'investissement de la CRRO. S'appuyant sur les réalisations des années précédentes, la CRRO prévoit développer ses capacités de gestion interne des actifs, en vue de continuer à réaliser les rendements supplémentaires ajustés au risque nécessaires à l'amélioration de la situation de capitalisation de la Caisse, réduisant de ce fait la charge de retraite gouvernementale. Les dépenses totales d'investissement (y compris les dépenses de fonctionnement du secteur des investissements et les frais de gestion des placements) prévues au budget sont de 97,1 millions \$ par rapport à 94,8 millions \$ en 2014, soit une augmentation de 2,3 %. L'augmentation de 2,6 millions \$ des dépenses internes de fonctionnement du secteur des investissements représente une augmentation de 13,4 % par rapport aux dépenses réelles de 19,6 millions \$ en 2014. Puisque la démarche de répartition stratégique de l'actif prévoit un accroissement de la proportion de l'actif détenu sur les marchés privés, nous devons investir dans nos capacités internes (effectifs, processus et technologie). Par conséquent, l'augmentation des frais de fonctionnement est principalement attribuable au recrutement de personnel de placement (postes du front-, middle- et back-office), y compris les droits d'acquisition réputée des employés précédemment recrutés au cours de 2014 (c'est-à-dire les coûts pour une année entière, plutôt que pour une partie de l'année, pour les employés ayant commencé leur emploi en 2014). Les investissements technologiques permettant d'améliorer notre capacité de saisie des échanges, de renforcer les processus de contrôle du risque et des systèmes de rapport sur le rendement, sont essentiels afin de garantir que les décisions relatives aux placements sont correctement saisies et enregistrées, et que les résultats des activités sont fidèlement présentés dans un cadre de contrôle rentable.

Nous nous attendons à ce que les dépenses de fonctionnement du secteur de l'Administration du Régime de retraite augmentent de 1,0 million \$ par rapport à celles de 2014, qui se chiffraient à 23,6 millions \$. Les dépenses réelles pour 2014 ont été inférieures de 5 % aux sommes budgétisées et le

tableau ci-dessous démontre qu'elles étaient inférieures de 3 % aux dépenses de fonctionnement réelles déclarées pour 2013, puisque certains projets prévus pour l'an 2014 ont été reportés ou remaniés afin de pourvoir aux mises à niveau essentielles pour soutenir les besoins évolutifs du Régime. Ceci a indirectement contribué à retarder certaines embauches prévues pour 2014, entraînant ainsi une augmentation des droits d'acquisition réputée des employés en 2015. Par conséquent, l'augmentation annuelle moyenne entre 2013 et l'exercice budgétaire 2015 devrait être de 0,6 %, ce qui est nettement inférieur au taux d'inflation pour la même période.

Dépenses de fonctionnement - Régimes de retraite, Expérience échelonnée sur 2 ans - 2013 à 2015	2015 Budget	2014 Montant réel	2013 Montant réel	Changement moyen en % pour 2013-15
Coûts de personnel	13 503	13 290	13 938	(1,6 %)
Locaux et fonctionnement des bureaux	3 381	3 121	3 274	1,6 %
Technologie de l'information et Gestion de projet	6138	5 174	5 216	8,8 %
Services professionnels	518	932	935	(22,3 %)
Dépréciation	573	515	520	5,1 %
Communications, rémunération du conseil et audit	553	607	495	5,9 %
<b>Total des dépenses de fonctionnement</b>	<b>24 666</b>	<b>23 638</b>	<b>24 378</b>	<b>0,6 %</b>

Compte tenu que certaines applications technologiques utilisées par le secteur de l'administration des pensions approchent la fin de leur vie utile, il est nécessaire d'investir pour remplacer ou mettre à niveau ces technologies, et une grande partie de la hausse pour 2015 est attribuable aux initiatives prévues, afin de garantir que le Régime puisse continuer de fournir des services aux participants et aux participants à la retraite, conformément aux normes de gouvernance de plus en plus élevées en matière de cybersécurité et de protection des renseignements privés.

## Imprévus et risque

La direction estime que les facteurs suivants pourraient avoir une incidence sur les coûts présentés dans le budget de 2015 :

1. L'augmentation des honoraires de gestion d'actifs découlant d'une hausse des actifs sous gestion, causée par les rendements de placement favorables, entraînera une augmentation des charges.
2. Les coûts liés à la mise en application de toute nouvelle législation, ou changements apportés aux effectifs gouvernementaux. Plus particulièrement, nous n'avons affecté qu'un montant modique du budget de 2015 (approximativement 100 000 \$) aux coûts liés aux modifications

technologiques supplémentaires nécessaires pour faire en sorte que le secteur de l'administration des pensions puisse gérer l'augmentation prévue du nombre de transactions (débutant en 2016) découlant de la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, d'autres cessions d'actifs ou des changements apportés aux prestations des retraités.

3. Changements apportés à la structure ou au mandat de la CRRO. Nous n'avons affecté qu'un montant supplémentaire modique (100 000 \$) au projet de regroupement des actifs en cours mis en œuvre par la province, en ce qui concerne les régimes plus généraux de retraite de la fonction publique ou leurs caisses.
4. Coûts liés aux événements imprévus.

Pour atténuer les risques susmentionnés, la haute direction se réunit régulièrement pour débattre de l'incidence des événements imprévus sur les projets prévus et le budget. Au besoin, les priorités seront rajustées pour garantir le contrôle des tels impacts sur le budget.

### Prévisions budgétaires pour les frais de gestion des placements<sup>3</sup>

Prévisions budgétaires pour les frais de gestion des placements	2015 Budget	2014 Montant réel	Augmentation / Baisse	% de changement
Frais de gestion des placements - Public	58 751	58 239	512	0,9 %
Frais de fiducie	5 000	4 768	232	4,9 %
Coûts de transaction	10 286	10 641	(355)	(3,3 %)
Coûts sur les marchés privés	800	1 594	(794)	(49,8 %)
Total des honoraires de placement	74 837	75 242	(405)	(0,5 %)

Nous prévoyons que les honoraires de placement sur les marchés publics augmenteront de 0,5 million \$. Les honoraires supplémentaires de 1,7 million \$ nécessaires au soutien de la gestion dynamique du risque de change sont compensés par les réductions liées aux nouvelles réorientations de la composition des actifs du Régime vers les investissements sur les marchés privés et l'hypothèse d'une croissance nominale ou zéro du portefeuille d'actifs sur les marchés publics. Nous nous attendons à une augmentation des frais de fiducie lors de la transition vers d'autres comptes sur les marchés privés par le fiduciaire. Le budget prévoit une baisse des frais de transaction (c'est-à-dire les commissions sur actions) liée au transfert continu des actifs sur les marchés publics vers des investissements sur les marchés privés. Les coûts sur les marchés financiers privés représentent les frais encourus lors des

<sup>3</sup> Compte tenu que les honoraires de placement sont déterminés par l'appréciation et la dépréciation des actifs, en fonction de mouvements du marché qui ne peuvent être budgétisés, nous avons précisé que lesdits honoraires constituent des « prévisions budgétaires », plutôt qu'un « budget ».



vérifications préalables pour les ententes non conclues (c'est-à-dire lorsque la direction décide finalement de ne pas investir). Les montants prévus au budget pour ces coûts sont inférieurs à ceux de 2014, en partant du principe selon lequel de tels évènements ne seraient pas aussi fréquents en 2015. Comme le veut la coutume, (c'est-à-dire les pratiques courantes du secteur) en ce qui concerne les placements faits sur les marchés privés, les montants payés sur les caisses privées de retraite (sociétés en commandite) sont généralement déduits à même le produit des distributions de toute vente et sont portés en diminution du rendement du régime de retraite.

## Dépenses de fonctionnement

Les tableaux ci-dessous présentent une vue d'ensemble du Budget de 2015 et des dépenses réelles de fonctionnement de la CRRO pour 2014, suivies de la répartition entre les secteurs de l'Administration du Régime de retraite (« Pensions ») et des Placements.

Vue d'ensemble des dépenses de fonctionnement	2015 Budget	2014 Montant réel	Augmentation	% de changement
Coûts de personnel	27 615	25 014	2 601	10,4 %
Fonctionnement des bureaux	5 855	5 359	496	9,3 %
Technologie	8 962	7 825	1137	14,5 %
Services professionnels	2 599	3 155	(556)	(17,6 %)
Dépréciation	878	817	61	7,5 %
Communications, rémunération du conseil et audit	991	1071	(80)	(7,5 %)
Total des dépenses de fonctionnement	46 900	43 241	3 659	8,5 %

Dépenses de fonctionnement Pensions/ Placements	Budget de 2015			Montant réel pour 2014			% de changement	
	Pension	Placements	Total	Pension	Placements	Total	Pensions	Placements
Coûts de personnel	13,503	14,112	27,615	13,289	11,725	25,014	1.6%	20.4%
Fonctionnement des bureaux	3,381	2,474	5,855	3,121	2,238	5,359	8.3%	10.5%
Technologie	6,138	2,824	8,962	5,174	2,651	7,825	18.6%	6.5%
Services professionnels	518	2,081	2,599	932	2,222	3,155	(44.4%)	(6.4%)
Dépréciation	573	305	878	515	302	817	11.2%	1.0%
Communications, Rémunération du conseil et Audit	553	438	991	607	464	1071	(8.9%)	(5.6%)
<b>Total</b>	<b>24,666</b>	<b>22,234</b>	<b>46,900</b>	<b>23,638</b>	<b>19,603</b>	<b>43,241</b>	<b>4.3%</b>	<b>13.4%</b>

Nous prévoyons une augmentation globale de 8,5 % des dépenses de fonctionnement par rapport à celles de 2014. Le secteur des Régimes de retraite devrait augmenter de 4,3 % en 2015, en raison, principalement, des coûts technologiques plus élevés, alors que les dépenses de fonctionnement pour le secteur des Placements devraient augmenter de 13,4 % par rapport à ceux de 2014, en raison de l'augmentation de l'effectif. Il est nécessaire d'augmenter nos effectifs dans le secteur des Placements, afin de continuer à accroître nos capacités internes de gestion des actifs. Les droits d'acquisition réputée des employés précédemment recrutés au cours de 2014 pour appuyer la réorientation des investissements, de titres cotés en bourse en faveur de placements sur les marchés privés, ainsi que les investissements technologiques prévus pour soutenir la gestion interne d'une tranche plus importante de l'actif du Régime, auront également une incidence sur l'augmentation des dépenses.

## Points saillants du Budget

Les plus importants facteurs contribuant aux dépenses budgétisées sont mis à l'étude ci-dessous. Chaque section décrit en détail les répercussions de ces coûts sur les secteurs du Régime de retraite et des Placements.

### 1. COÛTS DE PERSONNEL

Description	Budget de 2015			Montant réel pour 2014			% de changement	
	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements
Salaires	11 332	11 778	23 110	10 682	9 579	20 261	6,1 %	23,0 %
Prestations	2 010	1 842	3 852	1 786	1 353	3 139	12,6 %	36,1 %
Autre	161	493	654	821	793	1 615	(80,4 %)	(37,8 %)
Total	13 503	14 112	27 615	13 289	11 725	25 015	1,6 %	20,4 %

Les coûts de personnel représentent 59 % des coûts de fonctionnement totaux. Le budget affecté aux salaires inclut le personnel salarié et les employés temporaires, ainsi que les sommes à payer au titre des primes, indemnités de départ, paie de vacances et pensions.

Le budget se caractérise par une augmentation de salaire de 2,5 % pour les employés de la CRRO représentés par le SEFPO, conformément à la convention collective conclue en 2014 (qui prévoyait des ajustements salariaux de 2,0 %, 2,5 %, 0 % et 0 % respectivement, pour chaque exercice de 2014 à 2017 et qui, parallèlement aux autres changements, n'entraîneront aucun nouveau coût pour la CRRO). En outre, nous avons prévu des primes progressives au mérite pour les employés de l'unité de négociation, lorsqu'ils atteignent certaines dates anniversaires importantes. Des augmentations de salaire sont également prévues pour le personnel du secteur des Placements. Les employés non-syndiqués et les employés ne travaillant pas dans le secteur des Placements recevront une augmentation salariale moyenne de 2,0 %. Une explication plus détaillée de l'écart salarial de 2 849 \$ est fournie au Tableau 1.1. Le Tableau 1.2 présente la ventilation de l'effectif prévu pour 2015.

Aucun changement appréciable n'est prévu au niveau des taux de prestations pour 2015. La hausse des prestations est attribuable à l'augmentation du budget des rémunérations.

Les coûts de personnel pour le secteur des Placements devrait augmenter de 23 % en raison principalement de l'embauche de nouveau personnel pour le front-, middle- et back-office, pour appuyer la croissance prévue de la gestion interne des actifs en 2015, tel que mentionné précédemment. Les coûts de personnel pour le secteur des Pensions devraient augmenter de 6 %, en raison principalement des droit d'acquisition réputée des employés embauchés en 2014 pour remplacer le personnel touché par les suppressions d'emploi dans le cadre de la mise en œuvre de notre modèle de prestation des services. Les incitatifs et coûts des prestations augmenteront proportionnellement à la hausse des effectifs et des niveaux salariaux.

**Tableau 1.1 : Écarts salariaux**

Description	Montant
Droits d'acquisition réputée du personnel embauché en 2014	1 275
Nouveaux postes dans les secteurs des Placements, du Financement des investissements, de la Technologie de l'information et de l'Administration	1 544
Ajustements salariaux et incitatifs	605
Baisse des dépenses salariales cumulées en 2014 attribuable aux modifications apportées aux critères d'admissibilité aux indemnités de départ	(525)
Autre	(50)
Explication de l'écart total	2 849

**Tableau 1.2 : Modifications de l'effectif pour 2015**

Description	Pensions	Placements	Total
Postes actuels	142,4	30,0	172,4
Précédemment approuvé, comblé en 2014	5,0	3,0	8,0
Poste vacant (qui demeurera vacant)	8,6	0,0	8,6
Nouveau poste, à combler en 2015	0,0	9,0	9,0
Effectif total en fin d'année	156,0	42,0	198,0

L'augmentation des effectifs dans le secteur des Placements représente les équipes du front-, middle- et back-office.

## 2. FONCTIONNEMENT DES BUREAUX

Description	Budget de 2015			Montant réel pour 2014			% de changement	
	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements
Location de bureaux	2 242	1 559	3 801	2 087	1 559	3 646	7,4 %	0 %
Fonctionnement des bureaux	1 139	915	2 054	1 034	679	1 713	10,2 %	34,8 %
Total	3 381	2 474	5 855	3 121	2 238	5 359	8,3 %	10,5 %

Le budget affecté au fonctionnement des bureaux inclut les frais de location et les frais généraux de soutien à l'entreprise de la CRRO. Le loyer et frais connexes, tels que les taxes foncières et les services publics représentent une grande partie du budget. Bien que les coûts totaux budgétisés pour le fonctionnement du bureau correspondent à une augmentation de 9,3 % par rapport à 2014, ceci est principalement attribuable à une baisse ponctuelle des frais de loyer pour 2014, liée à un remboursement de taxe foncière et à une augmentation des besoins de données pertinentes de marché nécessaires au soutien des activités internes de placement. Les principaux écarts observés sont décrits dans le Tableau 2.1 ci-dessous.

Les frais de déplacement, l'hébergement, les repas, etc., associés à la participation à des conférences, des colloques et lors de présentations auprès d'intervenants à travers l'Ontario, font également partie des opérations de bureau. Avant d'encourir de telles dépenses, la direction a mis en place des procédés qui assurent la conformité des dépenses prévues avec la Directive gouvernementale sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil.

**Tableau 2.1 Écarts dans les opérations du bureau**

Description	Montant
Remboursement ponctuel de taxes foncières reçu en 2014 du propriétaire antérieur	148
Hausse des coûts associés à l'entretien de l'équipement et aux communications	145
Augmentation des services de données sur le marché des placements	119
Autre	84
Explication de l'écart total	496

### 3. TECHNOLOGIE

Description	Budget de 2015			Montant réel pour 2014			% de changement	
	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements
Opérations de base Technologies de l'information	3 663	1 013	4 676	3 114	837	3 950	17,6 %	21,0 %
Projets Technologies de l'information	1 373	467	1 840	1 418	864	2 281	(3,2 %)	(45,9 %)
Données de placement et Applications	--	1 028	1 028	--	756	756	--	36,0 %
Logiciels	1 103	316	1 419	642	194	837	71,8 %	62,9 %
Total	6 139	2 824	8 963	5 174	2 651	7 825	18,6 %	6,5 %

Le budget affecté aux Technologies comprend la supervision et l'entretien des systèmes de TI actuels, des données de placement et systèmes applicatifs, ainsi que les coûts de projet associés à la mise en application de notre vision Conseiller et Protéger.

La CRRO dispose d'un cadre technologique géré et entretenu en vertu d'un contrat d'externalisation. Le contrat de base a augmenté de 18,4 % pour inclure les services qui anciennement donnaient lieu à une facturation supplémentaire, mais qui sont désormais considérés comme faisant partie des activités de base. Les coûts de logiciel et d'entretien ont augmenté pour soutenir les coûts annuels intégraux de certaines licences achetées l'an dernier. Sur la base d'une analyse des dépenses antérieures, le budget alloué aux Opérations de TI de base inclut désormais 1,1 million \$ pour les demandes de service en cours et les activités de maintenance, plutôt que de faire partie du budget affecté aux Projets de technologie de l'information.

Les activités d'investissement disposent désormais d'un système entièrement fonctionnel permettant de produire des rapports quotidiens sur le rendement au niveau de sécurité individuel. Le système a été mis en service au milieu de 2014 et le budget de 2015 reflète l'augmentation pour tenir compte d'une année complète de dépenses de fonctionnement associées à cette application.

Les projets en Technologies de l'information comprennent les initiatives nécessaires à la mise à niveau et à la création de nouvelles applications permettant d'améliorer le rendement et l'efficacité des activités d'investissement et du régime de retraite. Les investissements clés requis incluent le

remplacement du système de téléphonie ayant atteint la fin de sa vie utile (« Communications unifiées »), la modernisation du système d'administration des pensions (« Portail des services électroniques de l'employeur »), ainsi que la planification préliminaire requise pour évaluer la nécessité de futures mises à niveau des applications essentielles au régime de retraite (« Modernisation des systèmes et des processus du régime de retraite »), l'amélioration du logiciel d'attribution et de rendement pour les nouvelles exigences commerciales et le soutien de l'internalisation accrue de la gestion des placements. La Initiatives pour 2015 et des coûts afférents est mise à disposition en page 30.

#### 4. SERVICES PROFESSIONNELS

Description	Budget de 2015			Montant réel pour 2014			% de changement	
	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements	Total	Pensions	Placements
Actuariel	172	31	203	364	176	539	(52,7 %)	(82,4 %)
Services de conseil et autres	150	1 793	1,943	327	977	1 305	(54,1 %)	83,5 %
Conseils juridiques et autres	196	257	453	241	1 069	1 311	(18,7 %)	(76,0 %)
Total	518	2 081	2 599	932	2 222	3 155	(44,4 %)	(6,4 %)

Une diminution des coûts actuariels est prévue pour 2015. Cette diminution est principalement attribuable aux facteurs suivants : i) l'étude des actifs et des passifs réalisée en 2014 n'est pas nécessaire en 2015 ; ii) l'étude de financement à long terme achevée en 2014 n'est pas requise en 2015; et iii) seule une évaluation à portée réduite devrait être nécessaire en 2015, contrairement à l'évaluation actuarielle complète réalisée en 2014.

Nous nous attendons à ce que les services de consultation et autres augmentent en 2015, une augmentation qui s'explique essentiellement par une année entière de coûts liés à l'amélioration des services de mesure du rendement et aux services d'intendance des données de placement offerts par notre dépositaire et ses sociétés affiliées en 2015, comparativement à une partie de l'année seulement en 2014.

Les coûts juridiques et autres devraient connaître une baisse en 2015, puisque les coûts de recherche de cadres encourus en 2014 en vue d'embaucher deux nouveaux cadres supérieurs, et pour recevoir des conseils sur le nouveau plan incitatif à long terme pour le personnel du service de placement, ne sont pas requis en 2015. En outre, les frais juridiques sont inférieurs, puisqu'aucun frais n'a été budgétisé pour le projet gouvernemental de regroupement des actifs.

## Initiatives pour 2015

Les dépenses liées aux Initiatives sont généralement des dépenses engagées une seule fois, ou pour un projet donné, ou qui appuient des objectifs spécifiques, ou une initiative permettant d'appuyer les progrès accomplis en vue de la réalisation de la vision Conseiller et Protéger, ou permettant d'accroître nos capacités internes de gestion des placements. Les coûts liés à ces initiatives peuvent inclure des coûts provenant de divers postes de dépenses, et sont énumérés ci-dessous. Les détails des initiatives approuvées pour l'exercice 2015 ont été décrits tout au long de ce Plan d'affaires. Les dépenses correspondent aux coûts externes additionnels associés à ces projets. Les coûts internes (tels que les salaires et les avantages liés à l'emploi du personnel interne), bien qu'ils soient pris en compte lors de la planification et de l'exécution des projets, ne font pas partie du budget affecté aux initiatives ci-dessous.

## Budget des Initiatives pour 2015

(en milliers de \$)	Dépenses de fonctionnement
Excellence inégalée de notre service à la clientèle	
• Communications unifiées	500
• Portail des services électroniques de l'employeur	1 000
• Gestion des dossiers	150
• Système d'achats	90
Investissements astucieux et disciplinés	
• Internalisation accrue de la gestion des investissements	150
• Amélioration de l'analyse du rendement et de l'attribution	200
• Évaluation du processus et des solutions de gestion des investissements sur les marchés privés	150
Processus et systèmes commerciaux améliorés, plus rapides et plus intelligents	
• Modernisation des processus et du régime de retraite	100
<b>Total des initiatives pour 2015</b>	<b>2 340</b>



## Annexe I : Piliers stratégiques et Principes de base

Pour mettre en application la vision stratégique de la CRRO, tous les objectifs de l'organisation, de ses services et des membres de son personnel correspondent à l'un des Piliers stratégiques et Principes de base suivants :

**Modèle de gouvernance de pointe** - notre approche en matière de gouvernance consiste à faire en sorte que les structures et processus soient mis en place pour assurer une supervision adéquate de la stratégie organisationnelle et de la gestion des risques principaux.

**Personnel hautement qualifié** - nous croyons que les leaders solides encouragent une culture d'équipes performantes, et que chaque employé contribue au succès de l'organisation. Nous considérons les programmes et initiatives qui visent à perfectionner et maintenir en poste les meilleurs talents dans notre organisation comme étant des investissements décisifs.

**Gestion financière stratégique et responsable** - il s'agit d'une responsabilité fiduciaire fondamentale et essentielle au maintien de la confiance de nos clients. Il importe de prouver notre souci d'optimisation lorsque nous investissons dans des programmes qui améliorent les services offerts aux clients et intervenants, renforcent le soutien en faveur des activités d'investissement, répondent aux exigences législatives et améliorent l'efficacité, la fiabilité et la sécurité de nos réseaux.

**Meilleur, plus rapide et plus intelligent** – la CRRO désire automatiser et simplifier les transactions routinières d'administration des régimes de retraite et certaines activités liées aux investissements, pour garantir l'efficacité et faciliter la prestation de services consultatifs à un coût raisonnable.

**Excellence inégalée de notre service à la clientèle** – la CRRO s'engage à offrir un service hors pair à tous nos clients. Ceci implique que nous tenons notre promesse en matière de retraite, grâce à des services et un soutien proactifs, bien informés, précis et en temps opportun.

**Investissements disciplinés et astucieux** – pour atteindre les objectifs du Régime, la CRRO a mis au point une approche stratégique axée sur la préservation du capital. Nous cherchons à générer des rendements de placement à long terme solides et stables, moyennant des paramètres de risque acceptables.

**Excellent rapport avec nos intervenants** – nous croyons que notre rôle est celui d'un conseiller de confiance. Cela signifie qu'il faudra formuler des recommandations équilibrées aux intervenants, tenant compte de notre responsabilité fiduciaire, de notre engagement envers la viabilité à long terme du Régime et du besoin de restriction des coûts du gouvernement ontarien.

**Informer et sensibiliser** - la CRRO a un rôle important à jouer en contribuant au discours public et en élaborant des politiques sur les questions des régimes de retraite et de la suffisance du revenu à la retraite, non seulement pour les participants du RPRFP, mais pour tous les Canadiens.

## Annexe II : Buts / objectifs principaux pour 2015

Description des buts / objectifs principaux	Paramètre / mesure
Optimiser l'implantation de notre nouvelle répartition stratégique de l'actif	Atteindre les objectifs intermédiaires de répartition stratégique de l'actif
Continuer à développer une expertise à l'interne et des compétences en matière de gestion d'actifs	Évaluer les catégories d'actifs 1 et 2, ainsi que les mandats y étant associés, et internaliser, le cas échéant
Améliorer la capacité d'analyse des risques liés aux investissements afin d'appuyer les décisions relatives à la gestion continue des actifs	Intégrer les nouveaux outils de gestion du risque de placement au processus décisionnel en matière d'investissement - plus spécifiquement, le développement et la mise en œuvre de prototypes de gestion active du risque et de gestion des risques excédentaires
Améliorer le rendement et le processus d'attribution afin d'obtenir de meilleurs renseignements au sujet des sources de performance par rapport aux points de référence.	Mettre en application les changements de référence et capacité d'attribution de la performance aux facteurs suivants : 1) devises; ii) responsable; iii) secteur; et iv) décisions liées à la composition de l'actif
Continuer à améliorer l'organisation du contrôle interne pour faciliter l'implantation de nouvelles activités de gestion des actifs	Aucune question « importante » soulevée par les vérifications internes  Toutes les questions de niveau inférieur et modéré soulevées lors des vérifications sont réglées dans les délais impartis
Mise à niveau des technologies - nouvelle infrastructure unifiée de communication; mise en place d'installations adéquates favorisant la continuité des opérations; gestion des dossiers	Préparation d'une nouvelle stratégie de technologies de l'information échelonnée sur 3-5 ans  Mise en œuvre des systèmes conformément aux arrêtés de projet adoptés
Implantation du Portail électronique de l'employeur	Exécution respectant les limites budgétaires et les échéanciers
Réaliser ou dépasser les niveaux de service en ce qui concerne les applications essentielles et l'infrastructure, tout en améliorant la conformité des systèmes informatiques et la productivité	Respecter les normes établies dans les Accords de prestation de services

Description des buts / objectifs principaux	Paramètre / mesure
Contrôler les menaces pour la cyber-sécurité	<p>Passer en revue la propension au risque et la stratégie informatique de la CRRO</p> <p>Mettre en œuvre une nouvelle architecture de réseau</p> <p>Offrir une formation aux employés sur la cybersécurité</p> <p>Évaluation continue des risques grâce au processus de GRE</p>
Recruter et maintenir en poste le personnel, plus particulièrement en ce qui concerne les postes jugés critiques au succès de l'organisation	<p>Roulement volontaire &lt; 10 % pour l'année complète</p> <p>Taux de postes vacants &lt; 5 %, mesuré à chaque trimestre</p>
Continuer à contrôler judicieusement les dépenses internes <sup>4</sup> de fonctionnement	Écart budgétaire dans une limite de +/- 5%
Continuer à maintenir des normes élevées de prestation de services pour notre clientèle	Indice de satisfaction de la clientèle de 8,0 ou supérieur
<p>Réaliser des analyses de rentabilisation et fournir des solutions informatiques (le cas échéant) pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de passation de marchés ;</li> <li>• Livraison électronique des documents nécessaires aux réunions du Conseil d'administration et du Comité</li> </ul>	Achèvement des analyses de rentabilisation et solutions/processus informatiques pour exploiter les possibilités proposées
Développer une stratégie pluriannuelle d'administration du régime et un plan/stratégie informatique connexe	Stratégies/plans présentés et approuvés par le conseil d'administration de la CRRO.

---

<sup>4</sup> Les dépenses de fonctionnement excluent les frais de gestion des placements.

## Annexe III : Dépenses prévues entre 2015 et 2017

En milliers de dollars	2015	2016	2017
<b>FRAIS DE PLACEMENT</b>			
Frais de gestion des placements – publics	58 751	58 750	58 750
Frais de garde	5 000	5 000	5 000
Coûts des transactions	10 286	10 290	10 290
Coûts des marchés privés	800	820	840
<b>TOTAL DES FRAIS DE PLACEMENT (A)</b>	<b>74 837</b>	<b>74 860</b>	<b>74 880</b>
<b>FRAIS D'EXPLOITATION</b>			
Coûts liés au personnel	27 615	30 295	31 531
Exploitation des bureaux	5 855	5 970	6 090
Technologie	8 962	9 140	9 320
Services professionnels	2 599	2 650	2 700
Amortissement	878	900	920
Communications, rémunération du conseil et vérification	991	1 010	1 030
<b>TOTAL DES FRAIS D'EXPLOITATION (B)</b>	<b>46 900</b>	<b>49 965</b>	<b>51 591</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (C)</b>	<b>492</b>	<b>350</b>	<b>360</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES (A+B+C+D)</b>	<b>122 229</b>	<b>125 175</b>	<b>126 831</b>
<b>Augmentation moyenne projetée (%)</b>		<b>2,4%</b>	<b>1,3%</b>
Complément de personnel prévu	198	203	207

### Notes et hypothèses :

1. Le Budget de 2015 constitue les prévisions budgétaires pour 2015.
2. Pour 2016 et 2017, nous présumons une augmentation globale de 2 % dans chaque catégorie, sauf mention contraire ci-après.

3. Nous prévoyons que les dépenses d'investissement connaîtront une croissance nulle pour 2016-17.
4. Les coûts sur les marchés privés (services consultatifs et ententes non respectées) devraient augmenter de 2 %.
5. Coûts de personnel - augmentation salariale de 2 % prévue pour 2016 et 2017, coûts supplémentaires prévus pour l'embauche de nouveau personnel et les droits d'acquisitions pour les nouveaux employés du secteur des placements.
6. Le personnel du secteur des placements devrait augmenter de 9 par EPT pour les exercices 2016-17. Aucune augmentation de personnel dans le secteur des Régimes de retraite.

# Annexe IV : Organigramme - Niveau gestion

