



**Plan d'affaires de la
Commission du Régime de
retraite des fonctionnaires
de l'Ontario
2016-2018**

TABLE DES MATIÈRES

APERÇU DE LA COMMISSION	3
MANDAT	3
MISSION ET VISION DE LA COMMISSION : CONSEILLER ET PROTÉGER	3
ORIENTATION STRATÉGIQUE	4
INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE	4
RÉSUMÉ	5
CONJONCTURE	5
FACTEURS CONJONCTURELS À LONG TERME	5
FACTEURS CONJONCTURELS PROPRES À 2016	5
DÉBUT DES TRAVAUX VISANT À MODERNISER LES SYSTÈMES DE TI DESTINÉS À L'ADMINISTRATION DES RENTES EN 2017	5
GESTION DES DÉPENSES	6
CORRESPONDANCE AVEC LES OBJECTIFS FINANCIERS DU GOUVERNEMENT	6
ÉTAT DU RÉGIME	9
INITIATIVES LIÉES À LA STRATÉGIE DE PLACEMENT ET AU PLAN D'AFFAIRES POUR 2016 - 2018	10
STRATÉGIE D'ADMINISTRATION DES RENTES ET INITIATIVES DU PLAN D'AFFAIRES EN 2016-2018	10
STRATÉGIE DE L'ORGANISATION ET INITIATIVES DU PLAN D'AFFAIRES EN 2016-2018	11
BUDGET ET PROJECTIONS POUR 2016 À 2018	12
DÉPENSES - PLACEMENTS	12
FRAIS D'EXPLOITATION –ADMINISTRATION DES RENTES	13
PRINCIPALES PRIORITÉS POUR 2016 À 2018	14
PLACEMENTS	14
ADMINISTRATION DES RENTES	15
RÉPONDRE À DES EXIGENCES EXTRAORDINAIRES PRÉVUES EN MATIÈRE DE SERVICE	15
AMÉLIORATION DE NOS SERVICES ÉLECTRONIQUES	15
AMÉLIORATION DE NOS SERVICES CONSULTATIFS	16
AMÉLIORER NOS TEMPS DE RÉPONSE	16
MODIFICATIONS DEVANT ÊTRE APPORTÉES AUX SYSTÈMES D'ADMINISTRATION DES RENTES EN 2016	16
PLANIFICATION VISANT LA MODERNISATION DE NOS SYSTÈMES D'ADMINISTRATION DES RENTES EN 2017 ET PAR LA SUITE	16
RISQUE	18
ANALYSE DE LA CONJONCTURE	20
BUDGET FINANCIER ET DOTATION EN PERSONNEL - 2016	22
APERÇU DU BUDGET	22
INTRODUCTION	23
ÉVENTUALITÉS ET RISQUES	24

PROJECTIONS RELATIVES AUX FRAIS DE GESTION DES PLACEMENTS	25
FRAIS D'EXPLOITATION	26
FAITS SAILLANTS DU BUDGET	28
<u>1.</u> DOTATION EN PERSONNEL	28
<u>2.</u> EXPLOITATION DES BUREAUX	29
<u>3.</u> TECHNOLOGIE	30
<u>4.</u> SERVICES PROFESSIONNELS	31
INITIATIVES DE 2016	31
REGROUPEMENT DES ACTIFS (SOGP)	32
ANNEXE I – DÉFINITIONS	33
ANNEXE IIA : MESURES ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE	34
ANNEXE IIB : PRINCIPAUX BUTS/OBJECTIFS POUR 2016	36
ANNEXE III : STRATÉGIES ET FONDEMENTS	37
ANNEXE IV : DÉPENSES PRÉVUES ENTRE 2016 ET 2018	38
ANNEXE V : ORGANIGRAMME – DIRECTION	40

APERÇU DE LA COMMISSION

La Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (la « **Commission** ») est l'administrateur du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (le « **régime** ») et gère le placement d'un actif d'environ 23 milliards de dollars (la « **caisse** ») qui permet de capitaliser les prestations en vertu du régime. Bien que le présent plan d'affaires porte sur la période allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018, il se concentre surtout sur 2016.

MANDAT

La Commission a vu le jour en 1990, en vertu de la promulgation de la *Loi sur le régime de retraite des fonctionnaires*, dans le but d'administrer le régime et la caisse. Sous réserve des dispositions du régime, la Commission peut également administrer d'autres régimes ou caisses de retraite ou des régimes d'avantages garantis. Actuellement, la Commission fait appel à des ententes de rémunération pour gérer plusieurs autres régimes au nom du gouvernement de l'Ontario et, en ce moment, toutes ces ententes de rémunération sont structurées selon une formule de recouvrement des coûts, plutôt qu'à titre d'activités lucratives.

La Commission est régie par un conseil d'administration dont le président doit rendre des comptes au président du Treasury Board concernant la mesure dans laquelle la Commission remplit son mandat.

MISSION ET VISION DE LA COMMISSION : CONSEILLER ET PROTÉGER

Notre mission consiste à :

- respecter notre promesse au titre des rentes constituées;
- favoriser la viabilité à long terme du régime;
- investir l'actif du régime dans le but d'optimiser les rendements, tout en respectant des paramètres de risque acceptables;
- maintenir la stabilité et l'abordabilité raisonnables des taux de cotisation et de prestations; et
- offrir un service à la clientèle de premier ordre à toutes les parties prenantes du régime, et ce, en demeurant soucieux des coûts.

La Commission a élaboré la vision « Conseils et protection » pour s'acquitter de son mandat et de sa mission. La vision comporte les principales composantes suivantes : 1) fournir des services de conseils aux parties prenantes en fonction des connaissances, de la perspective et de la compréhension uniques de la Commission concernant le régime en vue de s'assurer que les clients et les parties prenantes prennent des décisions informées concernant leur rente et le régime dans son ensemble; et 2) protéger le régime pour veiller à ce qu'il respecte sa promesse à l'égard des rentes constituées pour les participants actifs et retraités du régime, et ce, tant aujourd'hui que demain.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

La Commission a élaboré les trois principaux objectifs stratégiques suivants pour lui permettre de respecter son mandat et sa vision dans la conjoncture actuelle :

- Être un conseiller digne de confiance pour les parties prenantes du régime et un leader éclairé crédible concernant les politiques publiques afin de permettre la prise de décisions judicieuses qui favorisent la viabilité à long terme du régime, ainsi que de veiller à ce que tous les Canadiens bénéficient d'un régime de retraite adéquat.
- Atteindre l'excellence dans la gestion pleinement intégrée de toutes les variables de capitalisation du régime (revenu de placement, niveaux de cotisation et structure des prestations) pour veiller : 1) au versement prévu des prestations accumulées; 2) à l'abordabilité du régime à long terme; 3) à la disponibilité continue d'un programme d'avantages sociaux structuré pour permettre aux participants d'obtenir un revenu viager adéquat; et 4) à l'équité intergénérationnelle.
- Gérer le régime et répondre aux besoins de ses parties prenantes de sorte que chacune d'entre elles tire, dans la mesure du possible, la pleine valeur de leur participation au régime et que nous demeurions dignes de l'appui qu'elles manifestent à ce dernier.

Sur le plan opérationnel, nous atteignons nos objectifs en alignant toutes les initiatives organisationnelles, départementales et individuelles sur quatre piliers (gouvernance chevronnée; gestion financière stratégique et responsable; systèmes et processus plus rapides et mieux conçus et employés hautement performants) et sur quatre stratégies (placements rigoureux et avertis; excellence inégalée en matière de service à la clientèle; relations remarquables avec les parties prenantes; et éducation et intervention). Une description générale de ces quatre piliers et stratégies se trouve dans l'*Annexe III*.

La Commission est convaincue que sa vision et ses stratégies, ainsi que les initiatives décrites dans ce Plan d'affaires, sont appropriées pour gérer le régime, pour appuyer le gouvernement dans ses efforts pour améliorer les finances de la province, ainsi que pour gérer les répercussions de la conjoncture actuelle et saisir les occasions en découlant.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

La Commission a adopté de nombreux indicateurs de performance clés pour évaluer la réussite de sa vision et de ses stratégies, ainsi que sa capacité à les mettre en œuvre. Ces indicateurs représentent les résultats les plus importants pour les parties prenantes du régime. Ces indicateurs, nos résultats à ce jour et notre performance cible à la fin de 2016 figurent dans le tableau de l'*Annexe IIA* intitulé, « *Mesures et indicateurs clés de performance* ».

RÉSUMÉ

CONJONCTURE

FACTEURS CONJONCTURELS À LONG TERME

Un résumé des principaux facteurs conjoncturels auxquels la Commission est assujettie est présenté dans *l'Analyse de la conjoncture* à la **page 20** du présent document. L'un des facteurs les plus importants réside dans la complexité croissante du contexte et des risques de placement; nous y remédions en renforçant nos effectifs dans le domaine des placements, comme nous l'expliquerons plus loin dans ce sommaire. Les dirigeants continuent également de surveiller les enjeux de cybersécurité grandissants qui menacent la confidentialité des renseignements, risquent de perturber les affaires et exigent que nous remplacions les systèmes technologiques désuets, inefficaces et approchant la fin de leur vie utile. De plus, les normes accrues en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité exercent des pressions sur les coûts de la Commission et exigent que celle-ci investisse davantage dans les ressources humaines et technologiques.

FACTEURS CONJONCTURELS PROPRES À 2016

Sur le plan des placements et de l'administration du régime, la Commission est assujettie à des facteurs conjoncturels spécifiques en 2016. En matière de placements, nous prévoyons mettre en œuvre le regroupement des actifs pendant l'année et de commencer à exercer nos activités en vertu de cette structure à compter du 1^{er} janvier 2017. Il s'agit là d'un projet de taille qui mobilisera une partie considérable du temps et de l'attention de l'équipe de hauts dirigeants, ainsi que celle de nombreux membres de l'équipe des placements et d'autres gestionnaires. En matière d'administration des régimes, le gouvernement a apporté des changements aux avantages garantis des retraités applicables aux participants qui prennent leur retraite en décembre 2016 ou après cette date et qui sont appelés à donner lieu à une hausse des départs de retraite au deuxième semestre de 2016. La première phase de la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (**SLJO**) est également appelée à débuter en 2016, ce qui créera une augmentation considérable de la demande des services de la Commission. En fait, à ce stade-ci en 2015, celle-ci s'en ressent déjà en ce sens qu'un nombre accru de clients la contacte pour demander des calculs de rente, des transferts et de l'aide pour prendre des décisions. En raison des exigences spécifiques découlant de ces facteurs et de la mesure dans laquelle elles mobiliseront nos ressources internes, nous ne prévoyons aucune initiative additionnelle pour l'année.

DÉBUT DES TRAVAUX VISANT À MODERNISER LES SYSTÈMES DE TI DESTINÉS À L'ADMINISTRATION DES RENTES EN 2017

Sur le plan de l'administration des rentes, nous entamerons, en 2017, les travaux visant à moderniser nos systèmes technologiques, qui sont désuets, inefficaces et à la fin de leur vie utile. Ces systèmes de base ont plus de 20 ans et ne sont plus compatibles avec les autres technologies courantes (comme les versions actuelles de Microsoft Windows ou les navigateurs Web). Il s'agit là d'un projet d'envergure qui s'échelonnnera sur plusieurs années et qui doit absolument être mis en œuvre d'ici 2017 en raison des risques croissants de pannes, d'incompatibilité et d'enjeux de sécurité.

GESTION DES DÉPENSES

CORRESPONDANCE AVEC LES OBJECTIFS FINANCIERS DU GOUVERNEMENT

En tant qu'organisme de la province de l'Ontario, la Commission exerce ses activités dans un contexte axé sur la restriction des coûts et gère judicieusement les dépenses du régime. Son ratio des dépenses demeure parmi les plus faibles de l'industrie. Il importe de faire remarquer que les dépenses de la Commission sont réglées à même l'actif du régime, plutôt que directement par le gouvernement. Par conséquent, aucune d'entre elles n'est réglée à même la caisse de revenu consolidé ni déclarée dans le cadre des dépenses du gouvernement. Les dépenses de la Commission sont seulement transmises au gouvernement par l'intermédiaire des changements apportés à la situation de capitalisation du régime si elles entraînent la modification des dépenses liées aux rentes du gouvernement conformément aux normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Ainsi, la Commission contribue à la restriction ou à la diminution des dépenses du gouvernement en générant des résultats de placement nets qui ont pour effet d'améliorer le ratio de capitalisation global du régime. Ce ratio s'est amélioré au cours des dernières années (ce qu'a confirmé l'évaluation de la direction du 31 décembre 2014, laquelle faisait état d'un déficit de capitalisation de 435 millions de dollars sur la base de la continuité des opérations). Au dépôt de l'évaluation actuarielle du 31 décembre 2013, les cotisations du gouvernement au régime ont été réduites d'environ 14 millions par année pour la période triennale allant de 2014 à 2016.

En ce qui concerne les incidences comptables (plutôt que les effets de trésorerie) sur le gouvernement, l'amélioration d'environ 400 millions de dollars de la situation de capitalisation du régime en 2014 (1,6 milliard de dollars entre le début de 2012 et la fin de 2014) donnera lieu à une diminution additionnelle des frais reliés à la comptabilité des rentes du gouvernement, car cette amélioration est comptabilisée sur le reste des années de service moyennes prévues des participants (environ 11 ans).

Bien que le ratio des dépenses total de la Commission (y compris tous les frais de placement et d'administration des rentes) ait été stable au cours des cinq dernières années, s'étant établi à environ 0,50 % à 0,55 % de l'actif moyen, les dépenses ont augmenté en termes absolus, ce qui est principalement attribuable à deux facteurs. Citons d'abord l'accroissement des frais de placement externes, qui découle de celui de l'actif (il s'agit là d'un facteur positif vu que l'augmentation de l'actif a pour effet d'améliorer la situation de capitalisation du régime). Pendant la période de six ans terminée à la fin de 2014, l'actif du régime a augmenté de plus de 50 %, passant de 14,6 milliards de dollars à plus de 22 milliards de dollars (en dépit du versement de rentes moyennes dépassant de plus de 250 millions de dollars chaque année les sommes reçues sous forme de cotisations). À la date du présent plan d'affaires, l'actif s'établissait à environ 23 milliards de dollars. Les frais d'exploitation de la Commission ont augmenté étant donné que celle-ci a renforcé ses capacités de gestion de l'actif internes et affecté une plus grande partie de l'actif à des placements privés, comme l'immobilier, l'infrastructure et les actions de sociétés fermées (**Placements sur les marchés privés**) conformément à la Répartition stratégique de l'actif de 2014 (**RSA de 2014**). C'est plus efficace de gérer à l'interne les placements

effectués sur les marchés privés que de confier cette tâche à des ressources externes¹. La Commission croit aussi que cette décision lui permet de dégager de meilleurs rendements et de gérer le risque plus efficacement, comme le démontrent les résultats de placement vigoureux au cours des dernières années (p. ex. : les placements en actions de sociétés fermées de la Commission ont dégagé un rendement de 25,4 % en 2014).

La Commission respecte l'objectif du gouvernement de l'Ontario de refouler l'augmentation des dépenses. Au moment de préparer ce plan d'affaires et budget, les dirigeants ont passé en revue toutes les dépenses pour s'assurer que toute augmentation prévue soit absolument nécessaire. Ils ont déterminé comme étant « nécessaires » les initiatives qui répondent aux critères suivantes :

- celles qui sont appelées à engendrer un rendement supérieur aux dépenses supplémentaires engagées;
- celles qui respectent la législation ou les directives du gouvernement;
- celles qui visent à faire en sorte que les activités de la Commission cadrent avec les politiques gouvernementales actuelles (ex. : approvisionnement et gestion des dossiers); ou
- celles qui visent à gérer les risques (ex. : menacent à la cybersécurité ou remplacement de systèmes de TI désuets).

En fin de compte, le plan d'affaires et budget soumis par les dirigeants de la Commission et approuvés par son conseil d'administration prévoient une **diminution de 1,4 % par rapport aux dépenses prévues en 2015**. Cela découle du fait que les frais de gestion des placements se sont avérés inférieurs aux prévisions dans le cadre du transfert de l'actif des marchés publics à leurs pendants privés. Une partie de la diminution est contrebalancée par une hausse des frais d'exploitation (+10 %) dans le domaine des placements, dans le cadre de nos efforts pour investir dans les gens, les processus et la technologie afin d'optimiser la mise en œuvre de la RSA de 2014 et d'améliorer nos compétences de gestion de l'actif internes. Les frais d'exploitation ont diminué de 0,3 % dans le domaine de l'administration des rentes. Le tableau figurant ci-dessous fait état de deux facteurs importants touchant les frais de placement et met en lumière la somme additionnelle de 750 000 \$ qui a été budgétée pour l'initiative du regroupement des actifs. Bien que les coûts budgétés pour cette initiative ne fassent pas partie des frais d'exploitation, ils sont inclus dans les dépenses globales. Malgré l'augmentation des coûts découlant des initiatives décrites ci-dessous, les frais globaux de la Commission sont appelés à diminuer en raison du fait que les dépenses liées à la gestion externe des placements sont inférieures aux prévisions.

¹ Selon un article de Cost Effectiveness Management Inc. qui a été publié dans le Rotman Journal of Pension Management, les rendements additionnels issus des placements privés sont entièrement rongés par les frais si ces placements sont gérés à l'externe par l'intermédiaire de fonds.

Initiative liée au Plan d'affaires	Dépense additionnelle	Bien fondé
<p>Placements – Gestion des changes : Pour la gestion des changements, adoption d'un pourcentage fixe plutôt que d'une approche active.</p>	<p>1,0 million de dollars en 2016 découlant des frais de gestion accrus versés à un gestionnaire de placements externe.</p>	<p>Rendement du capital investi prévu d'environ 50 millions de dollars par année. Cette initiative a vu le jour en 2015 et l'augmentation des dépenses reflète le calcul annualisé des frais supérieurs.</p>
<p>Placements – Transition à la RSA de 2014 : Prolongement de la transition vers la RSA de 2014 de la Commission, qui prévoit des placements accrus sur les marchés privés.</p>	<p>1,5 million de dollars en 2016 découlant du recrutement de spécialistes additionnels en matière de placements et de finance des placements dans le but d'acquérir, de gérer et de superviser le portefeuille de placements.</p>	<p>Selon la modélisation à grande échelle effectuée par la firme d'actuariat indépendante de la Commission, la RSA de 2014 produit un rendement additionnel annuel moyen de 0,90 %, ce qui correspond à plus de 200 millions de dollars en fonction de l'actif actuel du régime, qui s'élève à 23 milliards de dollars.</p>
<p>Placements – Regroupement des actifs Réaffectation de personnel et obtention de services de conseils professionnels pour appuyer l'initiative de regroupement des actifs.</p>	<p>750 000 \$</p>	<p>La Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) a été créée en vertu du dernier budget provincial, et la Commission contribue partiellement aux coûts exigibles pour établir une organisation fonctionnelle.</p> <p>Cela aidera davantage l'équipe de gestion des placements à dégager des rendements additionnels de 0,90 % par année, tel qu'il est indiqué ci-dessus.</p>

ÉTAT DU RÉGIME

La viabilité et l'abordabilité à long terme du régime demeurent notre principale priorité. Sa situation financière est solide. Au 31 décembre 2014, le régime était capitalisé dans une proportion supérieure à 98 %, en hausse par rapport à 96 % au terme de 2013. La Commission a permis au gouvernement de réduire ses dépenses relatives au régime en obtenant un rendement solide au cours des dernières années (8,4 % en 2014; 12,5 % en 2013; et 11,9 % en 2012), ce qui a permis à la situation de capitalisation du régime d'augmenter de 1,6 milliard de dollars pendant cette période. Les initiatives prévues au cours des prochaines années ont pour but de continuer de tabler sur cette réussite et d'obtenir des rendements supérieurs au taux à long terme requis selon l'évaluation actuarielle.

En 2014, la Commission a déposé son évaluation du 31 décembre 2013 auprès de la Commission des services financiers de l'Ontario, celle-ci ayant conclu qu'il n'était pas nécessaire d'accroître le taux de cotisation des participants et des employeurs. Les cotisations en espèces que le promoteur devait verser pour enrayer le déficit du régime ont fléchi d'environ 28 millions de dollars par année. Cette diminution fait contrepoids aux cotisations pour services courants additionnelles du promoteur, qui s'élèvent à 14 millions de dollars par année et sont largement attribuables à la diminution des taux d'intérêt et à l'espérance de vie accrue des participants. Par conséquent, les paiements nets du promoteur diminueront de 14 millions de dollars par année au cours de la période de 2014 à 2016.

Nous avons effectué une étude de la capitalisation à long terme en 2014. Ces études sont généralement effectuées tous les cinq ans (la dernière remontait à 2008). La Commission les utilise pour faire des recommandations au promoteur du régime concernant la nécessité de modifier les cotisations ou les prestations afin de maintenir un partage égal des coûts entre les employés et les employeurs et préserver la viabilité et l'abordabilité du régime.

En fonction des résultats de cette étude et de nouvelles discussions avec notre actuaire au début de 2015, la Commission ne recommande aucun changement aux taux de cotisation ni aux prestations à l'heure actuelle. Cela dit, l'étude en question a relevé de nombreux facteurs susceptibles de se répercuter sur le coût des prestations dans l'avenir, tels que :

- les restrictions salariales continues au sein de la Fonction publique;
- l'augmentation des espérances de vie au-delà de celles intégrées à nos hypothèses actuelles;
- les répercussions potentielles des changements apportés aux avantages garantis des retraités, qui pourraient inciter un nombre élevé de fonctionnaires de longue date à partir à la retraite en 2016; et
- l'impact potentiel de la modernisation de la SLJO.

Ensemble, ces facteurs pourraient entraîner une augmentation ou une diminution du coût des prestations de retraite.

Par conséquent, la Commission a déterminé qu'elle devrait effectuer une autre étude de la capitalisation à long terme conjointement avec l'évaluation triennale devant être déposée le 31 décembre 2016 (soit avant la fin de l'intervalle de cinq ans habituelle). À ce moment-là, les répercussions probables des facteurs susmentionnés devraient être plus limpides. En vertu du présent plan d'affaires et budget, l'étude de la capitalisation à long terme est prévue pour le deuxième semestre de 2016.

INITIATIVES LIÉES À LA STRATÉGIE DE PLACEMENT ET AU PLAN D’AFFAIRES POUR 2016 - 2018

Dans le domaine des placements, nos priorités en 2016 seront centrées sur : l’optimisation de la gestion de la RSA de 2014; le renforcement additionnel de nos capacités internes de gestion de l’actif; l’amélioration continue de nos rapports internes sur les placements; le soutien à la mise en œuvre de l’initiative de regroupement des actifs.

En 2014, la Commission a effectué une étude de l’actif et du passif qui s’est traduite par la modification de la RSA alors en vigueur. Nous avons recommandé au conseil d’administration d’apporter ces changements, ce qu’il a approuvé. La RSA de 2014 vise un changement de cap encore plus marqué des marchés publics aux marchés privés. Le conseil d’administration a également approuvé un plan de transition quinquennal visant le transfert du portefeuille de placements à la RSA de 2014 et l’accroissement graduel des cibles chaque année pendant la période de transition. Les dirigeants croient que cette répartition modifiée de l’actif engendrera des rendements additionnels, ainsi qu’une volatilité réduite, par rapport à la RSA précédente.

En tirant parti de ses compétences internes, qui ont fait leurs preuves comme en témoigne la réussite de la stratégie de répartition tactique de l’actif (**RTA**) et du programme d’internalisation de gestion de l’actif de 2015 (le « **Programme d’internalisation** »), le régime continuera d’évaluer et de sélectionner des placements publics au cours des prochaines années. En mettant davantage l’accent sur la gestion interne et appuyant cette initiative, nous serons mieux en mesure de répondre agilement aux mouvements et occasions du marché et de dégager des rendements corrigés du risque additionnels, le tout en tenant les coûts à l’œil.

À mesure que la Commission continuera de mettre en œuvre son programme d’internalisation, elle devra aussi améliorer et renforcer ses capacités internes de compte rendu des placements. Elle est déterminée à concevoir rapidement des rapports utiles sur les placements qui appuieront ses décisions en la matière. Parmi les autres objectifs en 2016, citons l’élaboration de critères applicables à la gestion des ententes de placement sur les marchés privés et le processus de compte rendu dans le but d’évaluer le potentiel des solutions automatisées, ainsi que l’examen des risques économiques pour veiller à ce que les rapports sur la composition de l’actif tiennent compte de ceux découlant de la valeur nominale notionnelle des instruments dérivés.

STRATÉGIE D’ADMINISTRATION DES RENTES ET INITIATIVES DU PLAN D’AFFAIRES EN 2016-2018

En matière d’administration des rentes, nos priorités, en 2016, seront centrées sur la gestion de la hausse du coût des transactions découlant des changements apportés aux règles d’admissibilité des retraités aux avantages sociaux, qui entrent en vigueur en janvier 2017, et de la première phase de modernisation de la SLJO en 2016. En ce qui concerne la modification des avantages garantis des retraités, le régime compte actuellement environ 5 000 participants actifs qui pourront prendre une retraite anticipée avec rente non réduite d’ici la fin de novembre 2016. Ainsi, la Commission pourrait être assujettie à des demandes de départ à la retraite considérablement supérieures à la normale. Lorsque les participants commencent à songer à la retraite, ils demandent aussi généralement à la Commission des services de soutien connexes, dont le prix du rachat de prestations ou des estimations de rente, de même que d’autres services transactionnels. Par conséquent, nous devons aussi nous

attendre à une demande accrue de ces services. En fait, à mi-chemin de 2015, nous constatons déjà une hausse à ce chapitre. De plus, en vertu du projet de modernisation de la SLJO qui débutera au deuxième trimestre, 500 participants devront quitter le régime. Jusqu'à 6 000 participants additionnels pourraient aussi devoir le faire entre 2016 et 2018. Cette situation engendrera une intensification des demandes de service et exercera des pressions énormes sur les ressources humaines et systèmes de la Commission.

C'est pourquoi nous ne prévoyons mettre en œuvre aucune initiative importante liée aux systèmes de retraite en 2016. Cela dit, nous apporterons certains changements nécessaires aux systèmes d'administration des rentes. Ces modifications s'imposent pour veiller à la conformité du régime à la *Loi sur les régimes de retraite*, ainsi que pour tenir compte des changements apportés aux avantages garantis des retraités et de la modification prévue des façons de calculer le droit à la protection du revenu à long terme pour les participants atteints d'une invalidité.

La Commission est déterminée à améliorer continuellement la qualité de son service à la clientèle. À cette fin, elle a adopté un nouvel outil d'évaluation du rendement pour donner aux dirigeants une meilleure idée du flux des travaux et des charges de travail. Ce nouvel outil, qui a été présenté au troisième trimestre de 2015, sera déployé au cours des deux prochaines années.

Au-delà de 2016, la Commission doit moderniser ses systèmes d'administration des rentes désuets. En 2016, nous allons élaborer la charte du projet et dresser le budget de cette initiative pluriannuelle. En 2017, nous commencerons à définir nos besoins afin de fournir aux TI les exigences requises pour mettre ce projet de l'avant.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, nous effectuerons aussi une étude de la capitalisation à long terme en 2016 pour déterminer le bien-fondé d'une modification des taux de cotisation afin de favoriser la viabilité à long terme du régime.

Pour plus de détails sur ces initiatives, veuillez consulter la section *Principales priorités pour 2016 à 2018* du présent plan d'affaires.

STRATÉGIE DE L'ORGANISATION ET INITIATIVES DU PLAN D'AFFAIRES EN 2016-2018

La Commission est une institution financière d'envergure et, à ce titre, elle détient des obligations fiduciaires et un devoir de protection envers plus de 80 000 participants actifs et retraités. Elle doit aussi rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, promoteur du régime, et détient des obligations juridiques envers de nombreux organismes de réglementation, comme la Commission des services financiers de l'Ontario et l'Agence du revenu du Canada. Elle doit aussi respecter de nombreuses directives générales du gouvernement de l'Ontario. C'est pourquoi elle est déterminée à respecter les normes les plus élevées en matière de gouvernance, de gestion des risques, de conformité, de continuité des affaires, de résilience, de gestion des dossiers et de protection de la vie privée. Depuis de nombreuses années, la Commission renforce ses capacités dans chacun de ces domaines et a atteint un niveau de maturité satisfaisant dans la presque majorité d'entre eux, ce qui s'est traduite par une hausse des dépenses liées à la conformité et à la gestion des risques. Par exemple, les dirigeants de la Commission ont hissé le rôle de directeur de la gestion des risques d'entreprise au rang de poste permanent et a recruté des employés de soutien pour ses programmes de continuité des affaires et de reprise après un sinistre.

Pour la période de 2016 à 2018, nous avons repéré plusieurs secteurs devant être renforcés. Les projets spéciaux décrits dans les pages suivantes, qui doivent obligatoirement être mis en œuvre, entraîneront tous une hausse des coûts d'exploitation :

- processus d’approvisionnement – les travaux débuteront en 2016 pour rehausser la facilité de nous conformer aux politiques et directives du gouvernement en ce qui a trait aux activités d’approvisionnement;
- gestion des dossiers – les travaux débuteront en 2016 dans le but de concevoir de meilleurs systèmes et processus pour respecter les politiques et directives du gouvernement à l’égard de la gestion des dossiers (à l’exception de ceux liés à l’administration des rentes, qui seront évalués séparément dans le cadre de l’examen global des systèmes d’administration des rentes);
- sécurité et cybersécurité – des investissements sont requis pour renforcer la sécurité et suivre le rythme des menaces croissantes dans un monde reposant fortement sur la technologie. Un poste d’agent de la sécurité a été créé en 2016. De plus, la somme de 100 000 \$ a été ajoutée au budget d’exploitation pour remédier aux menaces identifiées en 2015.

BUDGET ET PROJECTIONS POUR 2016 À 2018

Comme nous l’expliquons de façon plus détaillée dans la section *Budget financier et dotation en personnel – 2016* du présent plan d’affaires, le budget de la Commission prévoit des dépenses totales de 124,6 millions de dollars en 2016, comparativement à des dépenses prévues de 126,3 millions \$ en 2015, ce qui représente une diminution de 1,4 %. Aux fins du budget de 2016, nous avons présumé que les actifs des marchés publics et, par conséquent, les frais de gestion des placements y afférents, n’augmenteront pas de façon notable par rapport à la fin de juin 2015. Si ces éléments d’actifs s’apprécient considérablement, les frais de gestion des placements seront supérieurs au montant budgété pour 2016. Dans ce cas, même si les frais de gestion des placements externes seront plus élevés, le rendement correspondant excédera nettement ces dépenses additionnelles. Comme nous l’avons mentionné plus tôt, la Commission exige des placements continuels dans les ressources humaines, les processus et la technologie pour veiller à ce que ses actifs continuent de dégager des rendements corrigés du risque supérieurs à long terme, pour continuer à offrir un service de premier ordre à ses clients et parties prenantes et pour mettre en œuvre des changements immédiats en matière de cybersécurité ainsi que des fonctionnalités améliorées pour être en mesure de donner suite à l’augmentation prévue des demandes de départ à la retraite.

DÉPENSES - PLACEMENTS

En 2014, le ratio des frais de placement de la Commission est demeuré faible (0,44 % ou 44 cents par tranche de 100 dollars d’actif sous gestion² – ce taux comprend les dépenses d’exploitation et les frais de placement externes), tendance qui est appelée à se maintenir dans l’avenir même si les dépenses absolues augmentent. Le changement de cap en faveur d’un accroissement des placements privés donne lieu à des coûts additionnels, car leur acquisition et leur gestion est plus coûteuse que celle des

² Ce ratio est calculé en fonction d’une simple moyenne de l’actif sous gestion. Dans notre rapport annuel de 2014, nous avons utilisé l’actif sous gestion de la fin d’exercice, ce qui s’est traduit par un ratio de 0,43 % ou 43 cents par tranche de 100 dollars d’actif sous gestion. Dans les rapports futurs, nous utiliserons cette nouvelle méthode reposant sur une simple moyenne.

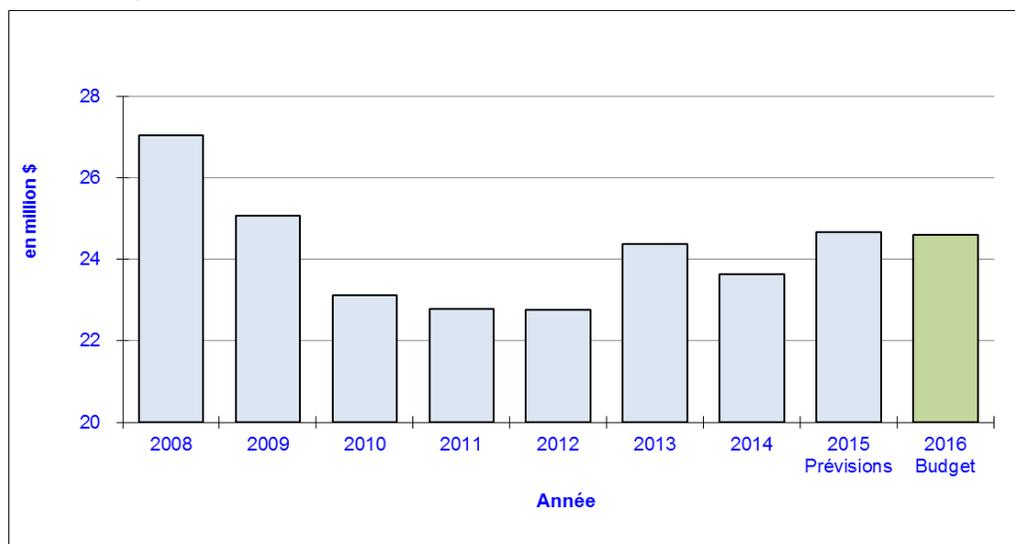
actions et titres à revenu fixe offerts sur les marchés publics. Toutefois, les rendements additionnels découlant de ces placements sont appelés à l'emporter nettement sur les frais supplémentaires et à s'avérer positifs à long terme. Certaines des activités de recrutement prévues pour 2015 ont été mises en veilleuses, mais demeurent nécessaires. Par conséquent, la Commission doit élargir son équipe de placement pour mettre en œuvre la RSA de 2014 et les stratégies connexes et, ainsi, dégager de meilleurs rendements corrigés du risque et une plus-value supérieure pour le régime, le promoteur et tous les participants à long terme.

Pour maintenir un ratio des frais faible, la Commission compte réaliser des économies d'échelle. Nous y sommes parvenus en faisant équipe avec des investisseurs institutionnels de grande envergure et avec d'autres partenaires du secteur privé, ce que nous continuerons de faire dans l'avenir. Pour réaliser des économies d'échelle, nous avons mis en œuvre une deuxième tactique en préconisant et faisant progresser l'initiative de regroupement des actifs pour les portefeuilles du secteur public de l'Ontario. Les dirigeants de la Commission sont ravis de la législation proposée par le gouvernement dans le cadre de son dernier budget et comptent consacrer passablement d'efforts à la concrétisation de ce projet en 2016, qui doit voir le jour le 1^{er} janvier 2017. La Commission a budgété 750 000 \$ à son appui en 2016. Si d'autres coûts s'imposent, les dirigeants les régleront et expliqueront tout excédent.

FRAIS D'EXPLOITATION –ADMINISTRATION DES RENTES

Pour l'administration des rentes, le ratio des frais de la Commission est inférieur à 0,11 % (ou 11 cents par tranche de 100 dollars d'actif sous gestion), taux concurrentiel par rapport à celui de ses pairs de taille comparable. Nos coûts par participant s'élèvent à 299 \$, par rapport à une moyenne de 234 \$ pour d'autres régimes comparables au Canada. Bien que ces coûts soient supérieurs à ceux de régimes de plus grande envergure (dont le nombre de participants moyen est trois fois plus élevé que le nôtre), ils sont très concurrentiels comparativement à des régimes de notre taille (en fonction du nombre de participants). Depuis 2008, la Commission est parvenue à réduire considérablement ses coûts par participant, et ce, en dépit de l'intensification de la demande manifestée à ses services et des exigences additionnelles considérables imposées par la législation et les directives du gouvernement. Le tableau suivant fait état des frais d'exploitation des rentes de 2008 à 2014, des prévisions pour 2015 et du budget pour 2016.

Frais d'exploitation des rentes– 2008 à 2016



PRINCIPALES PRIORITÉS POUR 2016 À 2018

PLACEMENTS

En matière de placements, les priorités pour 2016 sont les suivantes : optimiser la mise en œuvre de la RSA, continuer à accroître les ressources internes et les capacités de gestion de l'actif, continuer à renforcer nos comptes rendus de placement internes et fournir un savoir-faire en matière de placements pour l'initiative de regroupement des actifs.

La principale priorité de l'équipe de placement en 2016 consistera à respecter les cibles du plan de transition qui ont été approuvées en vertu de la RSA de 2014. Les mesures suivantes s'imposent en 2016:

- investir davantage sur les marchés privés en procédant à la réduction correspondante des investissements sur les marchés publics, le tout dans le but d'améliorer les rendements et de réduire la volatilité.
- continuer à délaissier les obligations universelles en faveur des obligations à long terme en vue d'atténuer les risques liés à un appariement défavorable de l'actif et du passif. Les obligations à long terme conviennent mieux aux obligations à longue échéance du régime.
- continuer à améliorer et à élargir nos capacités en matière de RTA.

Afin de gérer son exposition accrue aux marchés privés et de poursuivre les travaux en vue de l'internalisation de certaines activités de placement sur les marchés publics, la Commission doit investir dans les ressources humaines. Le budget de 2016 prévoit des embauches dans les domaines des placements et de la finance des placements (salle des marchés, suivi des marchés et administration³). En 2016, les coûts additionnels de 1,5 million de dollars devant être versés sous forme de salaires et d'avantages sociaux sont amplement contrebalancés par les rendements additionnels prévus de l'ordre de 200 millions de dollars, en fonction des résultats de l'étude de l'actif et du passif de 2014 qu'ont élaborée nos actuaires indépendants. Au cours de la prochaine décennie, qui coïncide avec l'horizon projeté de nos actuaires, l'actif du régime est appelé à s'accroître de 3,5 milliards de dollars en raison de la mise en œuvre de la RSA de 2014, qui est appelée à dégager un rendement annuel additionnel de 0,90 %. À l'instar de 2015, une augmentation modérée des ressources sera requise pour obtenir ces rendements additionnels.

³ La salle des marchés est responsable des activités de placement, dont la gestion des portefeuilles, les négociations de titres, les recherches en matière de placements et la diligence raisonnable. Le secteur du suivi des marchés est responsable de la surveillance et des aspects administratifs des activités de la salle des marchés. Le secteur de l'administration s'occupe du traitement des opérations, du rapprochement et des contacts avec le dépositaire. Les secteurs du suivi des marchés et de l'administration regroupent les services des Finances de placement et des Risques de placement de la Commission. Il est essentiel que ces secteurs s'élargissent et se renforcent de concert avec celui de la salle des marchés pour pouvoir maintenir des mécanismes de contrôle internes, des prudentes et adéquates, respecter les normes de conformité et gérer judicieusement le risque.

Parmi les initiatives requises pour appuyer nos capacités de placement internes, citons les suivantes :

- continuer d'évaluer et de choisir de façon sélective les composantes du portefeuille de titres du marché public dans le cadre du programme d'internalisation; et
- tabler sur l'expertise des membres des secteurs de la salle des marchés, du suivi des marchés et de l'administration, y compris investir dans l'infrastructure technologique et la gestion des risques, qui sont essentielles à un environnement de contrôle adéquat et à des décisions de placement judicieuses dans un contexte où l'on mise de plus en plus sur la gestion interne des placements.

Une autre de nos priorités consiste à renforcer nos capacités de compte rendu internes des placements. À mesure que nous donnerons davantage priorité aux marchés privés, nous entreprendrons une évaluation détaillée de notre système de gestion des ententes sur les marchés privés plus tard en 2015 et au début de 2016. De plus, en 2016, nous prévoyons améliorer davantage l'application de mesure et d'attribution du rendement qui a vu le jour en 2014 afin de veiller à ce que les rapports sur la composition de l'actif tiennent compte des risques économiques découlant de la valeur nominale notionnelle des instruments dérivés.

ADMINISTRATION DES RENTES

RÉPONDRE À DES EXIGENCES EXTRAORDINAIRES PRÉVUES EN MATIÈRE DE SERVICE

Tel qu'il est indiqué dans le Résumé, notre principale priorité en 2016 consiste à répondre à la demande accrue découlant de l'augmentation du nombre de départs à la retraite et d'autres transactions en raison des changements devant être apportés aux critères d'admissibilité des retraités aux avantages garantis et de la mise en œuvre du projet de modernisation de la SLJO. Les participants qui désirent se prévaloir de leur droit à des avantages garantis des retraités en vertu des règles actuelles doivent partir à la retraite et recevoir leur premier paiement de rente d'ici le mois de décembre 2016. En fonction des données actuellement à notre disposition, jusqu'à 5 000 participants sont actuellement admissibles à prendre leur retraite et à recevoir une rente non réduite ou modérément non réduite (réduction pouvant atteindre 10 %) d'ici la fin de novembre 2016. De plus, selon le moment où le projet de modernisation de la SLJO débutera, nous pourrions recevoir jusqu'à 6 000 demandes de dessaisissement entre 2016 et 2018. Au moins 700 de ces demandes nous parviendront au moment où nous traiterons vraisemblablement un nombre accru de demandes de départs à la retraite liés aux changements apportés aux avantages garantis. En raison de ces facteurs, la demande supplémentaire pourrait être 400 % plus élevée que la normale. C'est pourquoi nous avons mis en veilleuse, au moins jusqu'à 2017, les initiatives que nous prévoyions élaborer en 2016 pour être en mesure d'affecter nos ressources au traitement de ces demandes accrues.

AMÉLIORATION DE NOS SERVICES ÉLECTRONIQUES

À mesure que la demande continuera de s'intensifier, nous devons continuer d'accroître notre gamme d'outils électroniques – ce qui est essentiel pour être en mesure de répondre à la demande accrue en matière de services. Par exemple, nous prévoyons améliorer le processus de demande de départ à la retraite en ligne, y compris permettre aux participants de charger en amont des copies des documents requis dans le cadre de ce processus.

AMÉLIORATION DE NOS SERVICES CONSULTATIFS

Actuellement, quatre de nos employés détiennent le titre de Planificateur financier agréé, et nous prévoyons faire en sorte que six autres personnes obtiennent cette désignation. Celles-ci devraient avoir terminé le programme d'ici la fin de 2016, après quoi nous évaluerons nos besoins en la matière. En 2015, nous avons publiquement présenté notre programme de services consultatifs à nos clients et parties prenantes. Depuis cette annonce, la demande de réunions et d'entretiens avec nos conseillers s'accroîtra progressivement (elle est passée d'environ 20 à 80 rencontres par mois). Cette demande devrait continuer d'augmenter en 2016.

Nous allons aussi apporter des améliorations à notre outil de planification de la retraite pour permettre aux participants d'examiner leurs options en détail avant de communiquer avec nos conseillers.

AMÉLIORER NOS TEMPS DE RÉPONSE

En 2016, nous mettrons en œuvre un nouvel outil d'évaluation du service qui, de concert avec nos nouvelles normes de services, nous aideront à gérer le service à la clientèle en nous permettant de mieux identifier les occasions de réaliser des efficacités accrues en matière d'administration des prestations. Le nouvel outil d'évaluation aidera les gestionnaires à mieux comprendre le flux des travaux, les charges de travail, le type de cycle de vie et sa complexité afin de les aider à mieux affecter les ressources pour répondre aux demandes. Les cibles de service sont fixées à l'interne et visent à faire en sorte que nous répondions aux attentes des clients et des parties prenantes.

MODIFICATIONS DEVANT ÊTRE APPORTÉES AUX SYSTÈMES D'ADMINISTRATION DES RENTES EN 2016

En 2016, nous devons apporter certaines modifications à nos systèmes pour répondre aux changements apportés aux critères d'admissibilités aux avantages garantis des retraités, calculer les droits à pension des personnes recevant des prestations d'invalidité de longue durée et respecter les exigences d'information de la *Loi sur les régimes de retraite* en ce qui a trait à la division des rentes à la rupture du mariage. Les coûts applicables aux améliorations requises sont les suivants (ils sont également indiqués dans la liste des initiatives figurant à la **page 31** de ce plan d'affaires) :

- capacité de répondre aux demandes accrues découlant des initiatives provinciales (coût estimatif de 80 000 \$);
- capacité de traiter le calcul des droits à une protection du revenu à long terme et mise à jour des renseignements devant être indiqués sur le relevé annuel de retraite (coût estimatif de 150 000 \$); et
- envisager la possibilité de convertir les systèmes existants axés sur les flux de travail, le tableau de bord des services et les listes d'attente pour remédier à la désuétude de la technologie – personnalisation de « Livelink » (coût estimatif de 185 000 \$).

PLANIFICATION VISANT LA MODERNISATION DE NOS SYSTÈMES D'ADMINISTRATION DES RENTES EN 2017 ET PAR LA SUITE

Il est essentiel de mettre à niveau les applications et l'infrastructure de nos systèmes informatiques pour être en mesure d'exercer efficacement nos opérations et de respecter les nouvelles normes de conformité et de gouvernance visant à remédier aux menaces à la cybersécurité et à protéger les renseignements personnels de nos clients. Nous procédons actuellement à une évaluation initiale de nos

,
systèmes et sommes convaincus que, malgré leur âge avancé, ils ne sont pas encore parvenus à la fin de leur vie utile. Ainsi, nous ne croyons pas être confrontés à des interruptions de service et aurons le temps, en 2016, de nous concentrer sur les ressources nécessaires pour élaborer notre Plan de modernisation. Les initiatives de 2016 incluront : la rédaction d'une charte de projet assortie d'un échéancier détaillé; l'élaboration d'un plan de ressources pour tous les secteurs touchés de la Commission; et la préparation d'un budget.

En 2016, nous avons l'intention d'effectuer un examen directionnel de notre stratégie numérique. Son but consiste à déterminer les réseaux numériques les plus efficaces pour communiquer avec les clients et les parties prenantes, ainsi que la méthode la plus efficace d'offrir nos services en fonction des tranches d'âge, du jalon de carrière et de la complexité du service demandé. Nous élaborerons ensuite notre stratégie technologique pour appuyer notre Plan de modernisation.

Le budget de 2016 prévoit plus de 600 000 \$ pour certaines initiatives liées à l'administration des rentes (consultez la section *Initiatives de 2016* à la **page 31**) qui doivent être terminées pendant l'année. Notre engagement envers la restriction des coûts et la nécessité de nous concentrer sur la capacité de répondre à l'accroissement anticipé de la demande de nos services ont grandement réduit le budget destiné aux initiatives en 2016. De plus, ils ont entraîné une diminution de 0,3 % des frais d'exploitation liés à l'administration des rentes.

Nous continuons de donner priorité au maintien ou à la réduction du ratio des frais lié à l'exploitation des rentes. Cela dit, nous pourrions avoir de la difficulté à le faire en 2016 en raison des répercussions inconnues de l'accroissement de la demande manifestée à nos services.

RISQUE

Les dirigeants ont conçu et mis en œuvre deux importants programmes de gestion des risques pour remédier aux risques opérationnels, stratégiques et financiers auxquels la Commission est confrontée :

- le Programme de gestion des risques de placement (le **Programme GRP**); et
- le Programme de gestion des risques d'entreprise (le **Programme GRE**).

Ensemble, ces programmes sont appelés Programme de gouvernance, des risques et de la conformité (le **Programme GRC**), et son but principal consiste dans la mise en application d'un système ciblé pour identifier, évaluer, surveiller et atténuer les risques auxquels la Commission est confrontée au fil du temps.

L'un des points de mire du Programme GRP réside dans le risque que les placements ne dégagent pas les rendements suffisants pour permettre au régime de respecter ses obligations à long terme. Pour sa part, le Programme GRE se concentre sur le risque que la Commission soit incapable d'atteindre ses objectifs stratégiques en raison de son incapacité à investir suffisamment dans les ressources humaines, les processus et la technologie vu qu'elle doit réduire ses coûts.

Risque de placement : les dirigeants remédient au risque de placement de plusieurs façons :

- la Commission passe en revue sa répartition stratégique de l'actif tous les trois ans pour permettre aux dirigeants et au conseil d'administration d'évaluer la composition de l'actif en regard de ses obligations au titre des rentes constituées. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous avons effectué une étude de l'actif et du passif en 2014, laquelle a formé la base de la RSA de 2014. En vertu de celle-ci, la Commission délaisse de plus en plus les marchés publics en faveur des marchés privés;
- la Commission a mis en œuvre un système d'évaluation et d'attribution du rendement, qui permet aux dirigeants de l'évaluer tous les jours. En 2016, la Commission prévoit rehausser davantage ses processus de compte rendu internes à l'aide de ce système pour veiller, entre autres, à ce que les rapports tiennent adéquatement compte de la valeur notionnelle de nos instruments dérivés;
- les dirigeants sont en train de créer un système de cadencement interne dans le but d'être en mesure de choisir le bon moment pour effectuer de nouveaux placements et liquider des placements existants au sein de chaque catégorie d'actifs des marchés privés. Cela veillera au respect du plan de transition quinquennal approuvé par le conseil d'administration;
- une analyse du risque d'excédent est intégrée au processus de décision de placement afin d'optimiser les rendements et faire échec au risque que ceux-ci ne soient pas suffisants en regard de nos obligations; et
- la Commission continue d'accroître son expertise interne et ses capacités de gestion de l'actif.

Risque d'exploitation : Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises au sein du présent plan d'affaires, la Commission continue d'investir dans l'administration du régime et dans les placements pour l'aider à maintenir des pratiques à la fois novatrices et rentables et tenir compte des attentes des parties prenantes. Ces placements sont requis pour aider la Commission à poursuivre les activités d'atténuation du risque liées :

- à la gouvernance, particulièrement pour veiller à ce que la Commission maintienne un cadre de contrôle interne efficace à mesure que ses activités deviendront plus complexes;
- à la conformité à la législation, à la réglementation et aux directives du gouvernement;
- à la cybersécurité, particulièrement en ce qui a trait à la protection des renseignements personnels identifiables;
- aux plans technologiques liés à la continuité des affaires et à la résilience;
- à la demande de services accrue des participants actifs, des participants retraités et des employeurs, particulièrement en raison des changements devant être apportés aux avantages garantis des retraités;
- à la mise à jour des systèmes et de l'infrastructure pour veiller à l'efficacité soutenue des opérations; et
- aux ressources humaines, aux processus et à la technologie requis pour mettre en œuvre la RSA de 2014 et internaliser les composantes des activités de placement de la Commission sur les marchés publics.

Les coûts budgétés en 2016 sont nécessaires pour permettre à la Commission d'affecter judicieusement ses ressources à l'appui de ces activités de gestion des risques.

ANALYSE DE LA CONJONCTURE

La conjoncture demeure complexe et difficile pour les administratifs de vastes régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public. Certains facteurs sont une source d'occasions, de risques et d'autres répercussions sur le régime. La réaction de la Commission à ces facteurs peut avoir un impact important sur les parties prenantes du régime. C'est pourquoi il est essentiel de les identifier et de les évaluer pour respecter notre mission. De nombreux aspects de la conjoncture actuelle exercent des pressions considérables et inévitables sur les dépenses et les ressources de la Commission. En dépit de cela, la Commission demeure déterminée à respecter les exigences de réduction des coûts du gouvernement, et nous croyons que le budget présenté dans le présent plan d'affaires respecte ces attentes, tout en tenant compte des pressions externes inévitables.

Un sommaire des principaux facteurs liés à la conjoncture est présenté ci-dessous :

Conjecture de placement : De récents facteurs géopolitiques et économiques ont uni leurs forces pour créer l'un des climats de placement les plus ardues depuis la crise financière d'il y a sept ans. Après avoir consacré de nombreuses années à l'amélioration de la liquidité, la Réserve fédérale américaine a mis un terme à son programme d'assouplissement quantitatif au début de 2015 et a l'intention de majorer les taux d'intérêt. Les craintes entourant le ralentissement en Chine et ses répercussions sur l'économie mondiale ont pour effet d'exacerber les effets potentiellement négatifs de ces facteurs. Les prix énergétiques toujours faibles, la baisse de ceux des produits de base et la croissance fragile en Europe (où le débat incessant entourant le sauvetage de la Grèce jette de l'huile sur le feu) ont tous eu pour effet d'intensifier le climat d'incertitude. C'est pourquoi la volatilité boursière a refait son apparition sur les marchés vers la fin de l'année, situation qui est appelée à se maintenir. Après de nombreuses années pendant lesquelles les marchés boursiers ont maintenu une tendance haussière et où les évaluations sont devenues gonflées, cette turbulence n'a rien d'étonnant. Reste à savoir s'il s'agit d'une correction de mi-cycle ou d'un phénomène de plus longue durée.

Situation financière de la province de l'Ontario : Le contrôle du coût des ressources humaines dans le secteur public, dont les frais relatifs aux rentes, est considéré comme l'une des principales solutions pour aider l'Ontario à reprendre le chemin de la santé financière. Les mesures prises ou envisagées par le gouvernement de l'Ontario pour remédier au déficit budgétaire et à l'endettement de la province pourraient avoir diverses répercussions sur le régime et la Commission. Des initiatives telles que les changements apportés aux avantages garantis des retraités, la modification du programme de protection du revenu à long terme et ses incidences sur le régime et la modernisation de la SLJO ont toutes le potentiel d'exercer des pressions considérables sur les ressources humaines de la Commission. Le regroupement des actifs est une autre initiative du gouvernement qui aura pour effet d'accroître l'efficacité du placement des actifs du secteur public. Pour aider le gouvernement à concrétiser cette initiative, la Commission pourrait engager des dépenses dont le budget ne tient pas actuellement compte.

Accès aux régimes de retraite du secteur public et du secteur privé : L'accès limité et décroissant aux régimes de retraite du secteur privé a donné naissance à des offensives sur les régimes à prestations déterminées du secteur public, car il crée une perception d'inégalité. Il a incité le gouvernement de l'Ontario à prôner un accès accru aux régimes de retraite du secteur privé et à l'amélioration de la protection offerte par ces derniers grâce à des mesures telles que l'établissement du Régime de retraite de la province de l'Ontario.

Facteurs démographiques : De nombreuses pressions démographiques sont exercées sur le régime. La plus importante réside dans l'accroissement des espérances de vie. Cela a pour effet d'accroître le coût des rentes et d'exercer des pressions sur la situation de capitalisation du régime. Le renforcement des hypothèses de mortalité utilisées pour capitaliser le régime a presque entièrement remédié à cette situation. La Commission doit continuer de surveiller cette tendance (c.-à-d. l'espérance de vie accrue des gens) pour déterminer si des changements d'imposent à la structure du régime et à ses méthodes de capitalisation. Le vieillissement des participants du régime a aussi des répercussions sur la Commission, car le nombre de personnes admissibles à une rente non réduite au cours des cinq prochaines années est beaucoup plus élevé qu'il l'a été dans le passé. Cela aura pour effet de créer une hausse de la demande manifestée aux services de la Commission, situation que celle-ci doit anticiper et gérer.

Normes croissantes de gouvernance, de risque et de conformité : Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a publié des lignes directrices en matière de gouvernance et de cybersécurité à l'intention des institutions financières réglementées par le gouvernement fédéral. La Commission a évalué sa conformité à ces normes et déterminé qu'elle y répondait largement; cela dit, certaines améliorations s'imposent. Les menaces à la cybersécurité ne cessent d'évoluer et de devenir plus complexes. Nous devons donc faire preuve d'une vigilance continue pour y faire échec. Cela crée des pressions sur les ressources et les coûts et entrave nos initiatives stratégiques, car nous devons y affecter des ressources humaines et financières.

Attentes accrues concernant le service : Nos participants actifs, nos participants retraités, les employeurs et les autres parties prenantes s'attendent à un service toujours plus rapide et évolué. De plus en plus, nos clients recherchent un soutien personnalisé pour prendre des décisions concernant leur rente, et nous subissons des pressions accrues pour offrir plus de services en ligne et de communications électroniques. L'infrastructure actuelle de nos systèmes n'est pas en mesure de répondre à ces demandes et attentes accrues.

BUDGET FINANCIER ET DOTATION EN PERSONNEL - 2016

(Les chiffres de tous les tableaux sont exprimés en milliers de dollars, à moins d'indication contraire)

APERÇU DU BUDGET

Le budget de 2016 ventile les principales dépenses d'exploitation des deux principaux secteurs d'activité de la Commission, soit l'administration des rentes et les placements. Il les présente également sur une base consolidée.

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises au sein du présent document, le plan d'affaires revendique un investissement continu dans les ressources humaines, les processus et la technologie dans le domaine des placements. La haute direction est d'accord avec l'opinion voulant que ces efforts se poursuivent pour permettre à la Commission de maintenir ses résultats de placement robustes, qui améliorent la probabilité que la situation de capitalisation du régime continue de s'améliorer. L'augmentation des dépenses relatives à la mise en œuvre du RSA est d'autant plus nécessaire dans la conjoncture volatile actuelle.

Au sein du secteur de l'administration des rentes, il faut aussi investir dans la technologie pour être en mesure de répondre aux besoins accrus des clients à la lumière des changements apportés par la province à l'admissibilité des rentiers aux avantages garantis et de la modernisation de la SLJO. Ces dépenses sont également requises pour améliorer l'infrastructure technologique et ainsi pouvoir faire échec aux menaces à la cybersécurité. Nous avons reporté ces dépenses technologiques jusqu'en 2017 en raison de ces priorités. Nous sommes pleinement conscients du fait que nous ne pouvons plus les reporter davantage.

En dépit des dépenses d'exploitation accrues, le ratio des frais de placement de la Commission se maintient à l'extrémité inférieure de sa fourchette par rapport à nos points de référence et à nos homologues.

Les tableaux et exposés contenus dans le présent document permettent d'expliquer les différences importantes entre le budget de 2016 et les dépenses prévues pour 2015.

INTRODUCTION

Cette section du plan d'affaires de la Commission présente le budget financier et les dépenses en dotation de personnel pour 2016. La province de l'Ontario ne finance pas directement les dépenses et les frais d'exploitation de la Commission. Ces coûts sont financés à même l'actif du régime de retraite et, par conséquent, ils ne représentent pas une imputation sur la caisse de revenu consolidée et ne sont pas comptabilisés à titre de frais d'exploitation de la province.

Frais consolidés	Budget 2016	Prévisions 2015	Augmentation/ (Diminution)	Variation %
Frais de gestion des placements	74 519	78 923	(4 404)	(5,6 %)
Frais d'exploitation	49 084	46 900	2 184	4,7 %
Dépenses en capital	254	492	(238)	(48,4 %)
Soutien au regroupement des actifs	750	-	750	s.o.
Total	124 607	126 315	(1 708)	(1,4 %)

Le budget consolidé de 2016 pour les frais de gestion des placements, les frais d'exploitation et les dépenses en capital s'élève à 124,6 millions de dollars, soit une baisse de 1,4 % par rapport aux prévisions de 2015. Les frais de gestion des placements sont appelés à fléchir de 4,4 millions de dollars, principalement en fonction de l'hypothèse voulant que les actifs gérés à l'externe restent les mêmes après le 30 juin (il s'agit là du niveau d'actif utilisé pour les prévisions et le budget dans ce plan d'affaires)⁴, alors que les frais d'exploitation totaux sont appelés à augmenter de 2,2 millions de dollars.

Le changement de cap continu en faveur d'actions et d'obligations des marchés privés, qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la RSA de 2014, contribue à la diminution prévue des frais de gestion des placements. Si la valeur des actifs inscrits en bourse (qui sont, majoritairement, gérés à l'externe) augmente considérablement, les frais de gestion des placements seront supérieurs aux prévisions.

Au chapitre des frais d'exploitation, la Commission a prévu des dépenses de 24,5 millions de dollars pour la gestion des placements et de 24,6 millions de dollars pour l'administration des rentes. L'augmentation budgétée de 2,2 millions de dollars des frais d'exploitation consolidés est entièrement attribuable à la hausse des frais de gestion des placements, car ceux liés à l'administration des rentes sont appelés à fléchir légèrement en 2016.

⁴ Aux fins du budget, les dirigeants présument l'absence de croissance afin d'expliquer plus facilement la variance d'un niveau d'actif tributaire des dépenses, puisque la Commission ne peut pas contrôler la hausse ou la baisse des marchés au cours d'une année donnée. Les changements prévus à la composition de l'actif et l'impact de ces changements sur les frais sont indiqués dans les prévisions relatives aux frais de gestion des placements externes. En 2015, les frais de gestion des placements sont maintenant appelés à être supérieurs de 4,1 millions de dollars à la somme de 74,8 millions de dollars projetée dans le Plan d'affaires et budget de 2015-2017, principalement en raison de la croissance de l'actif et des différences entre la composition de l'actif projetée et réelle.

L'augmentation des frais de gestion des placements tient principalement à l'expansion soutenue des capacités de gestion internes du régime. Tablant sur leurs réussites antérieures, les dirigeants prévoient accroître leurs capacités de gestion de l'actif internes dans but de générer les rendements nécessaires pour améliorer la situation de capitalisation du régime. L'augmentation de 2,2 millions de dollars des frais de gestion des placements représente une hausse de 10,1 % par rapport aux prévisions de 22,2 millions de dollars établies en 2015. Les prévisions relatives aux frais de placement totaux (frais d'exploitation et frais de gestion des placements) s'élèvent à 99,0 millions de dollars par rapport à celles de 101,2 millions de dollars établies en 2015, représentant une baisse de 2,1 % principalement attribuable à la réduction des frais de gestion des placements externes.

En vertu de son dernier budget, le gouvernement de l'Ontario a créé la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) dans le but de gérer l'initiative de regroupement des actifs. La Commission finance partiellement l'établissement de cette organisation. En 2016, les dirigeants ont prévu la somme de 750 000 \$ pour couvrir les coûts relatifs à la réaffectation d'employés et d'autres honoraires juridiques et consultatifs. Ces coûts font partie des dépenses globales, mais ils ne sont pas compris dans le budget des frais d'exploitation de la Commission de 2016 aux fins de la comparaison des variations annuelles.

ÉVENTUALITÉS ET RISQUES

Les dirigeants ont identifié les facteurs suivants, qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur les coûts présentés dans le budget de 2016 :

1. L'augmentation des frais de gestion des placements externes, qui découle de l'accroissement de l'actif sous gestion, lui-même attribuable aux rendements positifs, et entraînera une hausse des dépenses globales.
2. Les coûts relatifs à la mise en œuvre de toute nouvelle législation ou loi modifiée, ou à la modification des effectifs du gouvernement qui n'ont pas déjà été pris en compte dans le budget de 2016, comme les coûts liés à la modernisation de la SLJO ou les changements apportés aux avantages garantis.
3. Les coûts liés à des événements ou actions judiciaires imprévus.
4. Les coûts supérieurs aux attentes de l'initiative de regroupement des actifs. Les dirigeants ont prévu 750 000 \$ pour cette initiative (tel qu'indiqué ci-dessus), mais les coûts réels pourraient être plus élevés.

Pour faire échec à ces risques, les dirigeants se réunissent régulièrement afin d'évaluer l'impact d'événements imprévus sur les projets envisagés et sur le budget. Lorsque c'est possible, les priorités sont rajustées pour gérer ces répercussions sur le budget.

PROJECTIONS RELATIVES AUX FRAIS DE GESTION DES PLACEMENTS⁵

Projections relatives aux frais de gestion des placements	Budget 2016	Prévisions 2015	Augmentation/ (Diminution)	Variation%
Frais de gestion des placements – marchés publics	57 095	62 038	(4 942)	(8,0 %)
Frais de garde	6 000	5 800	200	3,4 %
Coût des transactions	10 824	10 286	538	5,2 %
Coûts relatifs aux marchés privés	600	800	(200)	(25,0 %)
Frais de placement totaux	74 519	78 923	(4 404)	(5,6 %)

Les frais de gestion des placements versés à des gestionnaires externes sont appelés à fléchir en raison du transfert soutenu de l'actif vers les marchés privés. Les frais de garde pourraient augmenter de 3,4 % en raison de la composition de l'actif. Le coût des transactions (c.-à-d. les commissions) est appelé à être supérieur en raison de la hausse du volume prévue découlant du changement de cap vers des actifs du marché privé.

Les coûts relatifs au marché privé représentent les frais déversés pour procéder à la diligence raisonnable d'ententes qui ne sont pas conclues (c.-à-d. les placements que les dirigeants décident de ne pas effectuer). Les sommes budgétées pour ces dépenses sont inférieures à celles de 2015 en fonction de l'hypothèse voulant que de tels événements soient moins fréquents en 2016. Conformément aux pratiques de l'industrie relatives aux placements privés, les frais versés à l'égard de sociétés en commandite sont généralement déduits directement des distributions ou du produit des ventes, ainsi que du rendement de la caisse.

⁵ Étant donné que les frais de gestion des placements sont tributaires de l'appréciation/la dépréciation de l'actif, qui ne peuvent faire l'objet d'un budget puisqu'elles dépendent des mouvements des marchés, nous les avons indiqués sous forme de «Projections» plutôt que de « Budget ».

FRAIS D'EXPLOITATION

Les tableaux des pages suivantes présentent les frais d'exploitation consolidés de la Commission en 2016 et 2015, suivis de leur ventilation entre les activités d'administration des rentes et des placements.

Frais d'exploitation	Budget 2016	Prévisions 2015	Augmentation/ (Diminution)	Variation%
Dotation en personnel	29 518	27 615	1 903	6,9 %
Exploitation du bureau	5 992	5 855	137	2,3 %
Technologie	8 886	8 962	(76)	(0,8 %)
Services professionnels	2 696	2 599	97	3,7 %
Amortissement	898	878	20	2,3 %
Communications, rémunération du conseil et vérification	1 094	991	103	10,4 %
Total	49 084	46 900	2 184	4,7 %

Frais d'exploitation relatifs aux rentes et aux placements (en milliers de dollars)	Budget - rentes 2016	Budget - placements 2016	Budget total 2016	Prévisions – rentes 2015	Placements – rentes 2015	Prévisions totales – 2015	Rentes Variation %	Placements Variation %
Dotation en personnel	13 875	15 643	29 518	13 503	14 112	27 615	2,8 %	10,8 %
Exploitation du bureau	3 150	2 842	5 992	3 381	2 474	5 855	(6,8 %)	14,9 %
Technologie	5 808	3 078	8 886	6 138	2 824	8 962	(5,4 %)	9,0 %
Services professionnels	636	2 060	2 696	518	2 081	2 599	22,8 %	(1,0 %)
Amortissement	517	381	898	573	305	878	(9,8 %)	24,9 %
Communications, rémunération du conseil et vérification	615	479	1 094	553	438	991	11,2 %	9,3 %
Total	24 602	24 483	49 084	24 666	22 234	46 900	(0,3 %)	10,1 %

Dans l'ensemble, les frais d'exploitation sont appelés à augmenter de 4,7 % par rapport aux prévisions de 2015. Ils devraient baisser de 0,3 % dans l'arène de l'administration des rentes en 2016, et augmenter de 10,1 % dans celle des placements, principalement en raison de l'accroissement des effectifs en 2015. Il y a également une légère hausse dans le secteur des finances des placements, laquelle est requise pour continuer d'accroître les capacités de ce secteur à appuyer une intensification des placements sur les marchés privés, ainsi que pour les frais liés au programme d'internalisation, en vertu duquel la Commission continue de rapatrier à l'interne certaines activités de gestion des placements et opérations de couverture à mesure que leur complexité s'accroît.

FAITS SAILLANTS DU BUDGET

Les principaux facteurs ayant contribué aux dépenses du budget sont analysés ci-dessous. Chaque section détaille également les répercussions de ces coûts sur les secteurs des rentes et des placements.

1. DOTATION EN PERSONNEL

Frais d'exploitation relatifs aux effectifs (en milliers de dollars)	Budget - rentes 2016	Budget – placements 2016	Budget total 2016	Prévisions – rentes 2015	Placements – rentes 2015	Prévisions totales – 2015	Rentes Variation %	Placements Variation %
Salaires	11 486	13 142	24 628	11 332	11 778	23 110	1,4 %	11,6 %
Avantages sociaux	2 010	2 000	4 010	2 010	1 842	3 852	0,0 %	8,6 %
Autres	379	501	880	161	493	654	134,8 %	1,9 %
Total (\$)	13 875	15 643	29 518	13 503	14 112	27 615	2,8 %	10,8 %
Complément en personnel, fin de l'exercice	156	46	202	156	42	198	0	14,3 %

Le complément en personnel dans le domaine des placements comprend les équipes de la salle des marchés, du suivi des marchés et de l'administration.

Les frais de dotation en personnel représentent 60 % des frais d'exploitation totaux. Les salaires budgétés comprennent tant ceux des employés salariés que du personnel temporaire, ainsi que les charges à payer pour les primes incitatives, les indemnités de fin d'emploi, les vacances et les rentes.

Conformément à la convention collective conclue en 2014, aucun rajustement de salaire n'est prévu pour les membres de l'unité de négociation en 2016 ou 2017. Nous avons prévu des augmentations au mérite pour certains membres de l'unité de négociation qui franchiront un anniversaire de service important. Des augmentations de salaire sont également prévues pour les membres de l'équipe des placements et de la direction. Une explication plus détaillée de la variance salariale de 1 518 \$ est présentée dans le Tableau 1.1 ci-dessous.

Les avantages sociaux sont appelés à représenter 20 % des salaires. Ce taux devrait demeurer sensiblement inchangé en 2016. La croissance des dépenses liées aux avantages sociaux est attribuable à une hausse comparable au chapitre des salaires.

Dans l'arène des placements, les coûts relatifs à la dotation en personnel sont appelés à augmenter de 11,6 % en raison des nouvelles recrues engagées en 2015, des primes incitatives connexes et des deux nouvelles embauches pour les fonctions du suivi des marchés et de l'administration afin de gérer les volumes accrus découlant de la complexité supérieure des activités de gestion interne de l'actif. Dans le domaine des rentes, ces coûts sont appelés à augmenter de 1,4 %, principalement en raison de la hausse des primes d'incitation et des charges à payer pour les indemnités de congé, la banque d'heures et le régime de retraite complémentaire (RCR).

Tableau 1.1 : Variance des salaires	Montant
Accroissement net des postes en 2016	309
Deux nouveaux postes dans les finances des placements	195
Augmentations de salaire prévues pour les activités de placement liées à la salle des marchés, au suivi des marchés et à l'administration	285
Augmentation des primes en raison de l'accroissement du personnel et des hausses salariales	529
Augmentation des charges salariales à payer (indemnités de congé, indemnités de cessation, RCR)	200
Variance totale	1 518

2. EXPLOITATION DES BUREAUX

Frais relatifs à l'exploitation des bureaux et des lieux (en milliers de dollars)	Budget - rentes 2016	Budget – placements 2016	Budget total 2016	Prévisions – rentes 2015	Placements – rentes 2015	Prévisions totales – 2015	Rentes Variation %	Placements Variation %
Location	2 057	1 775	3 833	2 242	1 559	3 801	(8,2 %)	13,9 %
Opérations	1 093	1 067	2 159	1 139	915	2 054	(4,1 %)	16,6 %
Total	3 150	2 842	5 992	3 381	2 474	5 855	(6,8 %)	14,9 %

Le budget d'exploitation comprend les frais de location des lieux et les coûts relatifs au soutien des affaires. Les loyers et les dépenses connexes, comme les impôts fonciers et les frais de chauffage et d'électricité, représentent une partie importante du budget. Dans l'ensemble, le budget prévoit seulement une augmentation de moins de 1 % des frais de location des bureaux. Toutefois, en raison de la réaffectation du budget pour tenir compte des activités actuelles, la portion liée aux activités de placement augmentera de 13,9 %, alors que celle liée aux rentes diminuera de 8,2 %, ce qui contrebalancera largement cette hausse.

Les coûts liés à l'inscription, aux déplacements, à l'hébergement, aux repas, etc. en ce qui a trait aux conférences, aux séminaires et aux présentations destinées aux parties prenantes de la province sont aussi inclus dans les frais d'exploitation des bureaux. Avant d'engager de telles dépenses, les dirigeants veillent, en vertu d'un processus établi, à ce que celles-ci soient conformes à la directive du gouvernement sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil.

Il n'y a aucune variance importante de l'exploitation des bureaux qui exige une analyse plus détaillée.

3. TECHNOLOGIE

Frais d'exploitation relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget - rentes 2016	Budget – placements 2016	Budget total 2016	Prévisions – rentes 2015	Placements – rentes 2015	Prévisions totales – 2015	Rentes Variation %	Placements Variation %
Opérations technologiques de base	4 041	1 016	5 057	3 662	1 013	4 675	10,3 %	0,3 %
Projets technologiques	601	214	815	1 373	467	1 840	(56,2 %)	(54,1 %)
Données et applications relatives aux placements	-	1 305	1 305	-	1 028	1 028	-	27,0 %
Logiciels	1 166	543	1 709	1 103	316	1 419	5,7 %	71,7 %
Total	5 808	3 078	8 886	6 138	2 824	8 962	(5,4 %)	9,0 %

Le budget technologique porte tant sur la surveillance que sur l'entretien des systèmes liés à l'administration des rentes et aux placements, aux données de placement, aux permis et aux coûts exigibles pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives.

Les coûts liés aux projets technologiques sont appelés à fléchir en 2016, car un nombre inférieur d'importantes initiatives est prévu en raison de l'accroissement anticipé de la demande de services au sein du secteur de l'administration des rentes. Vous trouverez plus de détails sur les Initiatives de 2016 à la **page 31**.

La Commission exploite un cadre technologique dont l'entretien est effectué en vertu d'un contrat d'impartition. Le contrat de base prévoit une augmentation de moins de 1 %. Les coûts liés aux logiciels et à l'entretien ont augmenté pour régler les coûts de certains permis achetés l'an dernier. Un budget de 50 000 \$ est prévu pour l'amélioration de la cybersécurité.

4. SERVICES PROFESSIONNELS

Frais relatifs à l'exploitation des Services Professionnels (en milliers de dollars)	Budget - rentes 2016	Budget – placements 2016	Budget total 2016	Prévisions – rentes 2015	Placements – rentes 2015	Prévisions totales – 2015	Rentes Variation %	Placements Variation %
Services actuariels	198	35	233	172	31	203	15,3 %	11,8 %
Services de consultation et autres	222	1 743	1 965	178	1 806	1 984	24,2 %	(3,4 %)
Services juridiques et autres	216	282	498	168	244	412	28,8 %	15,6 %
Total	636	2 060	2 696	518	2 081	2 599	22,8 %	(1,0 %)

Les coûts actuariels sont appelés à augmenter par rapport aux prévisions de 2015 en raison de l'étude de la capitalisation à long terme qui sera effectuée en 2016. Les travaux débuteront aussi à l'égard d'une évaluation complète de la capitalisation pour l'année terminée le 31 décembre, car la dernière étude actuarielle complète remonte à 2014, pour l'année terminée le 31 décembre 2013.

Les frais de consultation et autres sont appelés à diminuer légèrement en raison de la réduction des sommes affectées aux initiatives en 2016; nous avons toutefois budgété la somme de 60 000 \$ pour verser une avance liée aux communications en cas de crise.

Les honoraires juridiques sont appelés à augmenter de 86 000 \$. Une grande partie de cette hausse est attribuable à des travaux de consultation en matière de ressources humaines et à l'examen des données de gouvernance requis en 2016.

INITIATIVES DE 2016

Les dépenses liées aux initiatives sont généralement ponctuelles ou déterminées en fonction des projets individuels et elles s'inscrivent dans le cadre d'objectifs ou initiatives spécifiques visant à aider la Commission à réaliser des progrès vers l'atteinte de divers buts. Les coûts de ces initiatives, qui peuvent provenir de plusieurs catégories de dépenses, sont énumérés ci-dessous. Certains des détails relatifs à ces initiatives ont été décrits dans ce plan d'affaires. Les dépenses désignent les coûts externes y afférents. Les coûts internes (comme les salaires et les avantages sociaux) ne sont pas compris dans le budget lié aux initiatives qui est présenté dans les pages suivantes, bien qu'ils soient pris en compte dans la planification et l'exécution des projets.

Nom du projet	En milliers de dollars
Excellence inégalée en matière de service à la clientèle	
• Portail du conseil d'administration	30
• Mise à jour du relevé annuel pour tenir compte des changements apportés en matière de droit de la famille	100
• Programme de gestion de l'information	250
• Activités de dessaisissement en 2016	20
• Aide temporaire - administration des rentes, pour tenir compte de l'intensification des activités liées aux initiatives provinciales	100
• Changements apportés au programme de protection du revenu à long terme	150
• Avantages garantis – améliorations technologiques requises pour tenir compte de l'intensification des activités liées aux initiatives provinciales	80
Placements rigoureux et avertis	
• Internalisation soutenue de la gestion des placements	100
• Amélioration des rapports sur les placements	100
• Présentation d'une nouvelle demande d'accès aux marchés privés	100
Systèmes et processus plus efficaces, rapides et intelligents	
• Plan de personnalisation de Livelink pour la gestion des risques	185
Initiatives totales en 2016	1 215

REGROUPEMENT DES ACTIFS (SOGP)

La Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) est appelée à commencer à exercer ses activités le 1^{er} janvier 2017. La Commission finance partiellement les dépenses liées à l'établissement de cette entreprise. Pour 2016, elle a budgété la somme de 750 000 \$ pour cette initiative qui, comme nous l'avons mentionné plus tôt, a été conservée à part de ses dépenses d'exploitation régulières. Il importe de souligner que les coûts engagés véritablement pour exploiter la SOGP pourraient être considérablement supérieurs au montant budgété. Toutefois, les dirigeants de la Commission sont déterminés à mener ce projet à bien et tenteront d'expliquer tout dépassement du budget.

ANNEXE I – DÉFINITIONS

Dans ce plan d'affaires :

Regroupement des actifs désigne l'initiative envisagée en vertu de la *Loi de 2015 sur la Société ontarienne de gestion des placements* (qui n'est pas encore en vigueur).

Budget désigne le budget contenu dans le plan d'affaires.

Plan d'affaires désigne le présent Plan d'affaires de la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario 2016-2018.

Dirigeants désigne, collectivement, les employés de la Commission qui occupent un poste supérieur à celui de gestionnaire.

Placements désigne toutes les activités liées à l'investissement et à la gestion de l'actif du Régime.

Promoteur du régime désigne la province de l'Ontario.

Administration du régime désigne toutes les activités liées à la gestion et à l'administration du régime.

RCR désigne le Régime complémentaire de retraite

CEM désigne un organisme indépendant d'analyses comparatives

Points de base désigne une mesure correspondant à un centième d'un point de pourcentage

VPD signifie vice-président directeur

Régime désigne le Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario.

Caisse désigne les placements qui permet de capitaliser les prestations en vertu du régime.

SLJO désigne la Société des loteries et des jeux de l'Ontario.

RSA de 2014 désigne la répartition stratégique de l'actif de 2014.

Placements sur les marchés privés désigne des investissements qui ne sont pas cotés ou négociés sur les marchés publics tels que l'immobilier, l'infrastructure et les actions de sociétés fermées.

RTA désigne la stratégie de répartition tactique de l'actif.

Programme d'internationalisation désigne le programme d'internalisation de gestion de l'actif de 2015.

ANNEXE IIA : MESURES ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

	Objectif à long terme	Performance actuelle	Objectif pour 2016
PLACEMENTS			
Rendement c. taux d'escompte	Dépasser le taux d'escompte (5,95 %) de 50 points de base sur une période mobile de 4 ans	Supérieure (Au 30 juin 2015, 3,16 % de plus que le taux d'escompte) ⁶	6,45 % ou plus sur une période mobile de 4 ans
Rendement par rapport à cible de la RSA	Dépasser de 50 points de base la cible de la RSA sur une période mobile de 4 ans	Supérieure (Au 30 juin 2015, 1,08 % de plus que la cible)	Dépasser la cible de 50 points de base sur une période mobile de 4 ans
SERVICES LIÉS AUX RENTES			
Pointage de satisfaction des clients	8,5/10 ou plus	Supérieure (8,6)	8,6 ou plus
Pointage de service de CEM	85/100 ou plus	Supérieure (89 en 2014 selon le sondage de CEM)	87 ou plus
Gestion des frais (coûts par \$ d'actif sous gestion)	4e ou plus	Supérieure (2e en 2014 selon le sondage de CEM)	4e ou plus
GESTION DES FRAIS (COÛTS PAR \$ D'ACTIF SOUS GESTION)			
Frais consolidés	70 points de base ou moins	Supérieure (54 points de base en 2015; prévisions de 55 points de base pour 2015)	60 points de base ou moins

⁶ Le pourcentage de performance supérieure est calculé en fonction d'un taux d'escompte combiné de 6,00 %, car l'hypothèse actuarielle relative au taux d'escompte est passée de 6,35 % à 5,95 % le 1^{er} janvier 2012.

	Objectif à long terme	Performance actuelle	Objectif pour 2016
Frais de placement	60 points de base ou moins	Supérieure (44 points de base en 2014 ⁷ ; prévisions de 45 points de base pour 2015)	48 points de base ou moins
Rentes	12 points de base ou moins	Supérieure (11 points de base en 2014; prévisions de 11 ou moins pour 2015)	12 points de base ou moins
MAINTIEN DU RRF			
Ratio de solvabilité sur base de continuité	100 % d'ici 2020	Bonne progression (98 % au 31 décembre 2014)	98 % ou plus
Taux de cotisation	Taux combiné de 9 % ou moins du salaire moyen des participants autres que ceux de la PPO (actuellement 85 000 \$)	Atteinte (le taux combiné actuel s'élève à 7,64 %)	9 % ou moins ⁸
Niveaux de prestations	Maintien des prestations actuelles	Atteinte	Maintien des prestations actuelles ⁸

⁷ Ce ratio est calculé en fonction d'une simple moyenne de l'actif sous gestion. Dans notre rapport annuel de 2014, nous avons utilisé l'actif sous gestion de la fin d'exercice, ce qui s'est traduit par un ratio de 0,43 % ou 43 cents par tranche de 100 dollars d'actif sous gestion. Dans les rapports futurs, nous utiliserons cette nouvelle méthode reposant sur une simple moyenne.

⁸ Il est reconnu que la Commission ne contrôle pas entièrement ce paramètre, puisque le promoteur peut prendre des décisions qui le touchent. Néanmoins, les dirigeants visent à respecter l'objectif indiqué.

ANNEXE IIB : PRINCIPAUX BUTS/OBJECTIFS POUR 2016

Description des principaux buts/objectifs pour 2016	Paramètre /mesure
Optimiser la mise en œuvre de la RSA pour 2014	Atteindre les cibles intermédiaires de la RSA de 2014
Continuer d'accroître les compétences internes en matière de gestion de l'actif	Évaluer 1 ou 2 catégories d'actif ou mandat du marché public et l'adopter s'il convient
Continuer d'améliorer les rapports internes sur les placements	Modifier la répartition de l'actif en fonction de la valeur notionnelle des instruments dérivés Modifier les rapports de la salle des marchés pour les actifs du marché privé, les transactions et les positions existantes
Continuer d'améliorer les structures de contrôle interne pour tenir compte des nouvelles activités de gestion de l'actif	Aucun enjeu « majeur » lié aux vérifications internes Tous les enjeux de gravité modérée (ou basse) sont abordés dans les délais prescrits
Établir la structure organisationnelle de la SOGP	Faire en sorte que la SOGP soit opérationnelle d'ici le 1 ^{er} janvier 2017
Élaborer une stratégie d'administration des rentes pluriannuelles et liée à une stratégie ou un plan technologique Livrer les projets décrits dans la section sur les Initiatives de 2016 à la page 31	Stratégies/plans présentés au conseil d'administration de la Commission et approuvés par ce dernier Mettre en œuvre des solutions conformément à la charte des projets
Atteindre ou excéder les niveaux de service en matière d'applications et d'infrastructure, tout en améliorant la conformité et la productivité	Respecter les normes énoncées dans les conventions liées aux niveaux de service
Gérer les menaces à la cybersécurité	Élaborer une nouvelle stratégie de cybersécurité Former les employés à réagir aux menaces à la cybersécurité Évaluation continue des risques en vertu du processus de GRE
Attirer et conserver les employés, surtout ceux dont le poste est considéré comme étant critique pour l'organisation	Roulement volontaire < 10 % pour une année complète Taux de vacance < 5 %, évalué tous les trimestres
Continuer de gérer judicieusement les frais d'exploitation internes ⁹	Variance budgétaire pour l'année d'un maximum de + / - 5 %

⁹ Les frais d'exploitation excluent les frais de gestion des placements.

ANNEXE III : STRATÉGIES ET FONDEMENTS

Pour mettre en œuvre la vision stratégique de la Commission, tous objectifs de l'organisation, des services et des employés individuels correspondent à une ou plusieurs des stratégies et fondements suivants.

Gouvernance chevronnée – notre approche à l'égard de la gouvernance vise à nous doter des structures et processus nécessaires pour respecter la stratégie de l'organisation et gérer ses principaux risques.

Ressources humaines hautement performantes – nous croyons que les leaders créent une culture reposant sur des équipes hautement performantes, et que chaque employé contribue au succès de l'organisation. Ainsi, nous considérons les programmes et initiatives visant le perfectionnement et la conservation de nos employés comme étant essentiels.

Gestion financière stratégique et responsable – il s'agit là d'une responsabilité fiduciaire fondamentale, qui est essentielle à la confiance continue de nos parties prenantes. Nous devons démontrer le rapport qualité-prix des placements que nous effectuons dans nos programmes pour améliorer le service offert aux clients et aux parties prenantes, accroître le soutien offert aux activités de placement, respecter les exigences législatives et améliorer l'efficacité, la fiabilité et la sécurité de nos réseaux.

Systèmes plus efficaces, rapides et intelligents – La Commission cherche à automatiser et à simplifier les transactions de route en matière d'administration des rentes et à effectuer certains investissements afin d'assurer l'efficacité des processus et permettre la prestation de services consultatifs à un coût raisonnable.

Excellence inégalée en matière de service à la clientèle – La Commission est déterminée à offrir un service de premier ordre à ses clients, ce qui consiste à respecter ses promesses au titre des rentes constituées en leur offrant un service et un soutien proactifs, fiables, rapides et exacts.

Placements rigoureux et avertis – pour permettre au régime d'atteindre ses objectifs, la Commission a élaboré une approche stratégique mettant l'accent sur la préservation du capital. Nous cherchons à dégager des rendements robustes et stables à long terme tout en respectant des paramètres de risque acceptables.

Relations de premier ordre avec les parties prenantes – nous croyons jouer le rôle de conseiller fiable auprès des parties prenantes, ce qui consiste à leur fournir des recommandations équilibrées qui cadrent avec nos obligations fiduciaires, notre engagement envers la viabilité à long terme du régime et la nécessité, pour le gouvernement de l'Ontario, de restreindre les coûts.

Éducation et défense des intérêts – La Commission a un rôle important à jouer pour contribuer aux débats publics et aux politiques liées à l'étendue des régimes de retraite et à la suffisance du revenu de retraite, et ce, non seulement pour les participants du RRF, mais pour tous les Canadiens.

ANNEXE IV : DÉPENSES PRÉVUES ENTRE 2016 ET 2018

Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario
Dépenses prévues sur 3 ans 2016-2018

En milliers de dollars	2016 ¹	2017 ^{2,8}	2018 ^{2,8}
FRAIS DE PLACEMENT			
Frais de gestion des placements – publics ³	57 095	57 100	57 100
Frais de garde ³	6 000	6 000	6 000
Coûts des transactions	10 824	10 820	10 820
Coûts des marchés privés ⁴	600	610	620
TOTAL DES FRAIS DE PLACEMENT (A)	74 519	74 530	74 540
FRAIS D'EXPLOITATION			
Coûts liés au personnel ⁵	29 518	29 395	30 183
Exploitation des bureaux	5 992	6 110	6 230
Technologie ⁶	8 886	9 060	9 240
Services professionnels	2 696	2 750	2 810
Amortissement	898	920	940
Communications, rémunération du conseil et vérification	1 094	1 120	1 140
TOTAL DES FRAIS D'EXPLOITATION (B)	49 084	49 355	50 543
TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (C)	254	350	360
APPUI DE LA SOGP (D)	750		
TOTAL DES DÉPENSES (A+B+C+D)	124 607	124 235	125 443
Augmentation moyenne projetée (%)		(0.3%)	1.0%
Complément de personnel prévu ⁷	202	162	162

NOTES ET HYPOTHÈSES:

1. La projection de 2016 correspond au budget de 2016.
2. Pour 2017 et 2018, une augmentation globale de 2 % est présumée pour chaque catégorie, sauf tel qu'il est indiqué ci-dessous.
3. Les dépenses sont appelées à demeurer neutres en 2017-2018.
4. Les coûts des marchés privés (consultations et ententes conclues) sont appelés à s'accroître de 2 %.
5. Coûts liés au personnel – augmentation salariale de 2 % prévue pour 2017 et 2018; coûts additionnels pour les compléments de personnel et l'accroissement de l'équipe de placements.
6. Les coûts technologiques sont appelés à s'accroître considérablement en 2017 et 2018 en raison des placements prévus pour moderniser nos systèmes d'administration des rentes. Toutefois, les dirigeants ne sont pas actuellement en mesure de formuler des estimations fiables à l'égard des coûts potentiels. Ils devraient pouvoir le faire dans le plan d'affaire de 2017-2019.
7. Le complément de personnel est appelé à diminuer d'environ 40 employés équivalents temps plein en 2017-2018, car la majorité du personnel sera muté à la SOGP. Aucun changement au chapitre du complément de personnel dans l'arène des rentes.
8. Les frais d'exploitation comprennent les frais liés aux rentes et aux placements. La projection sur 3 ans ne tient pas compte des coûts additionnels qui pourraient être liés à la mise en œuvre de la SOGP, au-delà de la somme de 750 000 \$ prévue en 2016. La SOGP devrait commencer à exercer ses activités de façon autonome le 1^{er} janvier 2017. À ce moment-là, elle commencera à facturer ses clients directement, dont la Commission. Nous avons conservé les coûts au sein de leurs catégories habituelles pour 2017 et 2018 à titre d'estimation de ces charges futures.

ANNEXE V : ORGANIGRAMME – DIRECTION

