



**Plan d'affaires de la
Commission du Régime
de retraite des
fonctionnaires de
l'Ontario
2017-2019**

Table des matières

Aperçu de la Commission	3
Mandat	3
Mission et vision de la Commission : Conseiller et protéger	3
Orientation stratégique	3
Indicateurs clés de performance	4
Sommaire du Plan d'affaires	5
Facteurs conjoncturels propres à 2017	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	7
Initiatives liées à la stratégie de placement et au plan d'affaires pour 2017-2019	8
Stratégie d'administration des rentes et initiatives du plan d'affaires en 2017-2019	9
Stratégie de l'organisation et initiatives du plan d'affaires 2017-2019	10
Budget et projections pour 2017-2019	11
Dépenses - Placements	11
Frais d'exploitation – Administration des rentes	12
Frais d'exploitation des rentes – 2008 à 2017	12
Risque	13
Analyse de la conjoncture	14
Budget financier et dotation en personnel - 2017	16
Aperçu du budget	16
Frais consolidés	17
Éventualités et risques	18
Projections relatives aux frais de gestion des placements	18
Frais d'exploitation	19
Faits saillants du budget	21
1. Dotation en personnel	21
2. Exploitation du bureau	22
3. Technologie	22
Initiatives de 2017	23
Annexe I – Définitions	25
Annexe IIa – Paramètres et indicateurs clés du rendement	26
Annexe IIb : Principaux buts/objectifs pour 2017	28
Annexe III : Fondements et stratégies	29
Annexe IV : Dépenses projetées sur 3 ans 2017 – 2019	30
Annexe V : Organigramme – Direction	32

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 de près 24 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 2017 au 31 décembre 2019, il se concentre surtout sur 2017.

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 présidente du Conseil du Trésor 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 fondation 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 2017 figurent dans le tableau de l'Annexe IIA intitulé, « Mesures et indicateurs clés de performance ».

Sommaire du Plan d'affaires

Facteurs conjoncturels propres à 2017

Sur le plan des placements et de l'administration du régime, il existe des facteurs conjoncturels susceptibles d'avoir des répercussions sur la Commission en 2017. Un résumé de ces facteurs est présenté dans l'Analyse de la conjoncture à la page 14 du présent document. En matière de placements, nous nous attendons à ce que la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) entame les activités axées sur le regroupement de l'actif au premier semestre de 2017. Il s'agit là d'un projet de taille qui continuera de mobiliser 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.

Au chapitre de l'administration du régime, les exigences en matière de service devraient continuer de s'intensifier en raison de divers facteurs. D'abord, bien que les nouveaux départs à la retraite, qui ont monté en flèche en raison des changements apportés aux avantages garantis, soient appelés à diminuer au début de 2017, nous croyons que les exigences en matière de service s'intensifient dans le cadre des efforts déployés par les employeurs pour remplacer leurs effectifs, ce qui donnera lieu à une hausse des adhésions, du rachat de services passés et de transferts provenant d'autres régimes. Nous croyons également que la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) créera des exigences accrues en ce qui concerne les participants mutés à des fournisseurs du secteur privé. De plus, les changements législatifs en cours, comme la conformité aux exigences de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) et l'introduction d'un nouveau relevé de retraite destiné aux participants retraités, continuent d'exercer des pressions sur nos Services des TI et de l'administration des rentes. Compte tenu de la complexité et de l'ampleur accrues des services offerts par la Commission, nous avons dû combler des postes vacants que nous avons précédemment mis en veilleuse afin d'être en mesure de répondre aux exigences quotidiennes et de composer avec les pressions découlant de la nécessité de nous conformer à de nouvelles directives gouvernementales et avec les changements législatifs. Enfin, notre projet de modernisation des rentes exigera la participation considérable de nos experts en la matière et de nos spécialistes des TI. Au moment de transformer nos systèmes pour rester concurrentiels dans un environnement de plus en plus numérisé, nous devons adopter la technologie nécessaire pour refouler les risques accrus en matière de cyber-sécurité, ce qui comporte des coûts et aura pour effet d'augmenter les coûts d'exploitation annuels du régime.

Début des travaux visant à moderniser les systèmes de TI destinés à l'administration des rentes en 2017

Comme nous l'avons mentionné dans le Plan d'affaires de l'an dernier, les investissements requis dans le domaine de l'administration des rentes, qui étaient en veilleuse depuis longtemps, débiteront en 2017. En plus d'adopter des mesures de cyber-sécurité (au coût estimatif initial de 500 milliers \$ et de 360 milliers \$ par la suite), nous prévoyons investir plus de 1 million de dollars pour prolonger la vie de nos systèmes informatiques héritées de pension actuel par un autre trois à cinq ans. Cela nous donnera le temps nécessaire pour entreprendre le projet pluriannuel requis pour les moderniser. Ces systèmes de base, qui ont été conçus en 1995 et dont la dernière mise à jour remonte à 2001, approchent de la

fin de leur vie utile en matière de soutien et ne sont plus compatibles avec les autres technologies courantes (comme les versions actuelles de Microsoft Windows ou les navigateurs Web). De plus, des changements législatifs (comme les nouveaux relevés annuels destinés aux participants retraités et les exigences liées à la LAPHO) et la mise à jour du portail réservé aux employeurs exigent des investissements de près de 375 millions \$. Le projet de modernisation des rentes, qui s'échelonne sur plusieurs années, doit commencer en 2017 en raison des risques croissants de bris, d'incompatibilité et de la nécessité d'améliorer la sécurité des données et l'efficacité du traitement. D'ici la fin de 2017, les dirigeants devraient être en mesure d'évaluer plus exactement l'approche à privilégier à l'égard du projet de modernisation des rentes, les coûts y afférents et sa durée estimative.

Gestion des dépenses

Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement

En tant qu'organisme de la province de l'Ontario, les dirigeants respectent le fait que la Commission fonctionne dans un contexte de contraintes de coûts et s'assure qu'elle 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, et non à même la caisse de revenu consolidé, et, par conséquent, elles ne sont pas déclarées dans le cadre des dépenses du gouvernement. Malgré une légère détérioration en 2015, la situation de capitalisation du Régime s'est améliorée au cours des dernières années, principalement en raison de notre capacité à générer des rendements sur placements positifs qui ont pour effet d'améliorer le ratio de capitalisation global du Régime. En raison de cette réussite, le gouvernement a pu réduire le montant de ses cotisations.

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. L'augmentation des frais d'exploitation des placements 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 cinq ans terminée à la fin de 2015, l'actif du régime a augmenté de plus de 33 %, passant de 17,4 milliards de dollars à plus de 23 milliards de dollars (en dépit du versement de rentes moyens 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 24 milliards de dollars. En deuxième lieu, l'augmentation des dépenses en raison de l'affectation d'une plus grande partie de l'actif à des placements privés, conformément à la Répartition stratégique de l'actif de 2014 (RSA de 2014). Ce changement de cap est appelé à générer des rendements à long terme supérieurs et à améliorer la situation de capitalisation du Régime en lui permettant de délaisser les marchés publics, qui sont plus volatils, et les obligations de courte durée à rendement bas, en faveur d'actifs tangibles, qui sont plus sensibles à l'inflation (immobilier et infrastructure) et des actions de sociétés fermées. Même si elle occasionne une hausse des dépenses d'exploitation, la gestion interne des placements

privés est plus économique qu'une gestion externe¹, où les coûts sont généralement déduits des taux de rendement. La Commission a commencé à évaluer et à internaliser certaines composantes du portefeuille des marchés publics afin de rehausser le rendement, de mieux gérer les risques et de réduire les coûts à long terme.

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 cyber-sécurité ou remplacement de systèmes de TI désuets).

Le plan d'affaires et budget soumis par les dirigeants de la Commission et approuvés par son conseil d'administration prévoient une augmentation de 4,2 % par rapport aux dépenses prévues en 2016. Cette hausse s'explique par l'augmentation des frais d'exploitation. Dans le domaine des placements, nous devons investir dans les ressources humaines (salle des marchés, suivi des marchés et administration) pour continuer d'accroître nos capacités de gestion de l'actif à mesure que nous internalisons nos activités et privilégions davantage les marchés privés (augmentation d'environ 2,8 M\$).

Dans le domaine de l'administration des rentes, l'augmentation est principalement attribuable aux investissements requis pour moderniser nos systèmes, atténuer les risques de cyber-sécurité et composer avec les changements législatifs donnant lieu à d'autres améliorations des TI (dépenses totales supérieures à 1,9 M\$).

La somme additionnelle de 724 milliers \$ a aussi été budgétée pour l'initiative de regroupement des actifs de la SOGP. Bien que les coûts budgétés pour cette initiative ne fassent pas partie des frais d'exploitation, ils sont inclus dans les dépenses globales.

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 2015, le régime était capitalisé dans une proportion d'environ 97 %, soit essentiellement le même taux qu'au terme de 2014. La Commission a permis au gouvernement de réduire ses dépenses relatives au régime en obtenant un rendement solide au cours des dernières années (6,1 % en 2015, 8,4 % en 2014; 12,5 % en 2013; et 11,9 % en 2012), ce qui a permis à la

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.

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 d'enregistrer des rendements supérieurs au taux à long terme requis selon l'évaluation actuarielle.

La Commission a lancé une étude de la capitalisation à long terme en 2013 qui a été achevée en 2014. De telles études sont généralement effectuées tous les trois à cinq ans. 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, la Commission n'a recommandé aucun changement aux taux de cotisation ni aux prestations. Cela dit, l'étude en question a relevé de nombreux facteurs susceptibles de se répercuter sur le coût des prestations dans l'avenir. En conséquence, la Commission a décidé de mener une autre étude de capitalisation à long terme en 2016, plus tôt que l'intervalle normal de cinq ans, afin de mieux évaluer l'incidence globale potentielle des facteurs susmentionnés. Les résultats de cette étude seront publiés à la fin de 2016 ou au début de 2017, moment où nous aurons une meilleure idée des étapes suivantes requises.

Initiatives liées à la stratégie de placement et au plan d'affaires pour 2017-2019

Dans le domaine des placements, nos priorités seront centrées sur : l'optimisation de la gestion de la Répartition stratégique de l'actif de 2014 (RSA de 2014); la réalisation d'une étude triennale actif-passif; le renforcement de notre expertise interne et nos capacités internes de gestion de l'actif; l'amélioration de nos rapports internes sur les placements; le soutien à la mise en œuvre de l'initiative de regroupement des actifs.

L'étude actif-passif de 2014 a eu pour effet de modifier la RSA de la Commission afin de cibler un nouveau transfert des actifs des marchés privés vers les marchés publics. Le conseil d'administration a également approuvé un plan de transition quinquennal visant l'accroissement graduel des cibles chaque année pendant la période de transition. La RSA de 2014 atteint son objectif, soit améliorer la diversification du portefeuille et générer des rendements croissants en contrepartie d'une volatilité inférieure qu'en vertu de la RSA précédente. À la fin de 2016, avant de confier les activités de gestion de l'actif à la SOGP, nous effectuerons une nouvelle étude actif-passif afin de réexaminer la validité de nos hypothèses à la lumière de facteurs susceptibles d'avoir changé (ex. : caractéristiques démographiques des participants, volatilité des marchés et taux de rendement). Une fois l'étude terminée, nous modifierons (au besoin) le calendrier de mise en œuvre graduelle de la RSA actuelle afin d'atteindre les nouvelles cibles. Dans l'ensemble, nous croyons que cette étude validera la décision de privilégier les marchés privés plutôt que les marchés publics.

En 2017, l'équipe des placements continuera de faire appel à nos compétences internes dans le sillage de la réussite de la stratégie de répartition tactique de l'actif (RTA) et du programme d'internalisation de gestion de l'actif entamés en 2015 (le « Programme d'internalisation »). Les gestionnaires évalueront et sélectionneront les composantes du portefeuille du marché public en fonction d'analyses coûts-avantages approfondies et des résultats des mécanismes de contrôle requis. Par exemple, en 2017, nous prévoyons internaliser le portefeuille de titres à revenu fixe et internaliser pleinement le

mandat du marché monétaire. Puisque nous devons établir l'expertise interne nécessaire (c.-à-d. ressources humaines et systèmes), nos frais d'exploitation sont appelés à augmenter légèrement pendant la phase initiale du portefeuille de titres à revenu fixe. Toutefois, nous projetons des épargnes à long terme supérieures à 2 millions de dollars par année lorsque le portefeuille de titres à revenu fixe sera entièrement géré à l'interne. En mettant davantage l'accent sur la gestion interne et appuyant cette initiative, nous serons 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. La Commission continuera d'envisager et de lancer d'autres mandats internes offrant une valeur ajoutée à la gestion des portefeuilles, tout en réduisant les coûts à long terme et offrant un contrôle et une transparence accrus.

Il demeure de plus en plus important pour la réussite de notre programme d'internalisation que la Commission améliore et renforce ses capacités internes de compte rendu des placements. Elle a réalisé de progrès importants dans l'intégration rapide de rapports utiles sur les placements qui appuieront ses décisions en la matière. Nous continuerons de concevoir des mesures d'évaluation et de suivi internes, ainsi que des rapports d'attribution du rendement. Parmi nos autres objectifs en 2017, citons la mise en œuvre des systèmes pour qu'ils puissent accommoder les transactions du marché privé et le processus de compte rendu, ainsi que l'amélioration soutenue des rapports sur les portefeuilles et le risque.

Stratégie d'administration des rentes et initiatives du plan d'affaires en 2017-2019

En matière d'administration des rentes, nous nous concentrerons surtout sur l'initiative visant à moderniser nos systèmes en voie de désuétude. Il s'agit là d'une initiative pluriannuelle. En 2016, nous avons commencé à tracer les grandes lignes de nos besoins en matière de systèmes et applications pour veiller à ce que les solutions adoptées cadrent parfaitement avec la vision et l'orientation stratégique de la Commission. En 2017, nous terminerons l'évaluation de nos besoins afin de fournir aux TI l'information nécessaire pour déterminer les exigences requises pour mettre ce projet de l'avant.

L'initiative de modernisation des systèmes comporte plusieurs volets. Nous devons notamment veiller à nous doter de la plus récente technologie en matière de cyber-sécurité pour protéger nos systèmes et les données de nos clients, continuer d'offrir la possibilité de traiter plus d'opérations en ligne et adopter une stratégie numérique pour faire progresser nos services consultatifs.

Pour appuyer l'initiative de modernisation des systèmes, nous identifierons les processus devant être modifiés et déterminerons l'ordre de priorité de leur mise en œuvre. Cela aura pour effet de rationaliser nos pratiques, entraînera des efficacités et améliorera davantage le rapport coûts-efficacité de nos services.

En 2016, nous avons composé avec des exigences accrues en matière de service de la part des participants qui partaient à la retraite. Au premier semestre de 2017, nous croyons que ces exigences demeureront élevées, cette fois en raison des nouvelles adhésions, qui entraîneront une hausse des demandes de rachat de services passés et de transfert. Les exigences en matière de service sont appelées à demeurer élevées, puisque les nouvelles adhésions devraient particulièrement

contrebalancer le nombre supérieur de départs à la retraite enregistrés en 2016. La deuxième phase de la modernisation de l'OLG entraînera aussi une intensification des exigences en matière de service. Nous croyons que la Commission devrait établir de 1 500 à 3 000 dossiers de rentes différées pour les employés qui seront mutés à de nouveaux employeurs du secteur privé.

Stratégie de l'organisation et initiatives du plan d'affaires 2017-2019

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 a réalisé de progrès considérables pour renforcer ses capacités dans chacun de ces domaines, ce qui s'est traduit par une hausse des dépenses liées à la conformité et à la gestion des risques. Par exemple, en 2016, nous avons conçu un programme d'évaluation des risques d'exploitation pour améliorer notre capacité de surveiller et de gérer les risques. Dans le cadre de notre engagement visant à continuellement renforcer et améliorer nos pratiques en matière de gestion des risques et de conformité, nous avons identifié certains domaines où concentrer nos ressources entre 2017 et 2019 :

- **processus d'approvisionnement** – nous avons entamé des travaux pour automatiser, rationaliser et améliorer l'efficacité de notre fonction d'approvisionnement et pour assurer leur conformité aux politiques et directives du gouvernement en la matière;
- **gestion des dossiers** – nous avons entamé des travaux avec certains secteurs de la Commission dans le but d'améliorer la rétention et de créer des dossiers électroniques. Les travaux se poursuivront en 2017 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 cyber-sécurité** – 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 sécurité de l'information a été créé en 2016. De plus (tel qu'il est indiqué dans d'autres sections du présent Plan d'affaires), nous prévoyons investir 500 millions \$ dans des logiciels de cyber-sécurité qui, après la première, entraîneront une hausse de 360 millions \$ par année des coûts d'exploitation.

Les résultats de ces initiatives appuieront les activités visant à nous conformer avec la nouvelle Directive sur les données ouvertes de l'Ontario.

Budget et projections pour 2017-2019

Comme nous l'expliquons de façon plus détaillée dans la section Budget financier et dotation en personnel – 2017 du présent plan d'affaires, le budget de la Commission prévoit des dépenses totales de 131,1 millions \$ en 2017, comparativement à des dépenses prévues de 125,8 millions \$ en 2016, ce qui représente une hausse de 4,2 %. Comme pour nos récents budgets, 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 2016. Si ces éléments d'actifs s'apprécient considérablement, les frais de gestion des placements seront supérieurs au montant budgété pour 2017. 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 continus 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 cyber-sécurité ainsi que des fonctionnalités améliorées pour maintenir les systèmes en vue des investissements requis pour moderniser entièrement les applications de retraite.

Dépenses - Placements

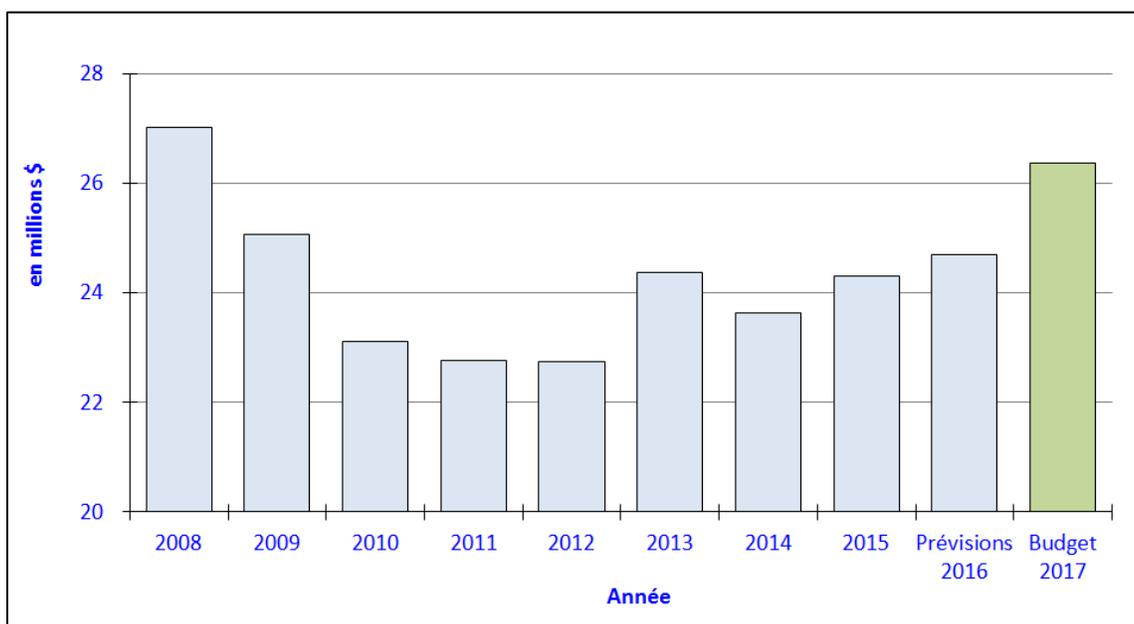
En 2015, le ratio des frais de placement de la Commission est demeuré faible (0,44 % ou 44 cents par tranche de 100 dollars d'actif sous gestion – ce taux comprend les dépenses d'exploitation et les frais de placement externes), tendance qui est appelée à se maintenir dans l'avenir même si les dépenses 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 sont plus coûteuses que celle des 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. En 2016, nous avons comblé certains postes laissés vacants, ce qui accroît nos dépenses de base. En 2017, la Commission doit continuer d'élargir son équipe de placement pour optimiser la RSA de 2014 et les stratégies connexes et, ainsi, continuer de dégager de meilleurs rendements corrigés du risque et une plus-value supérieure pour le régime, le promoteur et tous les participants à long terme, surtout à la lumière de la faiblesse des taux d'intérêt et du contexte peu propice à la croissance des placements.

L'une des stratégies de la Commission pour maintenir un ratio de frais faible est de poursuivre des économies d'échelle. Par exemple, nous avons réussi à simuler l'échelle en nous associant à 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 tactique clé en préconisant et faisant progresser l'initiative de regroupement des actifs pour la gestion des portefeuilles du secteur public de l'Ontario. Les dirigeants de la Commission sont ravis de la promulgation de la législation visant à créer la SOGP et comptent consacrer passablement d'efforts à la concrétisation de ce projet et à la préparation à son lancement au premier semestre de 2017. La Commission a budgété 724 millions \$ à son appui en 2017. 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 pour 2015 est resté stable à 11 cents par tranche de 100 dollars d'actif sous gestion (0,11 %), taux concurrentiel par rapport à celui de ses pairs de taille comparable. Nos coûts par participant s'élèvent à 308 \$, par rapport à une moyenne de 239 \$ 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 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 ci-dessous fait état des frais d'exploitation des rentes de 2008 à 2015, des prévisions pour 2016 et du budget pour 2017. Nos dépenses affichent une tendance haussière en raison des investissements que nous effectuons dans nos systèmes pour remédier à leur désuétude imminente et de ceux que nous prévoyons effectuer dans le projet de modernisation des systèmes. Nous devons aussi investir dans la technologie en 2017 afin de bâtir l'infrastructure nécessaire pour relever les défis liés aux technologies émergentes, aux ressources humaines et aux changements législatifs. Nous devons notamment investir dans les ressources humaines afin de répondre à l'intensification des exigences en matière de service découlant du nombre supérieur à la normale de départs à la retraite et d'adhésions, ainsi que dans la technologie pour assurer l'efficacité de nos mesures de cyber-sécurité, mettre à jour nos systèmes de gestion des rentes, restructurer nos processus d'affaires, mettre en œuvre une stratégie numérique pour améliorer l'expérience des clients, de même que répondre aux exigences de la législation et à aux directives du gouvernement provincial. Ces investissements veilleront à ce que la Commission se conforme aux exigences législatives, assureront l'intégrité de nos systèmes et protégeront la sécurité de l'information de nos participants. En 2017, nous prévoyons que ces investissements s'élèveront à 1,9 million de dollars.

Frais d'exploitation des rentes– 2008 à 2017



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

Ensemble, ces programmes sont appelés Programme de gouvernance, des risques et de la conformité (le Programme GRC), dont le 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.

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. 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.

Risque d'entreprise : 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 cyber-sécurité, particulièrement en ce qui concerne la protection des renseignements personnels et la réaction aux cyber-menaces émergentes;
- à la mise en œuvre d'un programme de continuité des affaires très stable;
- 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 applications de TI et de l'infrastructure pour veiller à l'efficacité soutenue des opérations; et
- aux ressources humaines, aux processus et à la technologie requis pour faire en sorte que nos effectifs de la salle des marchés, du suivi des marchés et de l'administration soit en mesure d'appuyer la RSA de 2014 ainsi que pour internaliser les composantes des activités de placement de la Commission sur les marchés publics.

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

- la Commission passe en revue sa RSA 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 mené à l'approbation de la RSA de 2014. D'ici 2019, les cibles de répartition de l'actif de la RSA de 2014 prévoient toujours un changement de cap en faveur des marchés privés plutôt que publics. Une nouvelle étude actif-passif sera effectuée à la fin de 2016 pour réévaluer la RSA à la lumière des nouveaux renseignements sur le passif et des nouvelles prévisions des marchés financiers, le tout afin de veiller à ce que la répartition choisie permette de devancer le taux d'actualisation actuariel;

- En 2016, la Commission a amélioré sa plateforme d'évaluation et d'attribution du rendement afin d'accommoder les rapports et les suivis accrus nécessaires pour gérer de plus en plus l'actif à l'interne. Cela tient notamment compte de l'exigence de produire des rapports détaillés sur les positions dans les produits dérivés.
- La Commission a conçu un tableau de bord pour permettre aux gestionnaires d'attribuer, de surveiller et de gérer le risque total, le risque actif et le risque d'excédent. Ce modèle est en mesure de produire des rapports sur la RSA, les catégories d'actif et l'ensemble du mandat et a été conçu pour gérer les niveaux de risques en fonction des paramètres établis par la politique relative aux risques de placement de la Commission. Le tableau de bord prévoit aussi une analyse du risque d'excédent afin d'optimiser les rendements et faire échec au risque que ceux-ci ne soient pas suffisants en regard de nos obligations; et
- les dirigeants ont créé 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 afin de respecter le plan de transition de la RSA de 2014.
- la Commission continue d'accroître son expertise interne et ses capacités de gestion de l'actif.

Les coûts budgétés en 2017 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 d'exploitation et les ressources de la Commission. En dépit de cela, la Commission demeure déterminée à respecter les attentes du gouvernement en matière de gestion des coûts, et nous croyons que le budget décrit 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 :

Conjoncture de placement : De récents facteurs géopolitiques et économiques ont créé l'un des climats de placement les plus ardues depuis la crise financière d'il y a sept ans. Celui-ci se caractérise par plusieurs thèmes clés :

- Les conditions économiques et monétaires mondiales demeurent propices à un faible taux de croissance qui laisse présager des taux d'intérêt toujours bas à moyen terme.
- Les marchés financiers ont fait l'objet d'une volatilité très faible, ponctuée par de brèves périodes d'intensification de cette dernière pendant que les investisseurs évaluent les incidences des politiques des banques centrales et la disponibilité de liquidités. Un retour à une volatilité plus normale pourrait donner lieu à la re-tarifcation de la prime liée aux actifs risqués.
- Les évaluations des actifs risqués du monde sont assez élevées dans un contexte caractérisé par la croissance négative des bénéfiques, la faible volatilité et des taux d'intérêt bas.
- La situation politique des pays développés a entamé un nouveau régime caractérisé par le rejet du statu quo. Dans le sillage de la crise financière mondiale, la politique monétaire a davantage élargi la disparité en matière de riches au sein du monde développe, créant une division entre la population générale et les personnes bien nanties. Le référendum britannique a probablement donné le ton aux élections à venir dans les autres pays développés. En Europe (Italie, Allemagne et France) et aux États-Unis, l'essor du populisme pourrait donner lieu à de véritables changements dont les conséquences sont très nébuleuses pour les actifs financiers.

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 exercé des pressions considérable 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 contribuer à la mise en œuvre du regroupement des actifs, 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 la mise sur pied de régimes d'employeurs et l'amélioration du Régime de pensions du Canada.

Facteurs démographiques : De nombreuses pressions démographiques sont exercées sur le régime. La principale réside dans le fait que les gens vivent plus longtemps et, par conséquent, reçoivent leur rente pendant un plus grand nombre d'années. Cela a pour effet d'accroître le coût des rentes et d'exercer des pressions sur la situation de capitalisation du régime. Dans le cas de la Commission, le renforcement des hypothèses de mortalité utilisées pour capitaliser le régime a largement remédié à cette situation. Celle-ci continuera de surveiller cette situation ainsi que d'autres tendances (comme la modernisation de la Fonction publique de l'Ontario et du secteur parapublic, qui réduirait le nombre de participants actifs au régime) afin de déterminer si des changements s'imposent à la structure du

régime et à sa situation de capitalisation pour y faire face. En 2016, le nombre de participants qui ont décidé de prendre leur retraite a été considérablement supérieur aux années antérieures; toutefois, une hausse des adhésions pour contrebalancer cette situation en 2017.

Resserrement des normes liées à la gouvernance, au risque et à la conformité : La Commission demeure vigilante à l'égard de l'évolution constante des menaces à la cyber-sécurité. À mesure que celle-ci deviennent plus complexes, une vigilance accrue est de mise pour y faire échec. De plus, la Commission est tenue de se conformer à des nombreuses directives et exigences législatives, dont la nouvelle Directive sur les données ouvertes de l'Ontario, la législation anti-pourriel et la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées (LAPHO). Cela crée des pressions sur les ressources et les coûts et entrave nos initiatives stratégiques, car nous devons affecter des ressources humaines et financières pour respecter ces obligations.

Attentes accrues concernant le service : Nos participants actifs, nos participants retraités, les employeurs et les autres parties prenantes s'attendent à un service encore plus rapide et évolué. Nos clients désirent obtenir des services consultatifs plus personnalisés pour les aider à prendre des décisions concernant leur rente et, de plus en plus, ils s'attendent à pouvoir échanger de l'information, traiter des opérations et recevoir des communications en ligne. L'infrastructure actuelle de nos systèmes n'est pas en mesure de répondre à ces demandes et attentes accrues, ce qui représente une autre raison pour laquelle la modernisation des systèmes est si importante.

Budget financier et dotation en personnel - 2017

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

Aperçu du budget

Le budget de 2017 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 le mentionnons à plusieurs reprises dans ce document, le Plan d'affaires prévoit le recrutement continu de personnel de placement dans le cadre de la transition d'actifs requise pour répondre aux cibles de la RSA de 2014 et internaliser un nombre accru d'activités. 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'accroissement des dépenses accrues s'impose encore plus dans le contexte actuel, caractérisé par de faibles taux d'intérêt, et pour appuyer le changement de cap vers le regroupement des actifs, soit la formation et l'établissement fonctionnel de la SOGP.

L'augmentation des dépenses dans le domaine de l'administration des rentes visera surtout à investir dans la technologie pour améliorer nos outils de cyber-sécurité, prolonger la vie utile de nos systèmes et apporter d'autres améliorations informatiques découlant des changements législatifs et des modifications apportées aux droits à des prestations. De plus, à mesure que l'exploitation du Régime est devenue plus complexe, que les exigences en matière de services se sont intensifiées et que des experts ont été mutés temporairement aux projets technologiques, nous avons dû combler des postes

antérieurement vacants et renflouer nos effectifs contractuels. Ces coûts accrus se maintiennent en 2017, bien que certains de ceux liés aux ressources humaines ne seront plus nécessaires après cette année-là.

Frais consolidés

Frais consolidés (en milliers de dollars)	2017 Budget	2016 Prévisions	Augmentation / (Diminution)	Variation %
Frais de gestion des placements	76 300	75 800	500	0,7 %
Frais d'exploitation	53 643	48 800	4 843	9,9 %
Dépenses en capital	420	254	166	65,2 %
Coûts de démarrage de la SOGP	724	950	(226)	(23,8 %)
Total	131 087	125 804	5 282	4,2 %

Le budget consolidé de 2017 pour les frais de gestion des placements, les frais d'exploitation, les dépenses en capital et les coûts de démarrage de la SOGP s'élève à 131,1 millions de dollars, soit une hausse de 4,2 % par rapport aux prévisions de 2016. Les frais de gestion des placements sont appelés à connaître une légère augmentation de 0,5 million de dollars, principalement en raison de la hausse des coûts liés aux opérations boursières, alors que les frais d'exploitation totaux sont appelés à augmenter de 4,8 millions de dollars.

Bien que le changement de cap visant le délaissement des actions et obligations inscrites sur des marchés publics au profit de placements sur les marchés privés ait pour effet de réduire les frais de gestion des placements, la plus-value des actifs qui restent investis sur les marchés publics contribue à leur légère augmentation. Si la valeur des actifs inscrits en bourse (qui sont, majoritairement, gérés à l'externe) augmente considérablement en 2017, les frais de gestion des placements seront supérieurs aux prévisions.

Au chapitre des frais d'exploitation, la Commission a prévu des dépenses de 27,3 millions de dollars pour la gestion des placements et de 24,6 millions de dollars pour l'administration des rentes. L'augmentation budgétée de 4,8 millions de dollars des frais d'exploitation consolidés est entièrement attribuable à la hausse de 3,2 millions de dollars des frais de gestion des placements et de 1,7 million de dollars de ceux liés à l'administration des rentes par rapport à 2016.

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. Les prévisions relatives aux frais de placement totaux (frais d'exploitation et frais de gestion des placements) s'élèvent à 103,6 millions de dollars par rapport à celles de 99,9 millions de dollars établies en 2016, représentant une hausse de 3,7 % principalement attribuable à l'augmentation des frais d'exploitation.

La proclamation de la loi sur la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) en juillet 2016 formellement établis la SOGP, permettant la mise en œuvre de l’initiative de regroupement des actifs à aller de l’avant. La Commission finance partiellement l’établissement de cette organisation. En 2017, les dirigeants ont mis de côté la somme de 724 milliers \$ pour couvrir les coûts de démarrage de la SOGP, dont les frais relatifs à la réaffectation d’employés et d’autres honoraires juridiques et consultatifs. Cela se compare à la somme de 950 milliers \$ que nous anticipons maintenant pour le démarrage de la SOGP en 2016. Ces coûts font partie des dépenses globales, mais ils ne sont pas compris dans le budget des frais d’exploitation de la Commission de 2017 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 2017 :

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.
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 2017.
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 724 milliers de dollars 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 minimiser ces répercussions sur le budget.

Projections relatives aux frais de gestion des placements²

Projections relatives aux frais de placement (en milliers de dollars)	2017 Budget	2016 Prévisions	Augmentation/ (Diminution)	Variation %
Frais de gestion des placements versés à des gestionnaires externes	58 000	60 000	(2 000)	(3,3 %)
Frais de garde	5 300	5 200	100	1,9 %
Coûts relatifs aux marchés privés et des transactions	13 000	10 600	2 400	22,6 %

² Étant donné que les frais de gestion des placements et qu’une grande partie des frais de garde 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 ».

Projections relatives aux frais de placement (en milliers de dollars)	2017 Budget	2016 Prévisions	Augmentation/ (Diminution)	Variation %
Frais de placement totaux	76 300	75 800	500	0,7 %

Les frais de gestion des placements versés à des gestionnaires externes sont appelés à fléchir en raison du transfert graduel de l'actif vers les marchés privés. Les frais de garde pourraient connaître une légère hausse de 1,9 % en raison de la composition de l'actif. Le coût des transactions et ceux liés au marché privé sont appelés à être supérieurs en 2017, principalement en raison de l'intensification prévue du volume découlant du changement de cap vers des actifs du marché privé.

Conformément aux pratiques de l'industrie relatives aux placements privés, les frais payés sur les fonds du marché privé tels que les sociétés en commandite sont généralement déduits directement des distributions ou du produit des ventes, ainsi que du rendement de la caisse.

Frais d'exploitation

Les tableaux des pages suivantes présentent les frais d'exploitation consolidés de la Commission en 2017 et 2016, suivis de leur ventilation entre les activités d'administration des rentes et des placements.

Frais d'exploitation consolidés ³ (en milliers de dollars)	2017 Budget	2016 Prévisions	Augmentation / (Diminution)	Variation %
Dotation en personnel	31 706	28 984	2 722	9,4 %
Exploitation du bureau	6 488	6 033	455	7,5 %
Technologie	10 814	9 320	1 494	16,0 %
Services professionnels	2 637	2 471	166	6,7 %
Amortissement	801	898	(97)	(10,8 %)
Communications, rémunération du conseil et vérification	1 196	1 094	102	9,3 %
Total	53 643	48 800	4 843	9,9 %

³À l'exclusion des frais de démarrage de la SOGP.

Frais d'exploitation relatifs aux rentes et aux placements (en milliers de dollars)	Budget - rentes 2017	Budget – placements 2017	Budget total 2017	Prévisions rentes – 2016	Prévisions placements – 2016	Prévisions totales – 2016	Rentes Variation %	Placements Variation %
Dotation en personnel	14 212	17 494	31 706	13 772	15 212	28 984	3,2 %	15,0 %
Exploitation du bureau	3 349	3 139	6 488	3 197	2 836	6 033	4,8 %	10,7 %
Technologie	7 007	3 807	10 814	5 868	3 452	9 320	19,4 %	10,3 %
Services professionnels	646	1 991	2 637	723	1 749	2 471	-10,6 %	13,8 %
Amortissement	462	340	801	527	371	898	-12,3 %	-8,5 %
Communications, rémunération du conseil et vérification	688	509	1 196	615	479	1 094	11,8 %	6,1 %
Total	26 364	27 279	53 643	24 701	24 099	48 800	6,7 %	13,2 %

Dans l'ensemble, les frais d'exploitation sont appelés à augmenter de 9,9 % par rapport aux prévisions de 2016. Dans le domaine des rentes, les frais d'exploitation sont appelés à augmenter de 6,7 % en 2017, principalement en raison de la hausse des dépenses technologiques. En ce qui a trait aux placements, les frais d'exploitation sont appelés à connaître une hausse de 13,2 % par rapport aux prévisions de 2016, principalement en raison des activités de recrutement réalisées en 2016 pour continuer d'améliorer les capacités de la salle des marchés, du suivi des marchés et de l'administration pour appuyer les activités de gestion interne de l'actif (placements publics et privés), y compris les opérations de couverture plus complexes.

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 2017	Budget placements 2017	Budget total 2017	Prévisions rentes 2016	Prévisions placements 2016	Prévisions totales 2016	Rentes Variation %	Placements Variation %
Total	14 212	17 494	31 706	13 772	15 212	28 984	3,2 %	15,0 %
Complément en personnel, fin de l'exercice	156	49	205	156	46	202	0	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 environ 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 2017. Nous avons budgété des augmentations au mérite pour les membres de l'unité de négociation qui franchiront un anniversaire de service important. Nous en avons aussi budgété pour les augmentations de mérite pour des employés du domaine des placements et pour d'autres qui ne sont pas membres de l'unité de négociation.

Dans l'arène des placements, les coûts relatifs à la dotation en personnel sont appelés à augmenter de 2,3 millions de dollars en raison des nouvelles recrues engagées en 2016 et de celles embauchées pour appuyer l'intensification des activités de gestion interne de l'actif. Dans le domaine des rentes, ils pourraient augmenter de 0,4 million de dollars, principalement en raison de l'augmentation des effectifs en 2016, ce qui comprend combler des postes précédemment mis en veilleuse et le besoin de combler de nouveaux postes, comme celui d'agent de la sécurité de l'information et une architecte des solutions pour tenir en échec les risques de cyber-sécurité de plus en plus complexes et appuyer les améliorations devant être apportées aux systèmes désuets pour se préparer à l'initiative de modernisation des systèmes qui exigera de nouveaux investissements dans la technologie au cours d'années ultérieures.

2. Exploitation du bureau

Frais relatifs à l'exploitation des bureaux et des lieux (en milliers de dollars)	Budget rentes 2017	Budget placements 2017	Budget total 2017	Prévisions rentes 2016	Prévisions placements 2016	Prévisions totales 2016	Rentes Variation %	Placements Variation %
Total	3 349	3 139	6 488	3 197	2 836	6 033	4,8 %	10,7 %

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 2 % des frais de location des bureaux. Une assurance de 80 milliers \$ a été souscrite afin de protéger le Régime contre les pertes financières potentielles liées aux cyber-crimes, aux pertes de données et autres. 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. Bien que ces frais soient appelés à augmenter par rapport aux prévisions de 2016, 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.

3. Technologie

Frais d'exploitation relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget rentes 2017	Budget placements 2017	Budget total 2017	Prévisions rentes 2016	Prévisions placements 2016	Prévisions totales 2016	Rentes Variation %	Placements Variation %
Total	7 007	3 807	10 814	5 868	3 452	9 320	19,4 %	10,3 %

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. Dans l'ensemble, les frais technologiques sont appelés à augmenter de 16,0 % (1,5 million \$) par rapport aux prévisions de 2016. Cette hausse est principalement attribuable aux placements devant être effectués, surtout dans l'arène de l'administration des rentes, pour apporter des améliorations aux systèmes technologiques afin de pouvoir continuer à bien servir nos clients, à protéger leurs renseignements personnels contre les menaces de cyber-sécurité et de nous conformer aux nouvelles règles législatives. De plus, dans le domaine des placements, à mesure que nous rapatrions à l'interne les activités de gestion de l'actif et améliorons les capacités analytiques et de gestion des risques pour composer avec la complexité accrue, nous prévoyons une hausse de 464 milliers \$ des coûts liés aux données et aux services de

placement et une légère augmentation de 100 milliers \$ des frais d'exploitation technologiques de base.

Initiatives de 2017

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.

Initiatives de 2017 (en milliers de dollars)

N°	Nom du projet	000 \$
1	Prolongement de la vie du système PRISM/atténuation des risques	750
2	Essais automatisés – fait partie de l'atténuation des risques	250
3	Initiative de modernisation des systèmes de TI destinés à l'administration des rentes ⁴	-
4	Services avancés de dépistage des menaces et de protection	250
5	Suivi et dépistage des courriels	250
6	Relevé de pension annuel - modifications législatives	125
7	Remaniement de la plateforme Web destinée au public	200
8	Amélioration du portail destiné aux employeurs	50
9	Internalisation de la gestion des placements	100
10	Marchés privés	50
	Total des initiatives (à l'exclusion des frais de démarrage de la SOGP)	2 025
	Soutien au regroupement des actifs La SOGP est appelée à commencer à exercer ses opérations au premier semestre de 2017. La Commission finance partiellement les dépenses liées à l'établissement de cette entreprise. Pour 2017, elle a budgété la somme de 724 milliers \$ 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	

⁴ Bien que nous n'ayons prévu coût lié au recrutement de ressources externes pour cette initiative en 2017, nous l'avons incluse puisque des travaux pourraient être effectués à l'égard de cette dernière en 2017 si la mise à niveau des systèmes est moins exigeante en ressources que prévu. Dans ce cas, nous accélérerions nos préparatifs en vue de dépenses considérables pour moderniser nos systèmes au cours des prochaines années.

N°	Nom du projet	000 \$
	pour exploiter la SOGP pourraient être 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. Les dirigeants consacrent considérablement de temps et d'effort à la mise en œuvre fructueuse du regroupement des actifs.	
11	Frais de démarrage de la SOGP	724

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.

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

Plan d'affaires désigne le présent Plan d'affaires de la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario 2017-2019.

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 y compris les ressources affectées à la salle des marchés, au suivi des marchés et à l'administration.

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.

CEM désigne CEM Benchmarking Inc., une entreprise indépendante de services comparatifs.

pdb désigne points de base, une mesure correspondant à un centième d'un point de pourcentage.

Les termes additionnels suivants sont définis dans le corps du Plan d'affaires, aux pages indiquées :

Terme défini	Numéro de page
Caisse	3
Conseiller et protéger	3
Étude actif-passif	8
Indicateurs clés de performance	4
LAPHO	5
Modernisation des systèmes de TI destinés à l'administration des rentes	5
Placements sur les marchés privés	6
Programme d'internalisation	8
Programme de gestion des risques de placement	13
Programme de gestion des risques d'entreprise (le Programme GRE).	13
Programme de la gouvernance, des risques et de la conformité (le Programme GRC)	13
Régime	3
RSA de 2014	6
RTA	8
SOGP	5

Annexe IIa – Paramètres et indicateurs clés du rendement

Catégorie	Objectif	Objectif à long terme	Rendement actuel	Objectif pour 2017
Placements	Rendement par rapport au taux d'actualisation	Devancer de 50 pdb le taux d'actualisation (5,95 %) sur une période mobile de 4 ans	Supérieur de 3,22 % au taux d'actualisation en date du 30 juin 2016	6,45 % ou plus sur une période mobile de 4 ans
	Rendement par rapport à l'indice de référence de la RSA de 2014	Devancer de 50 pdb l'indice de référence de la RSA sur une période mobile de 4 ans	Supérieur de 1,21 % au taux d'actualisation en date du 30 juin 2016	Devancer l'indice de référence de 50 pdb sur une période mobile de 4 ans
Services des rentes	Pointage de satisfaction des clients	8,5/10 ou plus	Supérieur (8,6/10)	8,6 ou plus
	Pointage en matière de service auprès de CEM	85/100 ou plus	Supérieur (89 dans le sondage de CEM de 2015)	87 ou plus
	Pointage par rapport aux pairs de CEM	4 ^e ou plus	Supérieur (2 ^e dans le sondage de CEM de 2015)	4 ^e ou plus
Frais de gestion des placements (coût par \$ d'actif sous administration)	Frais consolidés	70 pdb ou moins	Supérieur (55 pdb en 2015, sauf 54 pdb en 2016)	60 pdb ou moins
	Placements	60 pdb ou moins	Supérieur (44 pdb ⁵ en 2015, sauf 43 pdb en 2016)	48 pdb ou moins
	Rentes	12 pdb ou moins	Supérieur (11 pdb en 2015, sauf 11 pdb en 2016)	12 pdb ou moins
Maintien du régime	Ratio de capitalisation selon la continuité des opérations	100 % d'ici 2020	Inférieur (97 % au 31 déc. 2015)	98 % ou plus

⁵Ce ratio est calculé en fonction d'une simple moyenne de l'actif sous gestion.

Catégorie	Objectif	Objectif à long terme	Rendement actuel	Objectif pour 2017
	Taux de cotisation	Taux combiné de 9 % ou moins en fonction du salaire moyen des participants non-membres de la PPO (actuellement, 85 000 \$)	Atteint (taux combiné actuel de 7,64 %)	9 % ou moins ⁶
	Niveaux de prestations	Maintien des taux de prestations actuels	Atteint	Maintien des taux de prestations actuels

⁶ 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 2017

Description des principaux buts/objectifs	Paramètre /mesure
Optimiser la mise en œuvre de la RSA pour 2014	Effectuer une étude actif-passif 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 le portefeuille de placements	Examiner et définir la demande accrue de nouveaux rapports en lien avec la complexité accrue du portefeuille de placements
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	Début des activités de la SOGP au premier semestre de 2017
Élaborer une stratégie d'administration des rentes pluriannuelles et liée à une stratégie ou un plan technologique	Stratégies/plans présentés au conseil d'administration de la Commission et approuvés par ce dernier
Livrer les projets décrits dans la section sur les Initiatives de 2017 à la page 23	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 cyber-sécurité	Élaborer une nouvelle stratégie de cyber-sécurité Former les employés à réagir aux menaces à la cyber-sécurité 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 ⁷	Variance budgétaire pour l'année d'un maximum de + / - 5 %

⁷ Les frais d'exploitation excluent les frais de gestion des placements.

Annexe III : Fondements et stratégies

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 fondements et stratégies.

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.

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

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.

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.

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.

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 régime, mais pour tous les Canadiens.

Annexe IV : Dépenses projetées sur 3 ans 2017 – 2019

Actuellement, les frais d'exploitation de la Commission regroupent les dépenses affectées à l'administration des rentes et à la gestion des placements. La SOGP est appelée à commencer à exercer ses activités en 2017. Comme le moment exact demeure inconnu, nous avons présumé, aux fins de ces projections, que les opérations de placement seront considérées comme des frais d'exploitation tout au long de 2017. Lorsque la SOGP commencera à exercer ses activités, la portion des frais d'exploitation de la SOGP attribuée à la Commission sera considérée comme des frais de gestion additionnels pour cette dernière. Dans les projections ci-dessous, nous avons illustré cet impact comme une réduction pour les années 2018 et 2019 et comme l'augmentation correspondante des frais de gestion des placements qui seraient imputés par la SOGP pour les récupérer auprès de ses clients, y compris la Commission.

Dépenses projetées (en milliers de dollars)	2017 ¹	2018 ^{2,8}	2019 ^{2,8}
Frais de placement			
Frais de gestion des placements – marchés publics ³	58 000	58 000	58 000
Frais de garde ³	5 300	5 300	5 300
Coût des transactions	12 000	12 000	12 000
Placements sur les marchés privés ⁴	1 000	1 020	1 040
Frais d'exploitation de la SOGP ⁷	-	27 825	28 380
Frais de placement totaux (A)	76 300	104 145	104 720
Frais d'exploitation ⁶			
Dotation en personnel ⁵	31 706	14 320	14 606
Exploitation du bureau	6 488	3 416	3 484
Technologie ⁸	10 814	7 148	7 291
Services professionnels	2 637	659	672
Amortissement	801	471	480
Communications, rémunération du conseil et vérification	1 196	693	706
Frais d'exploitation totaux (B)	53 643	26 706	27 240

Dépenses projetées (en milliers de dollars)	2017 ¹	2018 ^{2,8}	2019 ^{2,8}
Dépenses en capital totales (C)	420	244	250
Soutien à la SOGP (D)	724	-	-
Dépenses totales (A + B + C + D)	131 087	131 095	132 210

Notes et hypothèses pour les dépenses projetées sur 3 ans 2017 – 2019

1. Les projections pour 2017 correspondent au budget de 2017
2. Pour 2018 et 2019, on présume une augmentation globale de 2 % dans chaque catégorie, sauf les exceptions indiquées ci-dessous.
3. Les frais de gestion des placements et les frais de garde sont appelés à demeurer inchangés en 2018-19.
4. Les coûts liés aux marchés privés (consultations et ententes conclues) sont appelés à augmenter de 2 %
5. Dotation en personnel – Une augmentation salariale de 2 % est prévue pour 2018 et 2019, et on prévoit aussi une intensification du recrutement lié aux placements.
6. Une augmentation de 2 % de l'IPC est prévue pour les autres frais d'exploitation.
7. Frais d'exploitation de la SOGP – part de la Commission des coûts de la SOGP.
8. En 2018 et 2019, aucun coût additionnel n'a été projeté pour la modernisation des systèmes liés à l'administration des rentes. Ces coûts n'ont pas encore été déterminés, puisque nous en sommes actuellement à l'étape de détermination des besoins.

Annexe V : Organigramme – Direction

