



**Plan d'affaires 2019-2021 de la
Commission du Régime de
retraite des fonctionnaires de
l'Ontario**

Aperçu de la Commission	3
Mandat.....	3
Mission et vision de la Commission : conseiller et protéger	3
Gestion des dépenses et contraintes budgétaires	4
État du Régime.....	4
Analyse de la conjoncture.....	5
Orientation stratégique	9
Stratégie et Plan d'affaires en 2019-2021	11
Projection des frais de gestion des actifs	12
Étude de l'actif et du passif.....	12
Stratégie de modernisation technologique et initiatives du Plan d'affaires en 2019-2021.....	13
Stratégie de l'organisation et initiatives du Plan d'affaires en 2019-2021	14
Risque d'entreprise.....	15
Risque de placement.....	17
Indicateurs clés de performance	18
Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement.....	19
Budget financier – 2019.....	20
Aperçu du budget	20
Budget et risques	20
Dépenses d'exploitation de base.....	21
Faits saillants du budget	21
Initiatives en 2019.....	24
Risques budgétaires en 2019 – Possibilité de demandes externes de services.....	28
Budget des dépenses en capital pour 2019.....	29
Annexe I : Définitions.....	30
Annexe IIa : Mesures et indicateurs clés de performance	31
Annexe IIb : Principaux buts/objectifs pour 2019	32
Annexe III : Fondements et stratégies	33
Annexe IV : Dépenses prévues pour 2019 – 2021	34
Annexe V : Organigramme – Direction	35

Aperçu de la Commission

La Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite des fonctionnaires (le « Régime ») et supervise l'investissement des 27 milliards de dollars d'actifs (la « Caisse ») qui servent à capitaliser les prestations promises. Bien que le présent plan couvre la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2021, il se focalise sur 2019.

Mandat

La Commission a vu le jour en 1990, par 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 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, jusqu'à présent, toutes ces ententes 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 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;
- veiller à ce que l'actif du Régime soit investi de façon à optimiser le rendement, tout en respectant des paramètres de risque acceptables;
- maintenir les taux de cotisation et les prestations à un niveau stable et à un prix raisonnable;
- offrir un service supérieur et économique à toutes les parties prenantes du Régime.

La Commission s'emploie à préserver la santé à long terme du Régime au bénéfice des fonctionnaires présents et futurs et à fournir à ses clients et à ses parties prenantes des conseils personnalisés pour qu'ils prennent d'excellentes décisions en matière de retraite.

La Commission est d'avis que l'excellence du service à la clientèle ne consiste pas simplement à effectuer les opérations des participants et à répondre à leurs questions, mais aussi à les protéger en prenant des décisions éclairées au sujet de leur rente. Pour ce faire, les participants doivent bien comprendre comment ces décisions s'inscrivent dans le plan financier général.

C'est pourquoi nous offrons désormais des services consultatifs, qui permettent aux participants de consulter des conseillers internes qui détiennent la certification CFP®.

Gestion des dépenses et contraintes budgétaires

À titre d'organisme de la province de l'Ontario, la Commission respecte la directive de restriction des dépenses établie par le gouvernement. Nous avons pris connaissance et pris bonne note des recommandations du rapport *Gestion de la transformation – Un plan d'action pour la modernisation pour l'Ontario*, publié alors que nous achevions le processus de planification. Plus particulièrement, nous avons pris acte des principes de réduction des chevauchements et d'amélioration de l'efficacité et de la performance par le biais de diverses initiatives, dont l'utilisation accrue de la technologie dans la prestation des services (« Priorité au numérique »). Nous croyons que les grandes stratégies de la Commission, telles que la gestion des fonds communs de placement par la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP), le regroupement des petits régimes de retraite du secteur parapublic au sein du Régime, de même que l'optimisation et l'automatisation accrue de nos processus d'affaires et l'augmentation de l'offre de services en ligne, s'inscrivent très bien dans l'orientation que recommande le rapport *Gestion de la transformation*. Comme l'indique ce rapport, un investissement de départ est nécessaire à la réalisation de ces initiatives. Bien que nous soyons prêts à faire cet investissement, nous avons besoin de temps pour nous assurer que l'investissement cadrera avec l'orientation stratégique du gouvernement et qu'il générera des gains d'efficacité et de performance qui justifieront les dépenses. Au cours de l'année qui vient, nous nous réunirons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de mieux comprendre les attentes du gouvernement et de préparer et d'évaluer le dossier de décision en vue d'investir davantage dans les technologies. Des éléments du système d'administration du Régime approchent leur fin de vie, ayant été implantés au milieu des années 1990. Par conséquent, le système comporte des risques qui doivent être écartés, et nous avons prévu pour 2019 l'affectation de sommes à la gestion de ces risques. Néanmoins, lors de la préparation de notre plan d'affaires et de notre budget de 2019, nous avons pris des mesures pour limiter à 1,4 % la hausse des dépenses d'exploitation en glissement annuel, un chiffre inférieur à l'inflation, malgré les pressions financières décrites plus loin.

Le ratio des dépenses de la Commission (dépenses par dollar d'actif sous gestion, qui devraient être d'environ 60 points de base en 2019), un indicateur clé d'efficacité, demeure parmi les plus bas du secteur, y compris par rapport aux pairs qui ont des avantages d'échelle importants.

Il importe de faire remarquer que les dépenses de la Commission sont réglées à même l'actif du Régime et non à même le Trésor et ne sont donc pas comptabilisées dans les dépenses du gouvernement. En 2019, nous entreprendrons un examen approfondi de toutes nos dépenses afin de déterminer si elles peuvent être réduites et, le cas échéant, lesquelles peuvent l'être.

État du Régime

Notre priorité absolue est de garantir les rentes promises à nos participants et d'assurer la viabilité du Régime à long terme. Au 31 décembre 2017, le Régime était bien capitalisé, affichant un taux d'environ 97 %. Nous avons prévu des initiatives pour les prochaines années

qui nous aideront à tenir nos promesses, car elles généreront des rendements toujours supérieurs au taux de rendement à long terme présumé dans l'évaluation actuarielle et amélioreront l'expérience client en modernisant nos systèmes et nos outils afin de fournir aux participants les services dont ils ont besoin.

Nous adoptons une approche disciplinée, à long terme, pour gérer la santé financière du Régime. Pour ce faire, nous effectuons régulièrement des examens approfondis du coût des rentes promises par le Régime et de la suffisance des cotisations pour financer ces rentes. Au cours des dernières années, ces études ont révélé que le coût des rentes augmentait du fait que nos participants et rentiers vivaient plus longtemps que prévu et en raison aussi de la faiblesse persistante des taux d'intérêt. Lorsque nous avons examiné la façon de financer ce coût accru, nous avons dû étudier les rendements que nous espérons réaliser dans l'avenir.

Or, nous nous attendons à ce que les rendements des investissements au cours des cinq à dix prochaines années soient moindres. Par conséquent, et en accord avec le modèle de partage des coûts du Régime, nous avons recommandé au promoteur du Régime d'augmenter de 1 % les taux de cotisation des participants et des employeurs. Cette hausse s'opérera en deux temps. La première phase est entrée en vigueur en avril 2018 et la seconde le sera en avril 2019.

Nous avons aussi abaissé notre taux d'actualisation et renforcé nos hypothèses de longévité afin que le Régime puisse faire face aux conditions que nous prévoyons pour l'avenir. Nous croyons qu'il s'agit là de mesures prudentes qui nous aideront à protéger la santé à long terme du Régime.

Analyse de la conjoncture

La conjoncture demeure complexe et difficile pour les administrateurs de gros régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public. Les facteurs conjoncturels font naître des opportunités et des risques et ont des 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 d'identifier et d'évaluer ces facteurs pour pouvoir mener à bien notre mission. De nombreux aspects de la conjoncture exercent des pressions considérables et inévitables sur les dépenses d'exploitation et les ressources de la Commission. Malgré tout, la Commission tient à répondre aux attentes du gouvernement en matière de gestion des dépenses, et nous croyons que le budget présenté ici les respecte en tous points.

La présente section met en relief certains des facteurs conjoncturels qui, à notre avis, pourraient influencer sur le plan d'affaires ou les stratégies de la Commission au cours des prochaines années.

Environnement et perspectives d'investissement : Les facteurs économiques et géopolitiques actuels déboucheront encore sur des perspectives d'investissement difficiles et incertaines à l'échelle mondiale, caractérisées par les thèmes suivants :

- La croissance mondiale synchrone, caractéristique des années 2016 et 2017, a été la force motrice des sociétés et a jeté les assises d'une longue progression pour les actifs risqués (les actions en particulier).
- Nous croyons que la phase d'accélération de cette croissance économique mondiale a atteint son paroxysme à la fin de 2017 et que cette croissance est en fin de cycle. Nous croyons également que la nature synchrone de cette croissance n'existe plus et nous constatons une divergence de croissance entre les économies d'Amérique du Nord (Canada et États-Unis, plus précisément) et les autres économies.
- En Chine et aux États-Unis, la politique de resserrement des conditions financières en vigueur pendant 12 à 18 mois a eu des retombées mondiales.
- Avec le resserrement de la politique monétaire à l'échelle mondiale, on s'attend à ce que la volatilité de toutes les catégories d'actifs revienne à des niveaux plus normaux (supérieurs) à la suite du retrait des liquidités, ce qui laisse supposer une réévaluation de la prime de risque des actifs risqués.
- L'absence d'impulsion pour la hausse des taux d'intérêt réels, qu'aggrave la vague prospective de forces déflationnistes en Chine, nous laisse croire que le point de rendement maximal des obligations du cycle actuel a été dépassé.
- La croissance économique aux États-Unis est forte et nourrie par les effets de la relance budgétaire de fin de cycle, sous forme d'allègements fiscaux. La croissance américaine et les écarts de taux d'intérêt et d'inflation, conjugués à la hausse du taux directeur de la banque centrale et au resserrement quantitatif sous forme de contraction du bilan, justifient l'existence d'un dollar fort ou le raffermissement du dollar.
- Maintenant que le pouvoir en Chine dispose d'une assise solide, l'élite politique, qui est relativement nouvelle, travaille à son programme « Fabriqué en Chine 2025 », qui prévoit :
 - le passage à une économie du savoir en misant plus sur les technologies et la consommation que sur l'investissement en immobilisations et le statut d'usine du monde pour exporter des produits peu chers;
 - la remise en question du vieux modèle d'investissement en immobilisations et d'exportation de produits qui repose en grande partie sur l'emprunt, dans le but de réduire la pollution et le risque financier.
- Les conséquences de la force du dollar américain, jumelées à la restructuration prévue de l'économie chinoise évoquée précédemment, pèsent sur la croissance mondiale en dehors de l'Amérique du Nord, et plus particulièrement sur les économies émergentes, où les déficits de la balance courante et de la balance commerciale sont liés au dollar américain.
- Malgré le risque d'échec des négociations sur l'ALENA et de guerre commerciale qui pourrait s'ensuivre avec les États-Unis, l'économie canadienne profite actuellement des retombées de la croissance économique américaine en plein essor.

- La géopolitique demeure un facteur important et pertinent, car elle influe sur les marchés et crée de l'incertitude. Les guerres commerciales, la fragmentation de la zone euro, l'Iran et la possibilité de nouvelles actions provocatrices de la part du régime nord-coréen restent préoccupants, tandis que les conséquences du Brexit sont toujours inconnues.

Système d'administration du Régime : Tel qu'il est indiqué dans le Plan d'affaires 2018-2020, notre système actuel d'administration du Régime approche sa fin de vie. Depuis l'implantation de ce dernier, au début des années 1990, le nombre de participants du Régime s'est accru et nous avons mis en place des outils et des services numériques pour accroître notre productivité et moderniser nos services afin de mieux servir les participants. Nous avons également mis en œuvre plusieurs initiatives pour améliorer notre maturité en matière de cybersécurité. Il est essentiel que notre technologie demeure à niveau si nous voulons assurer la sécurité des renseignements personnels de nos clients. Nous prévoyons continuer de gérer ce risque au cours des prochaines années en modernisant notre système d'administration. Nous profiterons de cette occasion pour trouver des moyens d'améliorer notre productivité et de rendre nos processus et nos systèmes plus efficaces et efficaces pour nos clients. Compte tenu du contexte de restrictions budgétaires, nous avons pris soin de chercher la meilleure façon d'entreprendre notre projet de modernisation afin de gérer le risque informatique de la manière la plus économique possible. Nous l'avons dit, nous nous réunirons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor dans l'année qui vient afin de mieux comprendre les attentes du gouvernement en matière de modernisation des technologies et de préparer et évaluer le dossier de décision en vue d'investir davantage dans les technologies. Les projets de gestion du risque technologique entrepris en 2018 et prévus pour 2019 nécessitent une participation importante de nos spécialistes, de même que des ressources des services informatiques. Ainsi que la demande croissante de services dont il est question plus loin, même nos projets de gestion des risques ont nécessité une augmentation de l'effectif. Pour répondre à ces besoins, nous avons embauché en 2018 du personnel contractuel. Le coût annuel total de cette embauche explique en grande partie la hausse des coûts de dotation en personnel dans notre budget de 2019. Nous ne prévoyons pas d'embaucher plus de personnel à compter de 2019.

Situation financière de la province de l'Ontario : Le contrôle du coût des ressources humaines dans le secteur public, dont les dépenses de 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 la révision des 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 Société des loteries et des jeux de l'Ontario (SLJO) exercent de fortes pressions sur les ressources humaines de la Commission. Les modifications que l'on propose d'apporter au Régime et aux taux de cotisation pourraient aussi avoir des effets importants sur le Régime et les ressources humaines de la Commission. Le regroupement des actifs, dont la gestion a été confiée à la Société ontarienne de gestion des placements, une société tierce, est une autre initiative du gouvernement qui aura pour effet d'accroître l'efficacité et l'efficacité du placement des actifs du secteur public.

Facteurs démographiques : Plusieurs pressions démographiques s'exercent sur le Régime, la plus importante étant la longévité accrue des participants et donc leur perception d'une rente sur une plus longue période qu'auparavant, ce qui a pour effet d'accroître le coût des rentes et d'exercer des pressions financières. Dans le cas du Régime, ce problème a été en grande partie résolu par l'utilisation des gains actuariels sur les placements en 2017 afin de resserrer davantage nos hypothèses de mortalité servant à l'évaluation du passif du Régime, et par la réduction de notre taux d'actualisation pour une deuxième année consécutive. À notre avis, il s'agit là de mesures prudentes conduisant à la santé à long terme du Régime. Malgré cela, la Commission continue de surveiller les tendances démographiques et autres tendances (comme la modernisation des secteurs public et parapublic de l'Ontario, qui pourrait entraîner une réduction du nombre de participants actifs dans le Régime), afin de savoir si elle doit changer la conception ou les modalités de capitalisation du Régime, en réaction à ces tendances.

Augmentation des obligations de gouvernance, de gestion du risque et de mise en conformité : La Commission reste vigilante et réceptive à l'évolution des menaces informatiques. Étant donné que celles-ci sont de plus en plus sophistiquées, il est essentiel de redoubler de vigilance pour réussir à atténuer ce risque. De plus, il existe un certain nombre de directives gouvernementales et d'exigences législatives que la Commission doit respecter, notamment la nouvelle Directive sur les données ouvertes de l'Ontario, la loi antipourriel et la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), qui augmentent nos dépenses et accaparent nos ressources et nous empêchent de poursuivre nos projets stratégiques, car nous devons affecter le peu de ressources humaines et financières que nous avons à l'activité de mise en conformité. Un autre exemple est l'introduction de sanctions administratives pécuniaires en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite*. Ces sanctions punissent, sous forme d'amendes, les administrateurs et les dirigeants responsables d'actes répréhensibles, ce qui accroît les normes et les coûts de gestion des risques pour assurer la conformité continue à toutes les exigences législatives et réglementaires.

Attentes accrues en matière de service : Nos participants actifs ou retraités, de même que les employeurs et autres parties prenantes, s'attendent à un service toujours plus rapide et évolué, et notamment l'offre d'outils en ligne en libre-service. Nos clients veulent obtenir des services consultatifs personnalisés pendant leur participation afin de prendre de meilleures décisions concernant leur retraite et ils s'attendent de plus en plus à pouvoir échanger de l'information, effectuer des opérations et recevoir leurs communications en ligne. Pour pouvoir garantir la sécurité des données de nos clients, tout en leur fournissant les services et les outils en ligne qu'ils souhaitent avoir, nous devons moderniser notre technologie devenue désuète.

Demande croissante de services : Ces dernières années, la Commission a connu une augmentation spectaculaire de la demande de services de la part des clients, qui s'explique en grande partie par les facteurs environnementaux susmentionnés. Par exemple, les niveaux annualisés actuels des opérations en 2018 par rapport à 2015 révèlent :

- une hausse de 43 % des cessations de participation;
- une hausse de 17 % des appels au service à la clientèle;

- une hausse de 169 % des transferts de rentes;
- la multiplication par 15 du nombre de demandes de traitement de désinvestissements de la part des participants.

Nous sommes également en passe de mettre en œuvre deux opérations de fusion de régimes (ceux de TV Ontario et de la Commission de transport Ontario Northland) qui touchent 2 800 participants et retraités, alors qu’aucune fusion de régimes n’a été effectuée auparavant. Ces fusions vont de pair avec le souhait du gouvernement d’éliminer les redondances et de créer des gains d’efficience dans l’ensemble du secteur parapublic (plus de détails en page 13 et 14).

Jusqu’en 2018, nous avons été en mesure de gérer cette demande croissante de services sans augmenter notre effectif, ce qui témoigne d’une augmentation marquée de notre productivité au cours des dernières années. Cependant, la demande de services ne cesse d’augmenter; de plus, la nécessité d’entreprendre des projets d’atténuation du risque informatique et de posséder les ressources requises nous a amenés à embaucher du personnel contractuel en 2018. Nous ne prévoyons pas embaucher d’autres employés.

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 ses piliers et ses stratégies, ainsi que les initiatives décrites dans ce Plan d'affaires, sont appropriés 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.

Stratégie et Plan d'affaires en 2019-2021

La première étape de l'initiative de regroupement des actifs des entités du secteur parapublic de l'Ontario, amorcée en 2011, a culminé avec le début des activités de la SOGP, en juillet 2017, lorsque celle-ci s'est vu confier la gestion courante des quelque 60 milliards de dollars d'actifs regroupés qui appartenaient à la Commission et à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Nous l'avons vu, la création de la SOGP, à l'initiative de la Commission, avait pour but d'améliorer à moyen et à long terme le rendement et la rentabilité des placements et d'éliminer les tâches en double dans la gestion des petits portefeuilles d'actifs dans l'ensemble du secteur parapublic. Cette vision est conforme aux principes du rapport *Gestion de la transformation*. Bien que la SOGP soit aujourd'hui opérationnelle, la Commission a encore fort à faire pour soutenir le développement de la SOGP.

En vertu de la législation instituant la SOGP (la *Loi de 2015 sur la Société ontarienne de gestion des placements*) et de ses règlements d'application ainsi que des ententes contractuelles conclues entre la SOGP et la Commission, un certain nombre de responsabilités déterminantes ont été établies, dont les suivantes :

- La SOGP est une entité juridique indépendante ayant son propre conseil d'administration. Les sept premiers administrateurs ont été nommés par le gouvernement de l'Ontario et par les deux membres fondateurs de la SOGP, à savoir la Commission et la CSPAAT.
- La SOGP dresse elle-même son budget et son plan d'affaires quinquennal, qui doivent être approuvés par son propre conseil d'administration.
- La SOGP accomplit les activités de placement courantes et fournit au personnel les technologies et les processus dont il a besoin pour mener à bien ses activités et en rendre compte.
- La Commission possède toujours le portefeuille de placements du Régime.
- La Commission possède toujours son énoncé de principes et de convictions en matière de placement.
- La Commission continue d'approuver son énoncé des politiques et procédures de placement (EPPP) et l'élaboration de sa répartition stratégique de l'actif (RSA). La SOGP investit les actifs conformément à l'EPPP et à la RSA de la Commission.
- Dans le cadre de la nomination de la SOGP, la Commission a délégué aux dirigeants de la Commission la responsabilité de contrôler périodiquement la SOGP et de lui faire rapport sur la performance de la SOGP dans l'accomplissement de ses devoirs, de ses responsabilités et de ses obligations en vertu de la Loi et de ses règlements et des ententes contractuelles liant la Commission et la SOGP.

La SOGP continuera de mettre en œuvre la stratégie de la Commission, qui consiste à étendre son savoir-faire interne en gestion de placement à certaines catégories d'actifs, afin de générer à moindre coût des rendements supplémentaires corrigés du risque.

Il reste du travail à faire pour que la SOGP devienne une gestionnaire de placements professionnelle de premier plan en mesure d'offrir une proposition de valeur à tous les participants. Les prochaines initiatives en ce sens consisteront à améliorer les systèmes de gestion des risques, les rapports de performance et les contrôles internes de la SOGP. Ce travail comprendra aussi la mise en place de nouvelles stratégies de placement et la création de groupes d'actifs pour la Commission et la CSPAAT et pour les nouveaux clients qui se joindront à la SOGP dans l'avenir.

Projection des frais de gestion des actifs

Les coûts qu'engage la SOGP pour gérer les actifs de la Commission constituent des frais de gestion des placements et ne font pas partie des dépenses d'exploitation de la Commission.

2019 marquera la deuxième année complète d'activité de la SOGP. La SOGP impose des frais à ses clients suivant le principe du recouvrement des coûts. Au moment d'écrire ces lignes, le cycle de planification de la SOGP n'était pas achevé. Cependant, nous avons reçu des estimations préliminaires des frais de gestion des placements pour 2019 qui seront facturés :

1. les frais payés par la SOGP aux gestionnaires externes ainsi que les frais de garde et les frais de transaction, qui totalisent 66,0 millions de dollars;
2. les coûts des activités de la SOGP qui s'élèvent à 59,7 millions de dollars.

Étant donné que ces montants sont soumis au processus d'approbation dont font l'objet le plan d'affaires et le budget de la SOGP, ils ne sont pas inclus dans le budget d'exploitation de 2019 de la Commission.

La Commission a inscrit une dépense à long terme d'au plus 70 points de base à titre de mesure d'évaluation des dépenses qu'elle engage pour la SOGP et pour elle-même. Compte tenu de ces projections et des dépenses d'investissement toujours assumées en interne, nous estimons que les dépenses de 2019 seront inférieures à environ 60 points de base.

Étude de l'actif et du passif

À la fin de 2016, avant le début des activités de la SOGP, la Commission avait réalisé une étude de l'actif et du passif afin d'optimiser sa RSA pour les prochaines années. L'étude est venue conforter les changements déjà en cours qui prévoyaient le transfert d'actifs des places publiques aux marchés privés, l'augmentation continue des parts allouées aux fonds de capital-investissement et d'infrastructures, et une faible diminution de la part allouée aux fonds immobiliers. La Commission continuera de superviser les activités de placement de la SOGP pour s'assurer qu'elle met en application la RSA actuelle de la Commission.

Stratégie de modernisation technologique et initiatives du Plan d'affaires en 2019-2021

Pour mener à bien notre programme de modernisation technologique (un programme de transformation technologique qui améliorera l'expérience client et celle des parties prenantes et générera des gains d'efficience) et pour amorcer le processus de remplacement et de modernisation de nos systèmes et de nos processus d'affaires vieillissants, il faudra qu'un grand nombre d'employés de tous les secteurs de l'entreprise y consacrent beaucoup de temps. Il s'agit d'un projet pluriannuel ayant pour but d'atténuer le risque que posent les vieux systèmes qui approchent leur fin de vie utile. Ce processus a débuté en 2017 lorsque nous avons recensé les processus d'affaires en place et les systèmes et applications généraux à remplacer. Nous voulons maintenant être certains que ce travail nous permettra d'être plus efficaces, tout en soutenant pleinement notre modèle de services consultatifs et les outils dont nos clients ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet de leur rente.

En 2019, nous prévoyons finaliser nos exigences et choisir le fournisseur avec lequel nous travaillerons pour remplacer nos plateformes de portail en ligne, qui devraient expirer au cours des prochaines années. Étant donné que nos deux portails en ligne enregistrent des informations sensibles sur les participants, il est essentiel que la technologie soit à niveau pour atténuer les menaces de cybercriminalité. Dans le cadre de cette initiative, nous chercherons également des moyens de rendre les choses plus efficaces et efficientes. Nous veillerons également à ce que ces deux portails respectent les normes d'accessibilité de la LAPHO. Nous prévoyons lancer un appel d'offres pour cette première phase des travaux vers le milieu de 2019.

Durant ce cycle d'activités (2019–2021), le service des rentes et le service informatique travailleront en étroite collaboration pour préparer une feuille de route pluriannuelle qui identifiera et classera par ordre de priorité les autres éléments de nos systèmes et de nos processus d'affaires à moderniser.

La modernisation est essentielle pour tenir à niveau notre technologie de cybersécurité et pour protéger les données de nos clients et nos systèmes, tandis que nous continuons d'appliquer notre stratégie numérique et nous déplaçons de plus en plus d'opérations et d'outils de planification de la retraite vers les portails en ligne.

Nous procédons aussi à une refonte de nos processus d'affaires, ce qui simplifiera nos pratiques et conduira à la réalisation d'économies et à plus d'efficacité dans nos services. Pour être efficace, cette refonte doit se faire parallèlement au développement des systèmes durant chaque phase du processus.

Par ailleurs, la Commission poursuivra sa participation à une initiative qui appuie l'objectif déclaré du gouvernement de réduire ses coûts en regroupant les petits régimes de retraite du secteur parapublic au sein du Régime. L'adhésion à un régime de plus grande importance aidera les employeurs du secteur parapublic à offrir des rentes plus sûres et moins coûteuses et à améliorer leur efficacité opérationnelle en leur permettant de se concentrer uniquement sur

leurs activités de base au lieu de l'administration des rentes. Non seulement cette stratégie remplit l'objectif du gouvernement, mais elle nous permet aussi d'augmenter le nombre de nos clients et de rendre le Régime plus durable. En 2018, nous avons accueilli les deux premiers régimes du secteur public dans le cadre de cette initiative, soit environ 400 participants de TV Ontario et 800 participants de la Commission de transport Ontario Northland.

La mise en œuvre ordonnée des fusions de régimes nécessite des ressources importantes du service à la clientèle, du service informatique, du service des relations extérieures et du service des politiques. Il y a plusieurs exigences réglementaires à respecter, les données obtenues des nouveaux employeurs doivent être examinées et, dans bien des cas, « nettoyées » plus d'une fois pour pouvoir effectuer un bon rapprochement; de plus, les systèmes doivent être modifiés pour qu'ils puissent suivre les nouveaux participants à la trace, et ces systèmes doivent être testés avant d'être mis en production. Ces nouveaux participants doivent recevoir des documents d'information et des relevés expliquant leurs nouvelles prestations, conformément à la *Loi sur les régimes de retraite*. Même si cette initiative permettra à la province de réaliser des économies à long terme, la mise en œuvre ordonnée de cette initiative nécessitera un investissement de départ en ressources financières et humaines – tout cela pendant que nous continuerons de mener nos activités courantes.

Enfin, les services informatiques de la Commission, qu'il s'agisse du développement d'applications, de services de soutien ou de la gestion de l'infrastructure informatique, sont actuellement externalisés. Ce contrat expire à la fin de 2018. La Commission remplacera ces services par le biais d'un appel d'offres public qui a débuté en 2017. Nous prévoyons commencer le transfert de ces services du modèle ou du fournisseur ou des fournisseurs actuels aux soumissionnaires retenus vers la fin de 2018 ou le début de 2019.

Stratégie de l'organisation et initiatives du Plan d'affaires en 2019-2021

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 84 000 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 transparence, de continuité des affaires, de résilience, de gestion des dossiers et de protection de la vie privée. Ces dernières années, la Commission a fait de grands pas dans le resserrement de ses pratiques dans chacun de ces domaines, ce qui s'est traduit par une hausse des dépenses liées à la mise en conformité et à la gestion des risques. Dans le cadre de notre volonté de renforcer et d'améliorer continuellement nos pratiques de gestion des risques et de mise en conformité, nous avons relevé quelques domaines dans lesquels il nous faudra concentrer nos ressources de 2019 à 2021 :

- **Processus d’approvisionnement** : Les travaux ont débuté et consistent à automatiser, à rationaliser et à améliorer l’efficacité de la fonction d’approvisionnement globale et à assurer sa mise en conformité aux politiques et directives gouvernementales sur les activités d’approvisionnement.
- **Gouvernance de l’information et des données** : La Commission sait que la protection de l’information de ses clients, y compris leurs données, constitue l’une de ses principales responsabilités et elle continue donc d’investir dans sa gestion et sa protection. Il s’agit là d’un point essentiel, car les technologies, les outils et les canaux de communication n’ont cessé d’évoluer. Nous avons entrepris d’améliorer notre programme de gouvernance de l’information, notamment en restructurant l’équipe chargée de soutenir les activités de gouvernance de l’information, et en procédant à un recensement de notre information. Parallèlement au projet de modernisation, nous étudierons les moyens d’améliorer nos systèmes et processus de gestion des documents électroniques.
- **Sécurité et cybersécurité** : En 2018, la Commission a entrepris la mise en œuvre des services d’un fournisseur de services d’infogérance en sécurité, afin d’améliorer ses capacités de prévention et d’intervention. Cette mise en œuvre se poursuivra jusqu’en 2019 et ces améliorations permettront à la Commission d’adopter une approche plus proactive et continue face à l’évolution des menaces à sa sécurité.
- **Accessibilité** : Le site Web public de la Commission a fait l’objet d’une refonte en 2018 et des mesures ont été prises pour le rendre conforme aux normes d’accessibilité. Au cours des années qui viennent, la Commission remaniera les portails destinés aux participants et aux employeurs afin notamment de les rendre compatibles avec les Règles pour l’accessibilité des contenus Web 2.0, comme l’exigent les normes d’accessibilité intégrées de l’Ontario en vertu de la *Loi de 2005 sur l’accessibilité pour les personnes handicapées de l’Ontario*.

Risque d’entreprise

Nous continuons de faire évoluer la maturité de nos pratiques de gestion du risque d’entreprise (GRE). Pour tirer avantage des possibilités en matière de prestation de services et de gestion des coûts, nous avons recours à la GRE pour gérer efficacement nos ressources, tout en planifiant l’avenir. De 2019 à 2021, les initiatives prévues de GRE seront axées sur l’amélioration continue de nos processus de gouvernance et de production de rapports. Tandis que nous songeons à l’avenir et opérons une transformation technologique, il devient crucial de modifier nos méthodes de gestion du risque. Nous sommes tout à fait conscients qu’un programme transformationnel comme l’initiative de modernisation fera naître de nouveaux défis et de nouvelles possibilités. En planifiant tôt et en perfectionnant la façon dont nous gérons le risque, nous pouvons saisir avec confiance les possibilités et protéger la valeur de l’entreprise.

En 2018, nous avons amorcé un processus pour réévaluer les principaux risques auxquels la Commission est confrontée et veiller à ce que notre programme de GRE continue d’évoluer

pour tenir compte de l'évolution de nos activités et du contexte dans lequel nous évoluons. Ce processus comprenait une série d'ateliers auxquels participait l'équipe de direction. Ces ateliers visaient à :

- identifier et classer par ordre de priorités les principaux risques susceptibles d'influer sur la stratégie de la Commission;
- établir collectivement un consensus et une volonté de gérer les risques stratégiques de manière proactive;
- poursuivre l'enseignement des valeurs de gestion stratégique axée sur le risque et des comportements éprouvés qui sont essentiels au succès collectif de la Commission.

Au terme des travaux réalisés en 2018, nous disposerons d'une vue actualisée des principaux risques auxquels la Commission fait face, qui seront répartis entre les catégories suivantes :

Risques stratégiques : Il s'agit des risques pris pour en tirer des bénéfices et accroître la valeur à long terme du Régime. Ce sont généralement ceux qui ont la plus grande probabilité d'entraver la réalisation des objectifs de la Commission.

Risques opérationnels : Il s'agit des risques découlant des activités courantes, des plans d'urgence et des processus des projets. Dans le cours normal de la prestation de services, nous faisons face à des menaces et sommes vulnérables. Pour gérer ces risques, la gestion du risque opérationnel sera mieux intégrée aux activités des unités opérationnelles par le biais d'une formation et d'évaluations ciblées.

Risques émergents : Il s'agit principalement des tendances externes qui ne peuvent être freinées et qui peuvent avoir une incidence sur la Commission à long terme. En 2017, nous avons mis en place un processus d'analyse des tendances émergentes que le conseil d'administration a approuvé. Ce processus a formalisé la façon dont les dirigeants identifient et évaluent les risques émergents et y répondent. La surveillance régulière des tendances émergentes nous permet d'évaluer l'incidence des menaces et des possibilités qui découlent des changements dans l'environnement externe.

En 2019, nous entreprendrons plusieurs initiatives de gestion des risques :

Logiciel de GRE : L'implantation d'une solution logicielle de GRE est essentielle à l'avancement du programme de GRE de la Commission. Les technologies nuagiques ont rendu accessibles et exploitables les systèmes d'entrée de gamme de gestion des risques, destinés aux petites entreprises comme la Commission, et qui sont peu chers et peu complexes.

Tout programme de GRE réussi repose sur la communication efficace de données de grande qualité. La Commission doit être en mesure de communiquer rapidement les données au moyen d'une image ou d'un tableau de bord, en s'aidant de données détaillées de qualité sur le profil de risque pour compléter un rapport écrit complet. Une solution logicielle de GRE offrira ces moyens d'améliorer la communication entre la haute direction, le conseil d'administration, les agences de notation et éventuellement les parties intéressées ou les nouveaux clients. Le

logiciel de GRE nous aidera à collaborer rapidement et efficacement sur les questions de risque à l'échelle de l'organisation.

Maturité : Nous procéderons à l'évaluation de l'efficacité et du niveau de maturité de notre cadre de GRE en fonction d'une norme reconnue. La Commission a mis en œuvre son programme de GRE il y a plus de dix ans. Au cours de la prochaine année, nous aurons une évaluation indépendante de la maturité et des possibilités futures de GRE.

Appétence pour le risque : L'appétence pour le risque de la Commission fera l'objet d'un examen du conseil d'administration en 2019. La déclaration d'appétence expose les attentes du conseil d'administration quant au degré de risque que la direction devrait prendre. À titre de bonne pratique de gouvernance, l'examen de l'appétence pour le risque en 2019 permettra de vérifier si le degré de risque que nous sommes prêts à prendre est à un niveau que le conseil d'administration peut tolérer pour atteindre nos objectifs stratégiques et notre capacité de risque globale.

Nous l'avons dit à maintes reprises, la Commission continue d'investir dans les activités de placement et d'administration du Régime afin d'employer des pratiques de pointe efficaces qui tiennent compte des attentes des parties prenantes. Elle doit constamment investir dans des activités d'atténuation des risques qui se rapportent :

- à la gouvernance, plus particulièrement pour s'assurer de l'efficacité du cadre de contrôle interne à mesure que les activités gagnent en complexité;
- à la mise en conformité aux lois, aux règlements et aux directives du gouvernement;
- au maintien de la sécurité informatique, particulièrement en ce qui a trait à la protection de l'information nominative et aux réponses aux menaces nouvelles ou émergentes;
- au maintien d'un programme de gestion de la continuité des activités qui est très fiable;
- à la satisfaction des demandes accrues des participants actifs ou retraités et des employeurs, plus particulièrement à la suite des changements annoncés par le gouvernement relativement aux avantages garantis aux retraités, à la modernisation de la SLJO et au regroupement des petits régimes de retraite du secteur parapublic dans le Régime.

Risque de placement

La Commission atténue le risque de placement de plusieurs façons :

- La Commission procède tous les trois ans à un examen en bonne et due forme de sa RSA afin que les dirigeants et le conseil d'administration puissent aligner la composition de l'actif du Régime sur les obligations au titre des prestations constituées, en tenant compte de la situation de capitalisation du Régime, du contexte économique actuel, et de l'évolution démographique et de la composition des effectifs au Régime. L'objectif ultime de la RSA est d'avoir une composition de l'actif qui, une fois mise en œuvre, produira des

rendements supérieurs au taux d'actualisation actuariel du Régime. Tel qu'il a été dit précédemment, une étude de l'actif et du passif a été réalisée à la fin de 2016 et une nouvelle RSA a été approuvée par le conseil d'administration en mars 2017. Les cibles de répartition de 2017, qui seront atteintes au milieu de 2020 de manière progressive, appellent toujours à un transfert d'actifs des places publiques aux marchés privés.

- La plateforme de mesure du rendement et d'attribution de la Commission a été améliorée en 2016 afin de pouvoir supporter l'augmentation de l'activité de rapport et de contrôle qu'entraîne une plus grande gestion interne des actifs. L'internalisation continue des activités d'investissement par la SOGP entraînera d'autres améliorations aux fonctions de surveillance des risques et de production de rapports connexes.
- La Commission a créé un tableau de bord des risques qui permet aux dirigeants d'attribuer, de surveiller et de gérer le risque total, le risque actif et le surplus exposé au risque. Le modèle est en mesure de produire des rapports au niveau de la RSA, des catégories d'actifs et des mandats et a été conçu de façon que les niveaux du risque puissent être gérés à l'intérieur des paramètres prévus dans la politique de la Commission. Le tableau de bord des risques permet également aux dirigeants d'intégrer l'analyse du surplus exposé au risque dans le processus décisionnel d'investissement, afin d'optimiser les rendements différentiels et d'atténuer le risque que les rendements ne soient pas suffisants pour couvrir le passif de la Commission. Le tableau de bord des risques de la Commission et sa politique relative au risque de placement ont été transférés à la SOGP, laquelle continue d'évaluer et de gérer les risques susmentionnés qui se rapportent au portefeuille de placements de la Commission et de faire rapport à ce sujet.
- Le modèle de cadence à long terme élaboré en interne par les dirigeants pour décider du choix du moment des nouveaux investissements sur les marchés privés et liquider des placements existants continuera d'être utilisé par la SOGP pour assurer l'harmonisation avec le plan de transition de 2017.
- Nous l'avons dit, la SOGP continuera de renforcer ses capacités de gestion des risques.

Indicateurs clés de performance

La Commission a adopté de nombreux indicateurs clés de performance (ICP) 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 figurent dans le tableau de l'Annexe IIA intitulé, « Mesures et indicateurs clés de performance ».

En 2019, nous alignerons certains ICP sur la déclaration d'appétence pour le risque afin de mieux informer la haute direction et le conseil d'administration, tous les trimestres, des procédés que nous employons pour gérer le risque résiduel. En mesurant périodiquement l'appétence pour le risque, nous pouvons exprimer une opinion sur la question de savoir si les activités de la Commission respectent la déclaration d'appétence approuvée par le conseil d'administration.

Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement

La Commission respecte l'objectif du gouvernement de l'Ontario de limiter les dépenses de la fonction publique de l'Ontario et du secteur parapublic. Au moment de préparer ce plan d'affaires et ce budget, les dirigeants ont passé en revue toutes les dépenses pour s'assurer d'inclure dans le plan d'affaires uniquement les augmentations prévues jugées nécessaires. Ils ont déterminé comme étant « nécessaires » les initiatives qui répondent aux critères suivants :

- elles permettront de respecter la législation ou les directives du gouvernement, y compris les pratiques d'adjudication;
- elles permettront d'harmoniser les activités de la Commission avec les politiques gouvernementales actuelles (p. ex., changements dans les plans);
- elles permettront de gérer les risques (p. ex., menaces informatiques ou systèmes de TI désuets).
- elles devraient produire des bénéfices supérieurs aux dépenses supplémentaires qu'elles occasionnent;
- elles permettront de répondre aux attentes raisonnables en matière de service;
- elles permettront de gérer prudemment le financement du Régime.

En 2018, nous avons créé une petite fonction interne d'investissement (deux postes) chargée de formuler la stratégie d'investissement qui demeure la responsabilité fiduciaire de la Commission après l'établissement de la SOGP, et de superviser les rapports entre la fonction externalisée de gestion des placements et la SOGP. Les coûts de cette fonction sur l'année entière contribuent aussi à l'augmentation des dépenses en glissement annuel.

Malgré l'augmentation des demandes de service des clients et nos initiatives de gestion des risques liés à systèmes informatiques en fin de vie, tel qu'il est indiqué à la page 6, et malgré la mise sur pied d'une petite fonction d'investissement, le plan d'affaires et le budget soumis par la direction et approuvés par le conseil d'administration prévoient une hausse de 1,4 % de notre budget d'exploitation de 2019 par rapport à celui de 2018, ce qui est inférieur à l'inflation. De plus amples détails sont fournis dans l'aperçu du budget qui suit.

Budget financier – 2019

(Tous les chiffres des tableaux sont exprimés en milliers de dollars, sauf indication contraire)

Aperçu du budget

Notre budget d'exploitation comprend deux grandes catégories de dépenses, à savoir les dépenses d'exploitation de base, soit nos dépenses d'exploitation courantes, et les dépenses pour initiatives, qui sont des dépenses que nous prévoyons engager pour entreprendre des projets discontinus durant l'exercice.

Le tableau 1 présente ces catégories de dépenses. Le total des dépenses d'exploitation consolidées inscrites au budget de 2019 s'élève à 38,7 millions de dollars, soit 1,4 % de plus que ce qui avait été prévu dans le budget de 2018.

Le budget de 2019 reflète une deuxième année complète pendant laquelle la Commission focalise ses activités sur l'administration du Régime, c'est-à-dire sans activités importantes de gestion des placements. Depuis 2017, la Commission n'a plus pour mandat d'assurer la gestion courante des actifs, mais plutôt de superviser la SOGP dans la gestion des actifs de la Commission. Cependant, nous avons mis en place une équipe de deux personnes chargée d'établir la stratégie d'investissement et de superviser la SOGP.

Tableau 1 : Budget total

Dépenses d'exploitation consolidées (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses de base	35 411	34 320	1 091	3,2 %
Initiatives	3 314	3 859	(545)	(14,1 %)
Total des dépenses d'exploitation	38 725	38 179	546	1,4 %

Budget et risques

Les dirigeants ont identifié les facteurs suivants, qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur les coûts présentés dans le budget de 2019 :

1. les coûts et les ressources de dotation en personnel liés à la mise en œuvre de toute loi nouvelle ou modifiée ou aux modifications de l'effectif du gouvernement qui n'ont pas déjà été prises en compte dans le budget de 2019;
2. les coûts liés à des événements ou actions judiciaires imprévus; ou
3. les projets qui dépendent de décisions prises à l'extérieur de la Commission et qui pourraient avoir une incidence sur la date ou l'étendue de la mise en œuvre (dont certains figurent plus loin au tableau 4, Risques budgétaires)

Pour faire échec à ces risques, l'équipe de la direction se réunit 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.

Dépenses d'exploitation de base

Les dépenses de base représentent une part importante du budget d'exploitation de la Commission. Dans l'ensemble, nous prévoyons que ces dépenses diminueront de 3,2 % par rapport à ce qui avait été inscrit au budget de 2018. Le tableau 2 ci-dessous répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

Tableau 2 : Dépenses d'exploitation de base

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variations en dollar	Variations en %
Dotation en personnel (tableau 2.1)	20 717	19 749	968	4,9 %
Exploitation des bureaux (tableau 2.2)	4 770	4 943	(173)	(3,5 %)
Technologie (tableau 2.3)	6 832	6 607	225	3,4 %
Services professionnels (tableau 2.4)	1 174	1 084	90	8,3 %
Amortissement	675	795	(120)	(15,1 %)
Communication, conseil d'administration et audit (tableau 2.5)	1 243	1 142	101	8,8 %
Total	35 411	34 320	1 091	3,2 %

Faits saillants du budget

Nous donnons ci-dessous de plus amples informations sur les plus importantes dépenses prévues au budget afin notamment d'expliquer les changements par rapport au budget de l'an dernier.

2.1 Dotation en personnel

Dotation en personnel (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variations en dollar	Variations en %
Total	20 717	19 749	968	4,9 %

Les coûts de dotation (personnel temps plein et non permanent) se composent des avantages sociaux, des coûts de perfectionnement et des sommes recouvrées, lesquelles se rapportent au temps consacré par le personnel à l'administration des programmes d'avantages sociaux hors Régime, pour le compte de la province de l'Ontario. Ces programmes comprennent des services

administratifs pour le Régime de retraite des juges provinciaux, certains programmes d'avantages garantis et des régimes de retraite complémentaires.

Les coûts globaux de dotation reposent sur plusieurs facteurs :

- Le nombre d'employés en 2019 est le même qu'en 2018.
- Les coûts de dotation tiennent compte des nouveaux postes approuvés au début de 2018 pour mener à bien les nouvelles priorités budgétées à partir de 2019.
- L'impact, sur une année entière, des besoins en personnel non permanent ajoutés en 2018 pour répondre à la demande accrue de services (voir en page 8 et 9) à la suite des changements apportés par la province de l'Ontario aux initiatives déjà en cours en 2018 et qui concernent les avantages garantis aux retraités, la modernisation de la SLJO et le regroupement des petits régimes de retraite du secteur parapublic dans le Régime.
- Les salaires de base de tous les cadres supérieurs désignés ont été gelés à leur niveau actuel. L'enveloppe incitative pour le groupe de cadres désignés est elle aussi bloquée.
- Les augmentations salariales des autres employés, y compris les employés de l'unité de négociation, conformément au règlement négocié.
- Les coûts des avantages sociaux de la Commission ont augmenté par rapport à 2018, principalement en raison des hausses des cotisations des employeurs (la Commission en est un) au Régime de retraite de la fonction publique en 2018 et 2019.
- Les sommes recouvrées ont affiché une tendance à la hausse au cours des deux dernières années et l'estimation de 2019 tient compte des résultats actuels et de la facturation prévue.
- Les budgets de perfectionnement du personnel ont été réduits.

2.2 Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variations en dollar	Variations en %
Total	4 770	4 943	(173)	(3,5 %)

Les dépenses d'exploitation des bureaux se composent des loyers, des frais de bureau, le traitement de la paie par ADP et les frais réglementaires et de déplacement. Les économies liées à l'entretien de l'équipement et du matériel aident à réduire ces coûts en 2019.

2.3 Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variations en dollar	Variations en %
Total	6 832	6 607	225	3,4 %

Le budget technologique englobe à la fois la surveillance et la maintenance des systèmes administratifs et les besoins en infrastructure. On s'attend à ce que les économies liées aux licences de logiciels et aux ententes de maintenance existantes soient compensées par l'augmentation des coûts d'exploitation pour répondre aux exigences de cybersécurité et de maintenance Web.

2.4 Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variations en dollar	Variations en %
Total	1 174	1 084	90	8,3 %

Les services professionnels se composent des honoraires de consultation et d'actuariat et des frais juridiques. Nous avons prévu une somme supplémentaire au titre des frais juridiques en raison de la hausse du nombre d'activités litigieuses et aussi parce que nous avons été désignés codéfendeurs dans un litige qui n'expose pas forcément le Régime à une responsabilité quelconque. Nous avons prévu des honoraires de consultation supplémentaires pour faciliter l'entrée en fonction d'un nouveau chef des placements, après la retraite prévue en 2019 du titulaire actuel.

2.5 Communication, conseil d'administration et audit

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variations en dollar	Variations en %
Total	1 243	1 142	101	8,8 %

Ce poste de dépenses regroupe les activités de communication avec nos clients et d'autres parties prenantes ainsi que la rémunération de notre conseil d'administration et les services d'audit interne et externe. Le principal facteur à l'origine de la hausse de ce poste est l'augmentation de l'activité de sondage auprès des participants et des rentiers afin d'améliorer en continu notre service à la clientèle.

Initiatives en 2019

Les dépenses pour les initiatives sont généralement ponctuelles ou déterminées en fonction des projets individuels et elles s'inscrivent dans le cadre d'objectifs ou de projets particuliers visant à aider la Commission dans la réalisation de ses buts, de ses objectifs et de ses impératifs de gestion du risque. Les coûts de ces initiatives, qui peuvent appartenir à plusieurs catégories de dépenses, sont indiqués ci-après. Certains détails relatifs à ces initiatives ont été décrits dans le présent plan d'affaires. Les dépenses représentent les coûts externes de ces initiatives. Les coûts internes (comme les salaires et les avantages sociaux du personnel permanent), bien qu'ils soient pris en compte lors de la planification et de l'exécution des projets, ne sont pas compris dans le budget pour les initiatives; ils sont déjà comptabilisés dans les dépenses d'exploitation de base.

Le budget pour les initiatives en 2019 a baissé à 3,3 millions de dollars, contre 3,9 millions de dollars en 2018.

Il y a trois initiatives principales qui orientent le budget en 2019 : 1) l'atténuation des risques liés aux systèmes d'administration du Régime; 2) la modernisation des processus d'affaires; 3) le passage à nouveaux fournisseurs de services informatiques. Toutes les initiatives incluses dans le budget de 2019 sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Initiatives en 2019

	Objectif	Budget 2019 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable
1	Atténuation des risques liés aux systèmes d'administration du Régime – Systèmes client	825	Les systèmes client de PRISM/PenPay et les systèmes de gestion de contenu utilisent une technologie qui arrive à sa fin de vie utile. Les travaux permettront de déterminer les exigences système pour passer à une plateforme plus moderne.	L'accumulation d'inventaires qui identifient les données, les règles de gestion, les calculateurs, les flux et les processus. Ce travail servira de base au plan de modernisation.
2	Atténuation des risques liés aux systèmes d'administration du Régime – Nouvelle plateforme pour les services électroniques et le portail employeurs	225	La technologie qui permet l'utilisation des portails clients et employeurs arrive à sa fin de vie utile et nécessite une nouvelle plateforme de cybersécurité, un service continu et une mise en conformité à la LAPHO.	Le produit à livrer en 2019 est le choix d'un fournisseur par appel d'offres et la préparation d'un budget pour le renouvellement du portail en 2020.
3	Modernisation des processus d'affaires	929	Détermination des besoins futurs pour assurer l'efficacité du service à la clientèle et soutenir les transitions technologiques immédiates des systèmes des portails. Il s'agit aussi de donner plus de temps au personnel compétent en place pour qu'il participe à l'élaboration de ce projet.	Stratégie en matière de dialogue client et d'expérience client et conception de l'état futur. Analyse de rentabilisation pour la refonte future des processus et le développement des systèmes.

	Objectif	Budget 2019 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable
4	Transition à la suite de l'adjudication du contrat au tiers fournisseur de services informatiques	700	L'appel d'offres pour le contrat de gestion des services informatiques a été publié. En 2019, cela nécessitera l'achèvement de la négociation du contrat avec le fournisseur sélectionné et un plan de transition vers un nouveau modèle de services, possiblement en nuage.	Transition et retour aux activités normales avec le gestionnaire de services informatiques choisi, ce qui comprend la gestion et la maintenance de tous les logiciels et de tout le matériel d'infrastructure requis.
5	Améliorer la cybersécurité de la Commission	100	Créer et documenter un cadre de codage d'applications qui servira de base à tout développement futur.	Un cadre de codage d'applications et un processus d'assurance qualité seront définis.
6	Réviser et améliorer nos communications en langage clair avec nos participants	200	Il faudra réviser un ensemble de lettres automatisées en raison de changements législatifs, de modifications relatives à la désignation des bénéficiaires et par souci d'harmonisation avec le langage utilisé dans nos consultations.	Lettres produites efficacement dans le cadre des flux clients et qui tiennent compte de ces exigences actuelles.
7	Élargir l'offre de programmes d'information des clients	34	Élargissement de nos programmes d'information et recherche de moyens économiques d'offrir ces programmes aux clients qui vivent à l'extérieur de la région du Grand Toronto (RGT).	Plus de présentations en dehors de la RGT et destinées à des personnes en début ou en milieu de carrière.
8	Remplacer nos systèmes RH en fin de vie	163	Les outils RH actuels se composent de trois systèmes distincts qui approchent la fin de vie.	Une solution unifiée pour gérer efficacement et en toute sécurité les processus RH.

	Objectif	Budget 2019 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable
9	Adapter notre espace à nos besoins post-SOGP	33	La SOGP déménagera en 2020 et quittera les locaux sous-loués de la Commission. On s'attache en 2018 à prévoir les besoins en locaux, et la planification et la préparation devraient se poursuivre en 2019, avant le déménagement partiel en 2020.	Un plan détaillé en matière de locaux.
10	Améliorer l'efficacité de nos processus de gestion du risque d'entreprise	48	Choisir et implanter un logiciel GRE et d'évaluation des risques – réviser les processus manuels inefficaces qui sous-tendent la collecte de données et la production de rapports sur la GRE.	Une plateforme de GRE en nuage.
11	Centraliser et améliorer la qualité et l'efficacité de nos processus d'approvisionnement	57	Automatisation de l'approvisionnement électronique – améliorer la valeur et l'efficacité des systèmes d'approvisionnement désuets.	Implanter une application logicielle automatisée de gestion des dépenses, avec administration centralisée et contrôles et rapports améliorés.
	Total	3 314		

Risques budgétaires en 2019 – Possibilité de demandes externes de services

Nous suspectons une hausse importante des demandes de services qui ne sont toutefois pas encore assez probables pour figurer dans le plan d'affaires et le budget. Nous indiquons au tableau 4 la nature de ces demandes et une estimation de leur coût dans l'éventualité qu'elles surviennent.

Tableau 4 : Risques budgétaires

	Risques budgétaires	Estimation de l'impact potentiel en 2019 <i>(en milliers de dollars)</i>	Courte description	Commentaire additionnel
A	Regroupement de régimes de retraite – possibilité d'adhésion d'autres petits régimes de retraite au Régime	325	Plusieurs petits régimes pourraient fusionner avec le Régime en 2019, comme l'ont fait TV Ontario et la Commission de transport Ontario Northland en 2018.	La décision d'aller de l'avant et la date de fusion ou de transfert étant incertaines, le travail à effectuer ne peut être bien estimé. La somme indiquée est une estimation selon un ensemble de scénarios et a pour but d'indiquer la grandeur de l'impact budgétaire potentiel ou de l'incidence éventuelle sur les points de contrôle.
B	Révision des avantages garantis	80	La province pourrait demander d'autres changements relatifs aux avantages garantis des participants retraités actuels et futurs.	Changements apportés au système pour tenir compte des différents régimes d'avantages ou mécanismes administratifs. La somme indiquée est une estimation selon un ensemble de scénarios et a pour but d'indiquer la grandeur de l'impact budgétaire potentiel ou de l'incidence éventuelle sur les points de contrôle.

	Risques budgétaires	Estimation de l'impact potentiel en 2019 <i>(en milliers de dollars)</i>	Courte description	Commentaire additionnel
C	Dessaisissements impliquant les régimes de retraite de corps policiers	80	Plusieurs corps policiers municipaux de la province pourraient se joindre à la Police provinciale de l'Ontario, ce qui créerait une demande importante de services pour traiter les modifications conséquentes touchant le personnel concerné.	Coûts de dessaisissement pour chaque participant qui adhère au Régime. Transferts terminés.

Budget des dépenses en capital pour 2019

Bien qu'elles ne fassent pas partie des dépenses d'exploitation (sauf l'amortissement des actifs connexes), nous indiquons au tableau 5 les dépenses en capital prévues en 2019, qui ne sont guère importantes.

Tableau 5 : Budget des dépenses en capital

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 2019	Budget 2018	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses de base	125	175	(50)	(28,4) %
Total des dépenses en capital (B)	125	175	(50)	(28,4) %

Annexe I : Définitions

Dans ce plan d'affaires :

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

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

CEM désigne la société CEM Benchmarking, un organisme indépendant d'analyses comparatives.

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

GRE signifie gestion du risque d'entreprise et désigne un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle prévoit l'intégration du processus de gestion du risque aux activités de planification et de décision par le regroupement de tous les types de risque de l'ensemble des secteurs d'une organisation et en les gérant de façon globale (portefeuille).

La **modernisation technologique** est un programme de transformation technologique qui améliorera l'expérience client et celle des parties prenantes et générera des gains d'efficience.

Placements désigne toutes les activités liées à l'investissement et à la gestion de l'actif du Régime, ce qui comprend la salle des marchés, le suivi des marchés et l'administration.

Plan d'affaires désigne le présent plan d'affaires de la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario 2019-2021.

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

Promoteur du Régime désigne la province de l'Ontario.

Regroupement des actifs désigne l'initiative envisagée en vertu de la *Loi de 2015 sur la Société ontarienne de gestion des placements*.

SOGP désigne la Société ontarienne de gestion des placements, dont les activités ont débuté en juillet 2017.

Annexe IIa : Mesures et indicateurs clés de performance

Objectifs	Mesures de performance
Exécution des investissements	Rendement des placements de la Commission par rapport au rendement d'un portefeuille de référence construit selon la répartition stratégique de l'actif
Gestion du risque d'investissement	Comparaison du risque réel et du risque budgété de la Commission
Services aux participants et aux rentiers	Satisfaction générale à l'égard des services à la clientèle (8,7 ou plus)
Services aux employeurs	Scores de satisfaction des employeurs (7,8 ou plus)
Réalisation du plan d'affaires	Degré d'achèvement des initiatives pour chaque stratégie et chaque fondement du plan d'affaires
Respect du budget	Comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues
Rapport coût-efficacité	<p>Ratios de gestion des dépenses (coût par actif net disponible pour le service des prestations) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dépenses d'exploitation de la Commission (15 points de base ou moins) 2. Dépenses de la SOGP (50 points de base ou moins) 3. Dépenses consolidées (65 points de base ou moins)
Santé financière du Régime	Taux de capitalisation sur base de continuité et variation du taux en glissement annuel

Annexe IIb : Principaux buts/objectifs pour 2019

Description des principaux buts/objectifs	Paramètre/mesure
Poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle RSA de 2017 de la Commission	La SOGP respecte les allocations cibles progressives de la RSA de la Commission
Formuler une stratégie pluriannuelle d'administration des rentes et un plan/stratégie de technologie de l'information connexe	Stratégies et plans soumis à l'approbation du conseil d'administration de la Commission et approuvés
Réaliser les projets convenus tels qu'ils figurent à la section Initiatives en 2019, à la page 25	Mettre en œuvre les solutions conformément aux chartes de projet convenues
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 de niveau de service ou telles qu'elles ont été modifiées pour la transition
Gérer les menaces à la cybersécurité	Mettre en œuvre les éléments 2019 de la feuille de route de 2019 sur la sécurité et la cybersécurité Poursuivre la formation des employés sur les cybermenaces
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
Continuer de gérer judicieusement les dépenses d'exploitation internes	Écart budgétaire pour l'année d'un maximum de +/- 5 %

Annexe III : Fondements et stratégies

Pour mettre en œuvre la vision stratégique de la Commission, tous les 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.

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 tient à s'améliorer continuellement et cherche des possibilités d'automatiser et de simplifier les opérations de routine en matière d'administration des rentes 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. Pour le compte de la Commission, la SOGP cherchera 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 prévues pour 2019 – 2021

Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2019. Nous avons tenu compte des hausses inflationnistes pour la plupart des dépenses et de l'absence d'augmentation de l'effectif à compter de 2019. Les coûts des initiatives d'atténuation des risques liés aux systèmes d'administration du Régime et de modernisation des processus d'affaires n'ont pas encore été entièrement estimés et pourraient exercer des pressions à la hausse sur le budget.

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2019 ¹	2020 ²	2021 ²
Dotation en personnel	20 717	21 046	21 377
Exploitation des bureaux	4 770	4 817	4 865
Technologie	6 832	6 900	6 969
Services professionnels	1 174	1 261	1 286
Amortissement ³	675	641	609
Communication, conseil d'administration et audit	1 243	1 181	1 192
Initiatives ⁴	3 314	3 450	3 550
Total des dépenses d'exploitation	38 725	39 296	39 848
Total des dépenses en capital	125	200	200
Effectif prévu ⁵	166	166	166

Notes et hypothèses

1. Les chiffres pour 2019 sont tirés du budget de 2019.
2. Pour 2020 et 2021, on suppose une augmentation globale de 1 % pour chaque catégorie.
3. L'amortissement devrait diminuer de 5 % chaque année.
4. On estime que les initiatives augmenteront de 100 milliers de dollars chaque année par la suite en prévision de l'amélioration continue des systèmes et des processus. Les activités d'atténuation des risques et de modernisation des processus d'affaires devraient durer plusieurs années.
5. L'effectif restera au même niveau qu'en 2018.

Annexe V : Organigramme – Direction

