



**Plan d'affaires
2020-2022 de la
Commission du
Régime de retraite
de l'Ontario**

Aperçu de la Commission	3
Mandat.....	3
Vision 2025 et plan stratégique de la Commission.....	4
Gestion des dépenses et contraintes budgétaires	5
État du Régime.....	6
Analyse de la conjoncture.....	7
Orientation stratégique	11
Vision 2025.....	11
Stratégies de durabilité.....	12
Placements.....	12
Capitalisation et structure du Régime	14
Rapport coût-efficacité	15
Stratégies d'excellence des services	16
Services-conseils et services éducatifs	17
Services numériques et en ligne	19
Systèmes et processus d'affaires évolués.....	19
Amélioration de la gestion de l'infrastructure informatique	21
Cibles et mesures de performance	22
Principaux risques	24
Risque d'entreprise.....	24
Risque de placement.....	25
Gouvernance et exploitation	27
Autres services à la province	28
Budget financier – 2020.....	30
Aperçu du budget	30
Budget et risques	30
Dépenses d'exploitation de base.....	31
Initiatives en 2020.....	34
Risques budgétaires en 2020 – Possibilité de demandes externes de services.....	39
Budget des dépenses en capital pour 2020.....	41
Annexe I : Définitions.....	42
Annexe II : Dépenses prévues pour 2020-2022	43
Annexe III : Organigramme – Direction	44

Aperçu de la Commission

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite des fonctionnaires (le « Régime »), un régime à prestations déterminées qui compte 90 000 participants actifs, retraités ou ayant droit à des prestations différées, et elle surveille l'investissement des 28,1 milliards de dollars d'actif net (la « Caisse ») qui servent à capitaliser les prestations promises.

Depuis 2017, l'actif du Régime est géré par la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP), mais la Commission en a conservé la surveillance.

Bien que le présent plan couvre la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022, il se focalise sur 2020.

Mandat

La Commission a vu le jour en 1990, par promulgation de la *Loi sur le régime de retraite des fonctionnaires*, afin d'administrer le Régime et la Caisse.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est dirigée par son conseil d'administration. Le président du conseil d'administration de la Commission doit rendre des comptes au président du Conseil du Trésor concernant la mesure dans laquelle la Commission remplit son mandat.

Dans le cadre du mandat que lui a confié le président du Conseil du Trésor pour 2020, la Commission a harmonisé son approche et ses initiatives afin de soutenir la réalisation des priorités nouvelles de la province ou en cours de progression, à savoir :

- une surveillance efficace de la gestion des dépenses et des contrôles, afin de s'aligner sur les objectifs financiers du gouvernement et de réduire au minimum les coûts d'administration des parties prenantes;
- une supervision efficace de nos risques stratégiques, opérationnels et financiers, afin d'atteindre nos objectifs d'affaires;
- un service client supérieur pour assister les participants dans la planification de leur retraite;
- la surveillance constante des actifs de la Commission, qui sont gérés par la SOGP;
- le maintien d'un système rigoureux de contrôles internes et de mise en conformité, afin de favoriser la transparence et la responsabilisation;
- le soutien à la mise en œuvre de la restructuration du Régime de retraite des juges provinciaux de l'Ontario, et d'autres initiatives gouvernementales.

Sous réserve des dispositions du Régime, la Commission peut administrer d'autres régimes ou caisses de retraite ou des régimes d'avantages garantis. L'administration de plusieurs autres régimes ou services au nom du gouvernement de l'Ontario est régie par une entente de rémunération à l'acte et est structurée selon une formule de recouvrement des coûts, plutôt qu'à titre d'activités lucratives.

Vision 2025 et plan stratégique de la Commission

En 2019, la Commission s'est dotée d'une nouvelle vision et d'un nouveau plan stratégique : Vision 2025. Elle s'énonce comme suit :

« La Commission est un organisme de retraite de premier plan et une conseillère de confiance pour toutes les parties prenantes et son efficacité est gage de viabilité du Régime. »

Vision 2025 fait fond sur notre vision et nos stratégies précédentes de conseil et de protection. Vision 2025 s'inscrit à merveille dans le mandat de la Commission que lui a confié le président du Conseil du Trésor et dont il a été question précédemment.

Pour réaliser la vision 2025, la Commission a centré sa stratégie sur la durabilité et l'excellence des services. L'axe de la durabilité comprend trois stratégies principales :

- les placements;
- la capitalisation et la structure du Régime;
- le rapport coût-efficacité.

De même, l'axe de l'excellence des services emploie trois grandes stratégies :

- les services numériques et en ligne;
- les systèmes et les processus d'affaires évolués;
- les services-conseils et les services éducatifs.

Par ailleurs, nous avons posé trois fondements organisationnels qui constituent des piliers essentiels à la réalisation de nos stratégies et de notre Vision 2025 :

- un mode de gouvernance de pointe;
- d'excellentes relations avec les parties prenantes;
- des employés très performants.

À l'intérieur de chaque stratégie et fondement, nous avons défini les initiatives que nous entreprendrons au cours des prochaines années. Les plans d'affaires pour l'année 2020 et les suivantes reposeront sur ces stratégies et ces initiatives. Qui plus est, nous avons adopté un ensemble de mesures pour chaque stratégie et chaque fondement afin d'orienter nos pas et de mesurer nos progrès.

Dans le cadre de Vision 2025, nous avons organisé des séances de rétroaction sous forme d'assemblées générales ou de sondages sur l'implication des employés, afin de savoir comment notre culture devait s'adapter pour concrétiser notre nouvelle vision. Ces retours d'information ont été jumelés aux recherches sur les bonnes pratiques et aux résultats des rencontres entre cadres supérieurs, afin d'obtenir des pistes pour réformer nos valeurs et mieux faire ressortir l'importance de la culture stratégique de l'organisme, deux objectifs essentiels à la réalisation de nos priorités d'affaires présentes et à venir. Les valeurs suivantes de la Commission, jointes aux stratégies de Vision 2025, fomentent la création d'une entreprise très performante :

- Orientation clients et parties prenantes : nous faisons tout notre possible pour offrir une expérience client exceptionnelle;
- Inclusion et diversité : nous sommes respectueux, de bons collaborateurs et nous mettons à profit l'expérience et les talents particuliers de chacun;
- Innovation et apprentissage continu : nous sommes ouverts à l'exploration de nouvelles idées et de nouvelles approches, n'ayant cessé de nous améliorer, d'apprendre, de grandir et de partager notre savoir;
- Confiance et transparence : nous faisons preuve d'intégrité et communiquons en toute honnêteté afin que nos interactions soient marquées du sceau de l'ouverture, de la transparence et de la confiance;
- Responsabilité : nous protégeons les droits à retraite par nos activités de représentation et par la prestation de programmes et services efficaces et efficients qui favorisent la viabilité du Régime.

Gestion des dépenses et contraintes budgétaires

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. Néanmoins, en sa qualité d'organisme de la province de l'Ontario, la Commission respecte la directive de restriction des dépenses établie par le gouvernement. Nous sommes convaincus 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, cadrent très bien avec l'objectif du gouvernement de réduire les chevauchements, d'améliorer l'efficacité et la performance et d'accroître l'utilisation des technologies dans la prestation de services (« Priorité au numérique »). Comme l'indique le rapport *Gestion de la transformation*, un investissement de départ est nécessaire à la réalisation de ces initiatives. Au cours de la dernière année, la Commission a eu des discussions continues avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin que ses projets d'investissements technologiques respectent l'orientation stratégique du gouvernement

et génèrent des gains d'efficacité et de performance qui justifient les dépenses. Cela dit, compte tenu du nombre de nouvelles initiatives pressantes que le gouvernement a lancées, le rythme de notre transformation technologique progressera plus lentement, afin que nous continuions de pouvoir mettre en œuvre à temps les nouvelles initiatives gouvernementales, tout en gérant les demandes croissantes de services, les attentes des clients en matière de service et les améliorations de l'infrastructure informatique. En 2020, nous nous attacherons à réviser les éléments des systèmes d'administration du Régime qui approchent leur fin de vie, y compris nos portails pour les participants et les employeurs. Ces travaux sont nécessaires pour que nous puissions bien gérer nos systèmes et les cyberrisques. Le ratio des dépenses de la Commission (dépenses par dollar d'actif sous gestion, qui devraient être d'environ 60 points de base en 2020), une mesure clé d'efficacité, demeure parmi les plus bas du secteur, y compris par rapport aux pairs qui ont des avantages d'échelle importants.

En 2019, nous avons demandé à nos auditeurs internes d'effectuer un examen indépendant de toutes les dépenses d'exploitation 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 2018, le Régime était capitalisé à hauteur de 93 % environ.

La Commission entreprendra une étude des risques liés à la capitalisation du Régime, dont l'achèvement est prévu pour 2020. Cette étude a pour objet de :

1. modéliser divers scénarios de capitalisation pour mieux comprendre les risques auxquels fait face le Régime;
2. prévoir des mesures d'atténuation à prendre en réaction à de graves déficits (c'est-à-dire un plan d'intervention);
3. concevoir des mesures proactives de viabilité (atténuation des risques) qui pourraient être prises pour réduire le risque de déficit;
4. prévoir des mesures à prendre pour réduire à court terme les charges de retraite du promoteur du Régime.

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 actifs ou retraités 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 placements au cours des cinq à dix prochaines années soient moindres que ceux des dix dernières. 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. La seconde phase de cette augmentation a pris effet en avril 2019.

Dans le cadre des examens effectués en 2017 et 2018, nous avons abaissé notre taux d'actualisation et renforcé nos hypothèses de longévité afin de mieux aligner le Régime sur nos attentes 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. L'étude des risques de capitalisation mentionnée précédemment nous aidera aussi à bien comprendre les risques qui menacent la stabilité financière 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.

Changements et défis technologiques : Tel qu'il est indiqué dans les deux derniers plans d'affaires, les systèmes actuels d'administration du Régime approchent leur 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. La Commission reste vigilante et réceptive à l'évolution constante des menaces informatiques. Ces menaces étant de plus en plus sophistiquées, il est essentiel d'exercer une vigilance constante pour réussir à atténuer ce risque. Nous prévoyons continuer de gérer ce risque au cours des prochaines années en modernisant nos systèmes 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.

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 économique s'est essoufflée dernièrement avec les nouvelles pressions exercées par les grandes banques centrales pour assouplir les conditions monétaires afin d'éviter une nouvelle faiblesse ou récession dans nombre d'économies de marché développées.
- La faiblesse prolongée des taux des obligations d'État devrait se poursuivre.
- La forte détérioration des relations commerciales mondiales, notamment entre les États-Unis et la Chine, suscite de l'incertitude quant à la circulation des biens et des services dans l'avenir. Cette incertitude devrait continuer d'être source de volatilité sur les marchés financiers.
- La croissance économique aux États-Unis reste assez forte, nourrie par les effets de la relance budgétaire de fin de cycle, sous forme d'allègements fiscaux.
- 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.
- L'économie mondiale demeure vulnérable à un ralentissement, et l'on s'attend à ce que la croissance économique ralentisse et suive une tendance plus durable à long terme dans la plupart des grandes économies.
- À long terme, le portefeuille de placements de la Commission a affiché un excellent rendement composé annuel de 8,0 % sur 10 ans. Compte tenu de l'évaluation actuelle des actifs, il est peu probable que la prochaine décennie produise le même taux de rendement que celui des placements traditionnels dans des actions de sociétés ouvertes et des titres à revenu fixe et sur les marchés privés (immobilier, infrastructures et actions de sociétés fermées) au cours des 10 dernières années.
- Les valorisations initiales généreuses et les faibles rendements des principales catégories d'actifs expliquent en grande partie l'assombrissement des perspectives; historiquement, l'existence de prix d'actif élevés par rapport aux fondamentaux (c.-à-d. les faibles rendements des catégories d'actifs) a permis de prévoir de façon fiable une baisse des rendements à long terme.

- 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.

Bien que la Commission ait obtenu de bons résultats depuis le lancement en 2012 de ses fonds d'infrastructures et de capital-investissement à partir de rien, la SOGP est mieux placée qu'elle et dispose des ressources nécessaires pour accéder à une plus grande diversité d'actifs et de possibilités de partenariat dans ces catégories d'actifs et le secteur immobilier, et pour négocier de meilleures conditions en raison de son envergure.

La SOGP a adopté les stratégies suivantes pour lever les obstacles d'investissement auxquels le portefeuille de placements de la Commission devra faire face aujourd'hui et dans les années qui viennent :

- chercher à orienter ses stratégies de placement vers des secteurs où les possibilités de croissance et de rendement sont plus importantes, à un niveau de risque acceptable;
- exploiter les occasions de réduire les coûts, par exemple, l'investissement passif, l'application de stratégies bêta à moindre coût et des affectations accrues pour l'acquisition directe et l'acquisition conjointe d'actifs sur les marchés privés;
- positionner le portefeuille d'actions cotées en bourse de manière à toujours préserver le capital en cas d'incertitude du marché, en privilégiant les sociétés de qualité supérieure qui sont à même de générer d'importants flux de trésorerie;
- gérer de façon plus active le portefeuille de titres à revenu fixe au fil du temps;
- Dans le portefeuille immobilier, réduire la prédominance du secteur des immeubles de bureaux et du secteur de la vente au détail au profit d'une plus grande exposition aux biens immobiliers industriels et résidentiels.

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. Pour tenir compte de la faiblesse des taux d'intérêt et des rendements de nombreux actifs, nous avons également abaissé le taux d'actualisation que nous utilisons pour calculer la valeur actualisée du passif du Régime. 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 contrôler les tendances démographiques et autres tendances (comme les initiatives de changement dans les secteurs public et parapublic de l'Ontario, qui pourraient entraîner une réduction du nombre de participants actifs dans le Régime), afin de savoir si elle doit changer la structure ou les modalités de capitalisation du Régime, en réaction à ces tendances.

Respect des normes obligatoires élargies en fait de gouvernance, de risque et de conformité :

La Commission doit se conformer à plusieurs directives et exigences législatives du gouvernement, comme la Directive sur les données ouvertes de l'Ontario, la loi antipourriel et les nouvelles règles d'approvisionnement. Nous veillons aussi de façon proactive à la mise en place de politiques et de pratiques qui répondent aux besoins des clients et des parties prenantes, conformément à la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées. Ces efforts de mise en conformité sont déployés dans un contexte de pressions sur les ressources et de contraintes financières alors que nous travaillons à la réalisation de nos initiatives stratégiques. Un autre exemple est l'instauration de sanctions administratives pécuniaires en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite*, ce qui accroît les normes et les coûts de gestion des risques pour assurer la conformité continue à toutes les exigences législatives et réglementaires.

Priorités 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. Font partie des priorités de la province :

- la révision des avantages garantis des retraités;
- la modification du programme de protection du revenu à long terme et ses incidences sur le Régime;
- le regroupement de régimes de retraite;
- la poursuite de la numérisation de nos services aux participants (« Priorité au numérique »);
- l'Initiative de départ volontaire.

Chacune de ces initiatives a pesé lourdement sur les ressources humaines de la Commission. Le regroupement des actifs, dont la gestion a été confiée à la SOGP, est une autre initiative du gouvernement qui a pour effet d'accroître l'efficacité et l'efficacités du placement des actifs du secteur public.

Nous avons également constaté une augmentation des initiatives découlant du processus de négociation collective du gouvernement, notamment :

- l'instauration d'un nouveau facteur de réduction pour retraite anticipée des employés civils de la Police provinciale;
- la restructuration du Régime de retraite des juges provinciaux, que la Commission administrera désormais.

La mise en œuvre de ces initiatives a considérablement accru la charge de travail de la Commission.

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.

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 par rapport à 2015 révèlent :

- une hausse de 45 % des fins de participation;
- une hausse de 8 % des appels au service à la clientèle;
- une hausse de 34 % des transferts de rentes;
- une hausse de 300 % 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 actifs ou retraités. Ces fusions vont de pair avec le souhait du gouvernement d'éliminer les redondances et de créer des gains d'efficacité dans l'ensemble du secteur parapublic (plus de détails en page 16).

La Commission a réussi à gérer l'augmentation de la demande quotidienne de services en améliorant les processus au cours des dernières années. Grâce aux autres initiatives hautement prioritaires lancées par le gouvernement au cours de la dernière année, nous avons augmenté notre effectif de dix pour pouvoir respecter nos engagements. Ces ressources additionnelles, affectées au volet rentes de l'entreprise, nous permettront de faire progresser des initiatives et des priorités importantes, tout en favorisant cette excellence des services aux clients et aux parties prenantes pour laquelle la Commission est renommée.

Orientation stratégique

Vision 2025

Essentiellement, la Commission a deux objectifs capitaux : tout d'abord, gérer la santé financière du Régime, deuxièmement, administrer les rentes pour le compte des participants, des employeurs et des autres parties prenantes, comme en témoignent ses deux stratégies de base de Vision 2025, la durabilité et l'excellence des services. Dans le cadre de Vision 2025, la Commission a réorienté son approche stratégique sur des objectifs à court et à long terme en

matière de durabilité et d'excellence des services, lui permettant ainsi mieux définir ses objectifs en matière de rendement et de réussite à long terme, tout en se préoccupant de l'important travail qu'elle a à accomplir pour ses clients et les parties prenantes et en faisant passer avant tout la qualité des services dans la réalisation de sa mission et de ses activités courantes.

Ensemble, les trois stratégies de durabilité (placements, capitalisation et structure du Régime, rapport coût-efficacité) et les trois stratégies d'excellence des services (services-conseils et services éducatifs, services numériques et en ligne, systèmes et processus d'affaires évolués) concourent à former la résolution suivante des dirigeants au nom de la Commission :

- Être une conseillère de confiance pour les parties prenantes du Régime et un leader éclairé en matière de politiques publiques, afin de permettre la prise de décisions judicieuses qui favorisent la viabilité à long terme du Régime et de veiller à ce que tous les Canadiens bénéficient d'un régime de retraite adéquat.
- Atteindre l'excellence dans la gestion de toutes les variables de capitalisation du Régime (rendement des placements, niveaux de cotisation et structure des prestations) afin : 1) que les prestations accumulées soient versées comme prévu; 2) que le Régime demeure abordable à long terme; 3) que l'ensemble des prestations du Régime continue d'être structuré de manière à assurer un revenu de retraite suffisant pour les participants de longue date; 4) que les coûts et les prestations du Régime soient équitables pour toutes les générations de participants.
- Gérer le Régime et répondre aux besoins de ses parties prenantes de sorte que chacune d'entre elles tire la pleine valeur de sa participation au Régime.

La Commission est convaincue que ses nouvelles stratégies ainsi que les initiatives ici décrites sont adéquates pour assurer la bonne gestion du Régime, soutenir le gouvernement dans ses efforts d'amélioration des finances de la province, et gérer les répercussions de la conjoncture et saisir les occasions qui en découlent.

Stratégies de durabilité

Placements

La gestion courante des placements de l'actif de la Commission a été confiée à la SOGP en juillet 2017. La SOGP continue 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, tandis qu'elle est en passe de devenir une gestionnaire professionnelle de premier plan à même d'offrir une proposition de valeur solide à tous ses clients.

Les obligations du Régime au titre des prestations de retraite orientent la stratégie d'investissement à long terme de la Commission que la SOGP a mis en place. Vu que les cotisations annuelles des employés et des employeurs ne couvrent pas les flux de trésorerie

nécessaires pour le versement annuel des prestations de retraite, la différence doit être comblée par le revenu de placement. Étant donné que, depuis 1990, le revenu de placement finance près de 71 % des prestations versées, l'obtention d'excellents rendements est essentielle à la santé à long terme du Régime, y compris la réduction, à terme, du déficit de capitalisation courant du Régime.

En 2020, la Commission procédera à une étude actif-passif, comme elle le fait tous les trois ans. Cette étude a pour but de déterminer si le profil de risque et de rendement des placements de la Commission est optimal et si l'actif du Régime correspond bien à son passif compte tenu de la conjoncture et des attentes pour l'avenir et, si tel n'est pas le cas, de décider des corrections à apporter. L'étude actif-passif est essentielle à la formulation de la répartition stratégique de l'actif (RSA) de la Commission :

- La RSA indique les pourcentages cibles de chaque catégorie d'actifs qui compose le portefeuille de placements de la Commission (soit la composition de l'actif du portefeuille).
- La RSA stimule le rendement des placements et constitue la décision d'investissement la plus importante de la Commission. Elle concrétise la stratégie de placement de la Caisse, qui, à notre avis, permettra d'obtenir le rendement voulu pour atteindre ou dépasser le taux de rendement à long terme utilisé pour évaluer les obligations du Régime à un niveau de risque acceptable.

La Commission décide toujours de la RSA que la SOGP exécute ensuite conformément aux politiques de placement établies et aux stratégies de chaque catégorie d'actif. La SOGP développe plusieurs nouveaux produits et stratégies de placement pour ses clients, dont la Commission, que cette dernière mettra en œuvre en 2020 conformément à son plan d'affaires triennal ou quinquennal. La SOGP rend compte régulièrement à la Commission des rendements des placements et des risques d'investissement.

La Commission contrôle le rendement des placements de la SOGP et la qualité d'exécution de ses fonctions, de ses responsabilités et de ses obligations en vertu des ententes contractuelles conclues entre elles (p. ex., le contrat de gestion des placements et l'accord de service).

« Sans oublier les coûts », tel est le mot d'ordre du plan d'affaires pluriannuel de la SOGP. À terme, on s'attend à une baisse des coûts relatifs d'investissement du fait des économies d'échelle que réalise la SOGP et de la combinaison optimale entre gestion externe et gestion interne des placements. La gestion interne des actifs est moins coûteuse. Comme la SOGP n'est pas un organisme à but lucratif, la Commission doit payer des honoraires selon le principe du recouvrement des coûts.

Pour mettre les choses en contexte, disons qu'une hausse de $\frac{1}{4}$ de 1 % par année du rendement net moyen des placements (par la réduction des coûts) au-dessus du taux d'actualisation utilisé pour évaluer le passif du Régime générerait un revenu supplémentaire de 2,3 milliards de dollars pour la Caisse à la fin de 15 ans. Ce fait pourrait à lui seul couvrir le déficit de capitalisation du Régime sur la base de la continuité d'exploitation.

Les coûts engagés par la SOGP pour gérer les actifs de la Commission sont imputés à cette dernière à titre de frais de gestion et ne sont pas considérés comme faisant partie des frais d'exploitation de la Commission.

À titre de mesure de performance relativement à l'évaluation des dépenses qu'elle engage pour la SOGP et pour elle-même, la Commission a fixé le ratio maximal des dépenses à long terme à 65 points de base. Nous prévoyons que le ratio des dépenses consolidées en 2020 avoisinera les 60 points de base.

Capitalisation et structure du Régime

La santé financière et la viabilité du Régime dépendent de la mesure dans laquelle nous gérons bien trois variables :

- l'adéquation des cotisations au Régime;
- le taux de rendement à long terme des placements de la Caisse;
- le coût des prestations promises par la Régime.

Nous analysons continuellement ces variables par une série d'examen actuariels :

- des évaluations annuelles du Régime;
- des études actif-passif réalisées au moins tous les trois ans, qui servent à définir la répartition stratégique des actifs de placement;
- des études statistiques, afin de déterminer les tendances du coût des prestations et de savoir si nous devons réviser les hypothèses d'évaluation du Régime;
- des études relatives à la capitalisation à long terme, pour déterminer si les taux de cotisation sont adéquats;
- des études pour évaluer les risques de capitalisation selon un large éventail de scénarios et trouver des moyens d'intervenir pour résoudre les éventuels problèmes au fil du temps.

Il est également essentiel de continuer à préconiser la viabilité du Régime et du modèle à prestations déterminées (PD). Nous croyons que les régimes PD constituent le meilleur moyen d'offrir un revenu de retraite à un coût qui est abordable à la fois pour les employeurs et les employés. Nous croyons également que, en tant que partie intégrante à un régime de rémunération globale, les régimes PD aident les employeurs du secteur public à attirer et à fidéliser des personnes talentueuses, ce qui en fait un outil précieux pour faciliter la mise en œuvre des stratégies de ressources humaines. Par ailleurs, nos activités de représentation prennent la forme suivante :

- nous encadrons la préparation des mémoires que la Commission fait parvenir aux administrations publiques, aux organismes de réglementation et aux groupes d'employés;

- nous faisons équipe avec les responsables de régimes de retraite comparables sur des questions d'intérêt commun;
- nous collaborons avec des organismes de l'industrie tels que l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite et l'Association du Barreau de l'Ontario.

Rapport coût-efficacité

Afin de contenir les coûts dans toutes nos sphères d'activité, nous avons retenu des initiatives qui, à terme, amélioreront notre rapport coût-efficacité et la qualité de nos services, et, pour suivre nos progrès, nous avons établi des mesures. Ces indicateurs se fondent sur nos connaissances actuelles, mais, étant donné qu'ils sont adaptables, nous pourrions y apporter des corrections au fur et à mesure que l'information ou notre environnement d'exploitation changeront.

Comme dans le cas de la mise en commun d'actifs, la fusion des petits régimes de retraite du secteur public avec le Régime, que nous désignons sous le nom de regroupement et qui a pour but de réaliser des économies d'échelle, contribuera à réduire le coût par participant en plus de cadrer avec l'orientation du gouvernement, qui souhaite, par exemple, regrouper les régimes de retraite des petits organismes gouvernementaux dont le principal objectif n'est pas d'administrer un régime de retraite. Même si notre projet de regroupement n'augmente pas considérablement le nombre de participants actifs, il compensera d'autres réductions éventuelles comme celles qui se sont produites ces dernières années en raison de l'Initiative de départ volontaire et de la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, ce qui nous permettra de stabiliser notre ratio du nombre de participants actifs au nombre de retraités. Le ratio des participants actifs aux retraités revêt une très grande importance. Nous avons besoin de cotisants actifs pour répartir le risque et le coût des déficits de capitalisation, de même que pour pouvoir prendre des risques d'investissement afin d'améliorer notre rendement au fil des ans.

Deux autres initiatives importantes concourront à améliorer notre rapport coût-efficacité. Bon nombre de nos processus d'affaires sont obsolètes et doivent être revus et actualisés pour gagner en efficacité et en efficacie. Cela revêt une grande importance pour notre stratégie numérique et notre initiative de modernisation des systèmes d'administration du Régime – nous ne voulons pas numériser des processus inefficaces. Dans le cadre de notre programme de modernisation technologique, nous avons également déterminé qu'il était nécessaire de mettre à niveau notre plateforme Web pour qu'elle soit compatible avec les portails et notre stratégie numérique générale, en faisant participer l'entreprise en matière au chapitre de l'amélioration et de l'innovation et le service informatique en ce qui a trait à l'atténuation des risques.

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 le présent Plan d'affaires et le budget, les dirigeants ont passé en revue toutes les demandes de dépenses afin d'inclure dans le Plan uniquement celles jugées nécessaires. Ont été considérées comme étant nécessaires les initiatives qui répondaient à l'un des 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 en matière de service;
- elles permettront de gérer prudemment le financement du Régime;
- elles font suite à une recommandation découlant de notre examen détaillé des dépenses de 2019.

La consolidation des régimes de retraite s'inscrit dans l'objectif déclaré du gouvernement de rentabiliser ses activités. L'adhésion à un régime de plus grande importance aidera les employeurs du secteur parapublic à offrir des rentes sûres et durables et leur permettra 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.

À la fin de 2018, nous avons accueilli les deux premiers régimes du secteur public dans le cadre de cette initiative, soit environ 400 participants cotisants de TV Ontario et 800 participants cotisants de la Commission de transport Ontario Northland. Nous prévoyons procéder à d'autres fusions de régimes au cours des deux prochaines années. La mise en œuvre ordonnée des fusions de régimes nécessite des ressources importantes du service à la clientèle, du service informatique, du service des placements, 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 aussi 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 de regroupement permettra à la province de réaliser des économies à long terme, sa mise en œuvre ordonnée nécessitera un investissement de départ en ressources financières et humaines – tout cela pendant que nous continuerons de mener nos activités courantes.

Stratégies d'excellence des services

La Commission a pour objectif d'offrir d'excellents services à un coût raisonnable. Nous estimons que cette excellence comporte cinq éléments clés :

- **Aide à la décision** : fournir de l'information et des conseils personnalisés qui soient compréhensibles et permettent aux clients de prendre de bonnes décisions au sujet de leur rente;
- **Accès numérique à l'information** : offrir une expérience client moderne;
- **Libre-service en tout temps, partout** : dans le cas des transactions peu complexes;
- **Service efficace et rapide** : lorsqu'il s'agit de transactions complexes nécessitant l'aide du service à la clientèle;
- **Protection de la vie privée et cybersécurité** : dans un monde de plus en plus numérique et en ligne, l'un des impératifs de l'excellence des services consiste à protéger la vie privée de nos clients et la sécurité de leurs renseignements personnels.

Nos trois stratégies d'excellence des services sont conçues pour offrir tous ces éléments.

- **Services-conseils et services éducatifs** : offrir un soutien décisionnel exceptionnel;
- **Services numériques et en ligne** – offrir l'accès à l'information et le libre-service partout, en tout temps – ils contribueront également à réduire les coûts de nos activités et comporteront des mesures adéquates de cybersécurité et de protection de la vie privée;
- **Systèmes et processus d'affaires évolués** – nous fournirons les outils, les systèmes et les processus nécessaires pour offrir à nos clients des services sûrs, efficaces, rapides et économiques.

Les trois stratégies sont examinées plus en détail ci-après.

Services-conseils et services éducatifs

Services-conseils

Nos services-conseils ou d'aide à la décision continuent de nous démarquer en matière d'excellence des services. Notre équipe de conseillers, composée d'experts en retraite qui sont aussi planificateurs financiers agréés, est en mesure d'aider nos clients à prendre des décisions complexes en tenant compte de leur situation financière et de leur situation personnelle générale. Nous avons lancé notre offre de services-conseils en 2015 et continuons de l'améliorer depuis lors. La demande pour ces services a augmenté de 42 % en 2018 et de 5 % en 2019. En 2018, nous avons commencé à mesurer spécifiquement la satisfaction des clients à l'égard de nos services-conseils. Les résultats sont très positifs, selon la grande majorité des participants :

- Les trois quarts de nos participants ont donné une note de 9 ou de 10 sur 10 pour ce qui est de leur degré de satisfaction de leur conseiller financier de la Commission.
- Ces participants s'entendent aussi pour dire que leur conseiller :

- a répondu à leurs besoins et à leurs questions (95 %);
- a fourni les conseils dont ils avaient besoin (93 %);
- a donné des conseils impartiaux pour protéger leurs intérêts (87 %).

Au cours des prochaines années, nous prévoyons améliorer comme suit notre offre de services-conseils :

- utiliser la recherche comportementale pour mieux comprendre les participants et les parties prenantes, afin de mettre au point des services et des communications mieux adaptés à leurs besoins en matière de planification de la retraite;
- produire des communications plus ciblées, afin de fournir aux participants des informations pertinentes en temps opportun;
- communiquer avec les participants de manière proactive aux étapes importantes de leur carrière et de leur participation au Régime, afin de les informer des décisions qu'ils auront éventuellement à prendre en matière de retraite, et veiller à ce qu'ils disposent de l'information nécessaire pour prendre des décisions judicieuses – cette initiative s'appuiera sur des outils, des approches et des analyses de données modernes;
- créer des outils de planification holistiques pour aider les clients à prendre des décisions;
- chercher à mieux comprendre les changements dans la main-d'œuvre qui auront une incidence sur les participants et les employeurs, et mettre en place des outils qui les aideront à composer avec ces changements.

Services éducatifs

La Commission a préparé des séances d'information à l'intention des clients et des parties prenantes qu'elle n'a de cesse d'améliorer. Ces séances visent à informer les participants et les parties prenantes sur le Régime et ses avantages et les défis auxquels il fait face. À l'origine, les séances se proposaient de donner une vue d'ensemble du Régime. Ces dernières années, nous avons mis en place des séances de planification financière et de retraite sur mesure afin d'inciter les participants à planifier leur retraite plus tôt. Par exemple, nous avons créé des ateliers adaptés aux tout nouveaux participants et aux participants qui approchent le milieu de leur carrière. La demande pour ces présentations personnalisées continue d'augmenter et les commentaires sur celles-ci sont très positifs, car un pourcentage plus élevé de nos participants considèrent ces présentations comme étant très bonnes, voire excellentes.

Au cours des prochaines années, nous prévoyons améliorer comme suit les services éducatifs que nous offrons à nos clients et parties prenantes :

- par l'intégration de plus de contenu sur la planification financière dans nos présentations, afin que nos participants puissent prendre des décisions financières en toute connaissance de cause;
- par l'offre d'un plus grand nombre de présentations et de plus contenu sur la planification financière afin de sensibiliser les jeunes participants en leur parlant de choses qui les

intéressent aujourd'hui (répercussions du congé parental, gestion de la dette, etc.), chacune en contexte et afin de les aider à prendre d'excellentes décisions au sujet de leur retraite;

- en améliorant l'expérience d'apprentissage en ligne par la diffusion de webinaires et de courtes vidéos, ce qui nous permettra de joindre un plus grand nombre de participants, au moment qui leur convient.

Services numériques et en ligne

Dans le secteur des services financiers d'aujourd'hui, les clients s'attendent à pouvoir accéder à leurs comptes et effectuer des transactions simples en ligne, partout et n'importe quand. La Commission offre une gamme d'options libre-service en ligne aux clients ainsi qu'un portail aux employeurs qui font des affaires avec elle. Toutefois, l'infrastructure et les applications des services en ligne et du portail emploient des technologies et des procédés anciens de première génération. Les nouvelles technologies nous permettraient de rendre les services en ligne plus conviviaux, efficaces et efficaces. Plus particulièrement, elles ouvriraient d'autres possibilités de transactions en libre-service en ligne. L'amélioration de nos applications en ligne augmentera l'utilisation de ce mode de service, ce qui rendra les activités de la Commission plus économiques et libérera des ressources pour répondre à la demande de nos services d'aide à la décision. Cela intensifiera notre rayonnement auprès des clients et des parties prenantes, confortera notre stratégie numérique progressive et améliorera la sécurité des données. Voilà pourquoi le remplacement de ces portails constitue un enjeu crucial et stratégique.

Au cours des prochaines années, nous prévoyons améliorer comme suit notre offre de services numériques et en ligne :

- accroître le nombre de types de transactions que les participants actifs et retraités peuvent utiliser en libre-service en ligne;
- permettre aux participants de choisir leur mode de service préféré (p. ex., opter pour le service numérique seulement)
- améliorer les fonctionnalités de notre outil de planification de la retraite;
- créer un nouveau relevé qui permettra aux participants d'avoir un instantané en temps réel de leurs droits à pension accumulés;
- souligner les offres importantes (p. ex., les rachats) et les échéances imminentes, afin de réduire le risque que les participants n'en profitent pas.

Systemes et processus d'affaires évolués

Les principaux systèmes d'administration de la Commission (les systèmes qu'utilise le service à la clientèle pour traiter les transactions complexes comme les rachats et les transferts) approchent leur fin de vie et doivent être actualisés ou remplacés. Les technologies de gestion du flux de travail et des documents ont beaucoup évolué ces dernières années, si bien que nous

avons la possibilité d'automatiser des éléments de nos processus manuels, améliorant ainsi notre efficacité et la rapidité de nos services à la clientèle. À l'heure actuelle, nous avons plusieurs moteurs de calcul que nous gérons séparément et que nous tenons à jour au moyen d'hypothèses et de variables. Il existe des moteurs de calcul en mesure de répondre individuellement à tous nos besoins. Les nouvelles technologies nous permettront de refondre nos processus d'affaires, de réduire le risque de défaillance des systèmes, d'améliorer la cybersécurité, d'élargir notre espace numérique en libre-service et d'améliorer notre efficacité opérationnelle, ce qui nous permettra de mieux servir nos clients et plus rapidement.

Au cours des prochaines années, nous remplacerons nos systèmes d'administration et procéderons à la refonte d'un grand nombre de nos processus opérationnels.

Modernisation technologique

Notre programme de modernisation technologique, qui est transformateur et rendu possible par la technologie, améliorera l'expérience des clients et des parties prenantes et produira des gains d'efficacité. Cette initiative pluriannuelle vise à améliorer notre espace numérique en libre-service et à atténuer les risques que posent nos anciens systèmes en fin de vie. Elle nous permettra également d'améliorer notre efficacité opérationnelle tout en soutenant parfaitement notre modèle de services-conseils et les outils dont nos clients ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet de leur retraite. Les travaux effectués à ce jour nous ont permis de mettre en relation nos processus d'affaires et les systèmes à remplacer.

Le premier projet de remplacement consiste à refondre (mettre à niveau) la plateforme des portails des participants et des employeurs, qui ne seront plus pris en charge par le fournisseur de logiciels en 2021. S'agissant du visage numérique de la Commission, il faut l'actualiser pour réduire le risque de cyberattaques et la possibilité d'instabilité ou de défaillance des portails. De plus, cette actualisation constituera une mise en conformité à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Nous prévoyons lancer un appel d'offres pour sélectionner le fournisseur avec lequel la Commission travaillera à la conception et à la construction d'une ou de plusieurs des solutions de remplacement des portails. Nous comptons lancer un appel à propositions à la fin de 2019 qui fera part de nos besoins, tandis que la conception devrait débuter en 2020. La construction et la mise en œuvre seront achevées en 2021 afin de respecter la date fixée pour l'atténuation des risques.

En 2019, nous avons préparé une feuille de route pluriannuelle qui recense et priorise les autres éléments de nos systèmes et processus d'affaires à moderniser. En 2020, nous continuerons de contrôler les risques informatiques et d'entreprise qui doivent être pris en compte et nous réviserons notre feuille de route en conséquence.

Amélioration de l'information et de la cybersécurité

En 2018, la Commission a choisi un fournisseur de services d'infogérance en sécurité, dont l'implantation a débuté. Il s'agissait de l'objectif de départ de la feuille de route de la cybersécurité qui décrit les activités stratégiques et opérationnelles dans le domaine de la sécurité de l'information.

Nous avons fait de bons progrès jusqu'ici dans la mise en œuvre des principaux éléments de la feuille de route. Maintenant que la Commission a amorcé son projet de numérisation des services à la clientèle et a commencé à utiliser l'infonuagique et les logiciels en tant que service, l'objet de la feuille de route et du programme de sécurité a changé pour se porter désormais sur l'identité numérique et la gestion de l'accès, ce qui oblige la Commission à trouver une nouvelle façon de sécuriser les applications numériques, qui pourra être partagée avec les fournisseurs pendant que nous concevons les diverses composantes de la solution de modernisation technologique.

Amélioration de la gestion de l'infrastructure informatique

Les services de technologies de l'information de la Commission sont entièrement externalisés et le contrat d'externalisation tire à sa fin. En 2017, la Commission a commencé à délaisser le modèle à un seul fournisseur externe pour se tourner vers un modèle qui en comptera trois à terme, où chacun exercera son domaine de spécialité. Cette décision s'explique par le désir de réduire le risque de concentration (qui est trop élevé trop en cas de problème avec un seul fournisseur) et de permettre à la Commission d'obtenir l'offre la plus avantageuse dans trois domaines cruciaux :

- la gestion de l'information et de la cybersécurité;
- la gestion et l'amélioration des applications;
- la gestion de l'infrastructure des technologies de l'information.

En 2018, nous sommes passés au nouveau fournisseur de services de sécurité. En 2019, nous avons scellé un nouveau contrat, mais avec le fournisseur actuel de gestion des applications. En 2019, nous avons également choisi le nouveau fournisseur de gestion de l'infrastructure et amorcé la transition.

Le modèle d'infrastructure que nous avons retenu est davantage un modèle infonuagique et de service (la Commission s'occupe de l'achat et est propriétaire de l'infrastructure, tandis que le fournisseur en assure la gestion). Le fait de choisir les services infonuagiques nous permettra de soutenir plus rapidement et de façon plus sécuritaire et économique l'infrastructure nécessaire pour assurer, de manière sûre et efficace, le développement concomitant requis du point de vue opérationnel et comme prévu dans les plans de regroupement des régimes et de modernisation technologique.

La transition de l'ensemble de l'infrastructure technologique de la Commission est une entreprise d'envergure qui sera mise en œuvre à compter de la fin de 2019 et se poursuivra jusqu'en 2020 avant de revenir à un modèle d'amélioration continue à mesure que nous progresserons. Ce changement a également une incidence sur l'approche de financement de la TI en réduisant le coût en capital ou la charge d'amortissement liés à l'« achat des actifs » en un coût opérationnel pour l'« utilisation des actifs des fournisseurs ». Ce changement commence en 2020.

L'activité d'approvisionnement et la sélection de ces fournisseurs ont fortement drainé les ressources des services d'informatique et d'approvisionnement, et la transition pèse lourd sur le plan des ressources humaines et financières. Jusqu'à présent, nous avons constaté des améliorations dans notre capacité de faire progresser les programmes de sécurité et de gestion des applications et nous nous attendons à ce qu'il en soit de même avec l'infrastructure.

Cibles et mesures de performance

Rapports axés sur les produits et les résultats attendus

La Commission a choisi ses indicateurs clés de performance (ICP) de manière à respecter l'engagement de la province à produire de l'information fondée sur des données probantes au moyen de rapports axés sur les produits et les résultats attendus. En mesurant notre performance de façon cohérente dans nos deux principaux documents d'information – notre plan d'affaires et notre rapport annuel –, nous procurons aux parties prenantes, dont le promoteur du Régime, des indicateurs utiles qui mettent en évidence les fonctions et l'efficacité de la Commission à titre d'administrateur du Régime. Chaque initiative et chaque ICP en 2020 font renvoi aux produits et aux résultats attendus prévus dans le Plan.

Mesures et indicateurs clés de performance

La Commission a adopté plusieurs indicateurs clés de performance (ICP) pour évaluer la réussite de sa vision et de ses stratégies et sa capacité à les mettre en œuvre. Les ICP représentent les résultats les plus importants pour les parties prenantes du Régime. Ils figurent dans le tableau suivant :

Objectif	Produit défini	Mesure 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	Rendement supérieur au point de référence
Gestion du risque d'investissement	Comparaison du risque réel et du risque budgété de la Commission	Moins de 2 %
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 stratégies et des initiatives (prévues et émergentes). Plus particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> Achèvement de la fusion du régime de la CTON 	Achèvement substantiel des initiatives du plan d'affaires

Objectif	Produit défini	Mesure de performance
	<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement de l'étude des risques de capitalisation et préparation d'un plan d'intervention connexe • Achèvement de l'étude actif-passif et révision de la répartition stratégique de l'actif • Lancement de l'appel à propositions et sélection du fournisseur pour les nouveaux portails des employeurs et des services électroniques, et préparation du plan de développement • Achèvement de la restructuration du Régime de retraite des juges 	
Gestion du changement	Capacité des dirigeants d'examiner les nouvelles priorités et d'y donner suite tout au long de l'année	Achèvement substantiel des autres initiatives prioritaires qui ont émergé en 2020
Respect du budget	Comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues	Dans les limites du budget
Rapport coût-efficacité	Ratios de gestion des dépenses (coût par actif net disponible pour le service des prestations) : <ol style="list-style-type: none"> 1. Dépenses d'exploitation de la Commission 2. Dépenses de la SOGP 3. Dépenses consolidées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 15 points de base ou moins 2. 50 points de base ou moins 3. 65 points de base ou moins
Santé financière du Régime	Taux de capitalisation sur base de continuité et variation du taux en glissement annuel	Le Régime demeure capitalisé à 90 % ou plus sur une base de continuité
Engagement des employés	Engagement organisationnel Taux de participation	80 % ou plus 87 % ou plus

Principaux risques

Risque d'entreprise

Lorsqu'il s'agit de gérer l'incertitude entourant nos activités, nous appliquons la gestion du risque d'entreprise (GRE). Notre cadre de GRE est intégré au processus d'élaboration de la stratégie pour nous guider dans l'identification, l'évaluation et le contrôle des principaux risques pouvant avoir une incidence sur nos objectifs stratégiques et les initiatives du plan d'affaires. Nous continuerons de renforcer notre GRE afin d'atteindre les objectifs de gestion suivants :

- arriver à une compréhension commune des risques et des possibilités;
- prendre des décisions proactives plutôt que réactives;
- améliorer les résultats en réduisant l'incertitude entourant les scénarios potentiels futurs;
- favoriser la mise en place, dans l'ensemble de l'entreprise, d'une culture qui encourage la discussion des pratiques de gestion des risques.

Voici les trois principaux risques :

1. Viabilité du Régime. Tous les régimes de retraite à prestations déterminées risquent de ne pouvoir s'acquitter de leurs obligations actuelles et futures, tout en restant abordables à long terme. Pour la Commission, cela signifie l'accumulation d'un déficit chronique important (10 % ou plus sur une base de continuité) qui entraîne une diminution importante de la viabilité du Régime. Pour atténuer ce risque, nous assurons une gestion attentive du niveau de capitalisation, dans notre sphère de contrôle ou d'influence, afin d'éviter l'émergence de déficits importants. Les dirigeants concentrent actuellement leurs efforts de réduction des risques sur cinq activités centrales :

- effectuer des analyses de scénarios et de données, dont des simulations de crise et des études, afin de mieux comprendre les risques liés à la capitalisation et les moyens possibles de les atténuer;
- examiner périodiquement la RSA de la Caisse afin d'améliorer le rendement des placements, gérer le risque de placement et d'établir une correspondance entre nos placements et le profil du passif du Régime;
- défendre et entreprendre la mise en commun des placements afin d'améliorer leur rendement net, la gestion des risques et le rapport coût-efficacité;
- mettre en place une stratégie de consolidation pour préserver ou améliorer la situation démographique du Régime et les économies d'échelle;
- assurer une communication et un dialogue continu avec le promoteur du Régime, les employeurs participants et d'autres parties prenantes du secteur public, pour les

informer des scénarios de capitalisation possibles et obtenir à l'avance leur appui à des mesures d'atténuation.

2. **Rendement des placements et surveillance de la SOGP.** Nous misons beaucoup sur les compétences de notre gestionnaire des placements, la SOGP. Nous comptons sur la SOGP pour qu'elle exécute notre RSA et obtienne un rendement égal ou supérieur aux cibles, ce qui comprend l'atteinte des cibles de la mise en œuvre progressive de la RSA, l'achèvement des projets d'internalisation et l'implantation de systèmes améliorés d'information et de gestion des risques. La Commission a élaboré et mis en place un programme de contrôle et de surveillance des fournisseurs pour ce qui concerne ses relations avec la SOGP. Ce programme prévoit des rapports périodiques sur les exigences de conformité en vertu du contrat de gestion des placements et sur l'état d'avancement des activités de gestion des risques et des rapports détaillés sur le rendement de la Caisse.
3. **Modernisation de nos systèmes de base.** La modernisation technologique offre d'importantes possibilités tout en introduisant des risques au niveau des programmes à l'échelle de l'entreprise. Ce projet modernisera notre offre de services, améliorera leur efficacité, en plus de régler le problème de l'obsolescence des technologies en place. Grâce à la combinaison de notre cadre de gestion des programmes et de l'approche modulaire progressive délibérée des dirigeants, nous nous attaquerons aux risques de coûts inattendus des programmes, de retards imprévus, de défaillance des processus de gestion du changement et de gouvernance des données ou de non-obtention des résultats attendus des programmes.

Au cours de la prochaine année, l'équipe GRE de la Commission poursuivra son projet de création, de préservation et d'obtention de valeur en dressant un portrait intégré des principaux risques et de leurs liens de dépendance.

Risque de placement

La Commission atténue le risque de placement de plusieurs façons, en collaboration avec la SOGP :

- Elle 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 du 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. Une étude actif-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 Commission réalisera une nouvelle étude actif-passif en 2020 et dressera un plan pour mettre en œuvre les changements requis à la RSA du Régime afin que la composition

de l'actif soit adéquate pour les années qui viennent, compte tenu des flux de passifs prévus.

- Afin que la SOGP gère adéquatement le risque de placement au nom de la Commission et des participants au Régime, la Commission a, en 2018, mis sur pied et doté en personnel un service de supervision. Par cette mesure, les dirigeants de la Commission et les membres du conseil d'administration s'assurent en permanence que la SOGP gère prudemment les actifs du Régime.
- À l'aide d'un programme de contrôle nouvellement créé, la Commission suit et évalue le rendement de la SOGP et présente des rapports à ce sujet au conseil d'administration de la Commission. Différents indicateurs clés de performance (ICP) nous permettent d'évaluer le rendement des placements de la SOGP ainsi que l'exécution de ses tâches, de ses responsabilités et de ses obligations envers la Commission. Ces ICP sont bien résumés par notre slogan : les clients d'abord sans oublier les coûts.
- Le chef des placements de la Commission supervise les responsabilités fiduciaires de la Commission et s'assure que les actifs du Régime et les risques connexes sont gérés par la SOGP conformément à nos politiques et stratégies de placement.
- La Commission a créé un tableau de bord des risques qui permet aux dirigeants d'attribuer, de contrôler et de gérer le risque total, le risque actif et le surplus exposé au risque. Le tableau 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 de placement puissent être gérés à l'intérieur des paramètres prévus dans la politique de la Commission. Il 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. Cette dernière a transféré le tableau de bord des risques 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, conformément à la politique de gestion du risque de placement de la Commission.
- Le chef de la gestion des risques (CGR) de la SOGP est censé assurer une gestion rigoureuse et indépendante des risques au sein de la SOGP, à l'exemple des meilleurs gestionnaires institutionnels de caisses de retraite. Le CGR encadre la conception et la mise en œuvre des fonctions essentielles de gestion du risque d'entreprise et du risque de placement de la SOGP et adopte une approche globale en matière de contrôle des risques.
- Le service de gestion du risque de placement a établi un vigoureux processus pour établir des cibles de risque et rendement pour chaque stratégie de la SOGP et est en train d'officialiser un ensemble de protocoles de risque de placement axés sur le contrôle efficace de ces cibles. Il compte instaurer une politique de gestion du risque de placement en 2020, concourant ainsi à établir une solide structure de gouvernance du risque.

- En 2018, la SOGP a produit une validation de concept pour l'usage d'une solution d'analyse du risque de placement, qui a été implantée par la suite. Tous les jours, des flux de données sur les placements de la Commission sont aujourd'hui reçus et analysés et des rapports sur les risques et les rendements sont fournis à la Commission au moyen des fonctions analytiques améliorées qu'offre la plateforme. Ces fonctions indiquent le risque total, le risque actif et la contribution des facteurs de risque à différents niveaux de portefeuille pour les placements publics et privés sous des conditions de marché normales ou tendues.
- La gestion du risque de placement, y compris les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, est intégrée aux activités d'investissement et au processus décisionnel de la SOGP.
- La SOGP a élaboré un cadre de répartition des actifs afin d'améliorer la résilience des rendements dans différents contextes de marché, de réduire le risque de perte sous des conditions tendues et d'obtenir une exposition plus équilibrée aux facteurs de risque macroéconomiques. La Commission aidera la SOGP à préparer la prochaine étude actif-passif et la RSA qui en résultera, afin de tirer parti des avantages de ce nouveau cadre.
- En ce qui concerne l'exécution de la RSA de la Commission, le processus de construction du portefeuille de la SOGP vise à mieux harmoniser les facteurs de risque qui stimulent le rendement des placements et la croissance du passif, comme la sensibilité aux taux d'intérêt et à l'inflation.
- La SOGP est bien placée pour investir dans des systèmes évolués de mesure et de gestion des risques.

Gouvernance et exploitation

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 90 000 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. Par exemple :

- **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 technologique, nous étudierons les moyens d'améliorer nos systèmes et processus de gestion des documents électroniques.
- **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 et les rendra compatibles avec les Règles pour l'accessibilité des contenus Web 2.0, en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.
- **Conformité** : En raison de l'augmentation des obligations en matière de gouvernance, de risque et de conformité, la Commission mettra en place des systèmes pour mieux soutenir son programme de conformité, notamment l'automatisation de certaines activités, l'emploi de termes particuliers pour désigner les bénéficiaires dans ses communications aux participants, et une plus grande transparence dans sa gestion du risque de conformité.
- **Rémunération** – La Commission est consciente que la rémunération est un élément clé de ses stratégies à long terme et de son efficacité organisationnelle. À titre d'organisme du gouvernement de l'Ontario, la Commission s'engage à offrir d'excellents services et un bon rapport qualité-prix à ses clients et parties prenantes, tout en exerçant ses activités dans le contexte financier du secteur public. La Commission participe régulièrement à des sondages externes sur la rémunération et à des analyses comparatives avec d'autres régimes et organismes du secteur public afin d'évaluer les objets de comparaison (c.-à-d. l'étude des salaires de base, des incitations et des avantages sociaux assurés). Pour évaluer les niveaux de rémunération du marché, les organismes visés doivent être ceux avec lesquels nous sommes en concurrence pour attirer les talents et avec lesquels nous comparons la qualité du travail de la Commission. La Commission veille à ce que nous continuions de suivre l'évolution des lois et règlements relatifs à la rémunération dans le secteur public et à ce que nous nous y conformions.

Autres services à la province

La Commission administre d'autres avantages sociaux d'employés de la fonction publique provinciale en vertu d'accords de service. Les services suivants sont rendus selon le principe du recouvrement des coûts et n'ont aucune incidence nette sur le budget d'exploitation de la Commission :

1. administration du Régime de retraite des juges provinciaux;

2. administration des programmes d'avantages assurés couvrant les employés retraités de la province qui sont des participants retraités du Régime, et notamment le calcul et la communication des avantages disponibles et la déduction des coûts de l'assurance maladie, de l'assurance vie et de l'assurance voyage des participants retraités;
3. administration du régime de retraite complémentaire couvrant les participants retraités du Régime qui y sont admissibles.

Budget financier – 2020

(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 2020 s'élève à 40,2 millions de dollars, soit 3,8 % de plus que ce qui avait été prévu dans le budget de 2019.

La plus grande part de la variation de 3,8 %, soit 2,2 %, reflète le coût supplémentaire de l'ouverture de dix nouveaux postes pour répondre à la demande de services et aux attentes accrues des clients évoquées en page 11. Sans cela, les coûts de nos autres activités et initiatives ne devraient augmenter que de 1,6 %, ce qui est inférieur au taux d'inflation actuel en Ontario.

Tableau 1 : Budget total

Dépenses d'exploitation consolidées (en milliers de dollars)	Budget 2020	Budget 2019	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses de base	36 715	35 411	1 304	3,7 %
Initiatives	3 490	3 314	176	5,3 %
Total des dépenses d'exploitation	40 205	38 725	1 480	3,8 %

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 2020 :

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 2020; certains des éléments potentiels sont indiqués plus loin au tableau 4, Risques budgétaires; ou
2. les coûts liés à des événements ou actions judiciaires imprévus.

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 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 3,7 % par rapport à ce qui avait été inscrit au budget de 2019. 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)	2020 Budget	2019 Budget	Variation en dollars	Variation en %
Dotation en personnel (tableau 2.1)	22 028	20 717	1 311	6,3 %
Exploitation des bureaux (tableau 2.2)	4 740	4 770	(30)	(0,6 %)
Technologie (tableau 2.3)	7 287	6 832	455	6,7 %
Services professionnels (tableau 2.4)	1 100	1 173	(73)	(6,2 %)
Amortissement (tableau 2.5)	375	675	(300)	(44,4 %)
Communication, conseil d'administration et audit (tableau 2.6)	1 185	1 244	(59)	(4,8 %)
Total	36 715	35 411	1 304	3,7 %

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)	2020 Budget	2019 Budget	Variation en dollars	Variation en %
Total	22 028	20 717	1 311	6,3 %

Les coûts de dotation (personnel à temps plein et non permanent) se composent des salaires et traitements, 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.

L'augmentation des coûts de dotation en 2020 est due principalement au projet d'embauche de dix nouveaux employés pour répondre à l'augmentation des besoins opérationnels ainsi qu'aux initiatives gouvernementales décrites précédemment et aux stratégies d'amélioration des processus d'affaires et technologiques pour accroître l'efficacité des services et la rentabilité.

La Commission s'est attachée à gérer l'effectif et le budget dans le contexte financier du secteur public en limitant le renouvellement du personnel et, au fil des ans, elle a pu stabiliser ses coûts de personnel et d'exploitation. Toutefois, ces dernières années, l'administration des rentes est devenue plus diverse et complexe. La charge de travail s'est accrue et les demandes des clients et des parties prenantes n'ont cessé d'augmenter pour diverses raisons. En 2019, après une analyse et un examen minutieux, nous avons déterminé qu'il fallait réviser nos besoins en ressources humaines pour soutenir directement l'administration efficiente et efficace des rentes et les initiatives des clients et des parties prenantes.

En ce qui concerne les coûts de dotation, nous faisons aussi remarquer que :

- Les taux incitatifs cibles restent inchangés par rapport à 2019. Toutefois, le budget tient compte des augmentations régulières du personnel et des révisions salariales.
- Le budget prévoit des augmentations au mérite modestes qui sont fonction du rendement des employés non syndiqués. Les rajustements réels de la rémunération s'effectueront conformément à la loi ou aux lignes directrices du gouvernement.
- Les augmentations salariales des employés de l'unité de négociation ont été budgétées conformément au règlement négocié en 2018.
- Les coûts des avantages sociaux des employés à temps plein de la Commission, y compris les cotisations de retraite, demeurent à 21 %. Pour 2020, nous avons également inclus une estimation du coût des avantages sociaux des employés contractuels en raison de leur nombre grandissant.
- Les coûts de dotation récupérés devraient être plus élevés en 2020 du fait de l'augmentation des services rendus pour le Régime de retraite des juges.

2.2 Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2020	2019 Budget	Variation en dollars	Variation en %
Total	4 740	4 770	(30)	(0,6 %)

Les dépenses d'exploitation des bureaux englobent les loyers, les frais de bureau, le traitement de la paie par ADP et les frais réglementaires et de déplacement. Le budget des communications téléphoniques permet de réaliser certaines économies, car aucune nouvelle amélioration n'est prévue pour 2020. En revanche, on note une augmentation des coûts des loyers et des frais de traitement de la paie par ADP, car les nouveaux clients sont intégrés à titre de participants retraités.

2.3 Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	2020 Budget	2019 Budget	Variation en dollars	Variation en %
Total	7 287	6 832	455	6,7 %

Le budget technologique englobe à la fois la surveillance et la maintenance des systèmes administratifs et les besoins en infrastructure. En 2019, un nouveau contrat de services informatiques est entré en vigueur et prévoyait la fourniture d'une infrastructure technologique que la Commission devait acheter auparavant. En 2020, cette nouvelle approche coûtera environ 330 \$ de plus qu'en 2019. Cette hausse du coût des services est partiellement compensée par des économies d'amortissement.

De plus, l'estimation des services d'applications a été augmentée de 127 \$. Certains de ces services avaient déjà été inclus dans les budgets des années précédentes et sont maintenant intégrés aux dépenses d'exploitation ordinaires.

2.4 Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	2020 Budget	Budget 2019	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 100	1 173	(73)	(6,2 %)

Les services professionnels se composent des honoraires de consultation et d'actuariat et des frais juridiques. Les frais juridiques devraient baisser en raison de la réduction importante des services juridiques prévus pour le service des placements de la Commission et des réductions modestes dans d'autres services – ressources humaines, gestion du risque d'entreprise et cybersécurité. Ces réductions ont été partiellement compensées par l'augmentation des honoraires d'actuariat du fait de la fusion des régimes de retraite.

2.5 Amortissement

Amortissement (en milliers de dollars)	2020 Budget	Budget 2019	Variation en dollars	Variation en %
Total	375	675	(300)	(44,4 %)

La dotation aux amortissements devrait diminuer en 2020 en raison des changements apportés à la politique de capitalisation du petit matériel. De plus, le passage à un nouveau modèle de prestation des services informatiques a pour effet de réduire les gros achats de matériel informatique. Toutefois, cela est quelque peu compensé par une hausse des coûts des fournisseurs de services informatiques.

2.6 Communication, conseil d'administration et audit

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	2020 Budget	Budget 2019	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 185	1 244	(59)	(4,8 %)

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. La diminution du budget s'explique principalement par la réduction anticipée des volumes de courrier de masse à mesure que nous donnons la « Priorité au numérique », et par la renégociation d'un contrat pour les services de communication de la Commission.

Initiatives en 2020

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 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 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 des initiatives en 2020 s'élève à 3,5 millions de dollars, soit une hausse de 3,3 millions de dollars par rapport à 2019.

En 2020, les initiatives portent sur les grands thèmes suivants : (1) atténuer les risques qu'entraîne l'utilisation de nos systèmes actuels d'administration; (2) achever la transition vers un nouveau fournisseur externe en ce qui concerne l'infrastructure informatique; (3) poursuivre la préparation du plan pour remplacer graduellement nos systèmes d'administration en fin de vie. Toutes les initiatives prévues au budget de 2020 sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Initiatives en 2020

N ^o	Objectif	Budget 2020 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
1	Atténuation des risques liés aux systèmes d'administration du Régime – Nouvelle	1 325	La technologie qui permet l'utilisation des portails clients et employeurs est en fin de vie utile et nécessite	Nouvelle plateforme des sites des services électroniques et du portail des

N°	Objectif	Budget 2020 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
	plateforme pour les services électroniques et le portail employeurs (dans le cadre de la modernisation technologique) Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués		une nouvelle plateforme pour assurer la continuation des services, améliorer la cybersécurité et se conformer à la LAPHO.	employeurs. Implantation en 2021 par le fournisseur sélectionné en 2020.
2	Modernisation des processus d'affaires (dans le cadre de la modernisation technologique) Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	432	La détermination des besoins futurs et la conception des processus pour améliorer l'efficacité et soutenir le remplacement du portail.	Stratégie en matière de dialogue client et d'expérience client Conception des processus de l'état futur et besoins de fonctionnement liés au remplacement du portail.
3	Modernisation des systèmes – Inventaire des données et architecture technique de base Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	58	Une première version de l'état futur du modèle de données et de l'architecture technique à l'appui du programme de modernisation technologique, notamment des informations détaillées sur le remplacement du portail.	Un schéma documenté de l'architecture actuelle afin de faire de bonnes recommandations sur l'état futur de l'architecture.
4	Transition de l'infrastructure Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	475	La mise en œuvre et l'amélioration continues du passage au nouveau fournisseur de services d'infrastructure technologique.	Nouveaux processus et outils de TI, rapports automatisés, techniques de contrôle améliorées et gestion des actifs.

N°	Objectif	Budget 2020 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
5	<p>Migration vers le nuage ou actualisation du réseau de stockage (stockage des données des systèmes de production)</p> <p>Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués</p>	450	Notre infrastructure actuelle de stockage des données est en fin de vie et nous devrions l'actualiser ou la déplacer vers le nuage.	Acquisition d'un réseau de stockage et d'autre matériel nécessaire au bon fonctionnement quotidien de nos systèmes ou transfert des données et des systèmes vers le nuage, dont les services seront rendus par le nouveau fournisseur de services d'infrastructure technologique.
6	<p>Mise à jour des commutateurs de réseau</p> <p>Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués</p>	85	Notre soutien actuel pour les commutateurs de réseau prend fin en 2019. Nous renouvelerons le soutien si possible ou remplacerons les commutateurs qui ont besoin d'une mise à jour.	Acquisition de nouveaux commutateurs ou renouvellement du soutien pour les commutateurs en place dans l'environnement réseau du 200, rue King Ouest.
7	<p>Améliorer la sécurité des applications</p> <p>Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués</p>	115	<p>Créer et documenter un outil de codage d'applications qui servira de base au développement de nouvelles applications.</p> <p>Cet outil servira également au développement de solutions de modernisation technologique.</p>	Un outil de codage d'applications bien défini et un ou plusieurs processus d'assurance qualité TI qui seront remis aux fournisseurs sous contrat pour le développement de systèmes, assurant ainsi une posture de sécurité efficace et uniforme pour les solutions

N°	Objectif	Budget 2020 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
				d'applications de la Commission.
8	Identité en tant que service et gestion de l'accès aux identités Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	57	Réviser la méthode de la Commission pour identifier les « utilisateurs » de ses ressources informatiques, afin d'améliorer la sécurité et l'expérience client, qu'il s'agisse du personnel ou des employeurs.	Trouver une nouvelle solution pour simplifier la gestion des « identités et de l'accès au système connexe » et soutenir les services élargis de tiers et le nouveau portail.
9	Solution d'archivage selon le nouveau fournisseur de services d'infrastructure technologique Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	60	Soutien d'un processus d'archivage des données des systèmes et d'un processus d'extraction afin de se conformer aux calendriers révisés de conservation des données électroniques et de permettre des solutions économiques d'extraction des données archivées.	Capacité de la Commission d'extraire des données d'une solution plus économique.
10	Regroupement de régimes de retraite Stratégie de soutien : Rapport coût-efficacité	247	Fusion de TVO et de la CTON dans le Régime	Achèvement des rachats et prise en charge de la paie des pensionnés de la CTON.
11	Réviser et améliorer nos communications avec les participants Fondement à l'appui : Gouvernance de pointe	80	Il faudra réviser un ensemble de lettres automatisées et lettres manuelles 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.

N°	Objectif	Budget 2020 <i>(en milliers de dollars)</i>	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
12	Adapter notre espace à nos besoins post-SOGP Stratégie de soutien : Rapport coût-efficacité Fondement à l'appui : Personnel hautement qualifié	50	En 2020, la SOGP quittera les locaux sous-loués de la Commission, qui seront repris en charge par cette dernière. Planification finale et construction en 2020.	La Commission occupera 2½ étages de l'immeuble situé au 200, rue King Ouest, après la fin des rénovations prévues aux 21 ^e et 23 ^e étages. Les 50 mille dollars représentent les coûts non capitalisés liés à la planification et au déménagement. Se reporter au Budget des dépenses en capital pour connaître la portion des dépenses en capital.
13	Gestion de la conformité à la réglementation Fondement à l'appui : Gouvernance de pointe	56	Implanter un outil qui facilitera la gestion de la conformité à la réglementation, en saisissant et en consignnant l'univers des exigences de conformité.	L'outil de gestion de la conformité est rempli et utilisé pour faire rapport sur la conformité en 2020.
	Total	3 490		

Risques budgétaires en 2020 – 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. Le tableau 4 en dresse la liste.

Tableau 4 : Risques budgétaires

	Risques budgétaires	Description courte	Commentaire additionnel
A	Regroupement de régimes de retraite – possibilité d'adhésion d'autres régimes de retraite au Régime	Plusieurs petits régimes de retraite pourraient amorcer leur fusion avec le Régime en 2020.	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.
B	Dessaisissements impliquant les régimes de retraite de corps policiers	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, y compris des services en actuariat, pour traiter les modifications conséquentes touchant le personnel concerné.	Des communications sur les coûts de dessaisissement et les options de transfert seraient nécessaires pour chaque participant qui adhère au Régime. Les transferts devront être mis en œuvre pour ceux qui choisissent cette option.

	Risques budgétaires	Description courte	Commentaire additionnel
C	Atténuation du risque lié à l'intranet	À l'heure actuelle, le site intranet de la Commission repose sur une application qui sera bientôt en fin de vie. Plutôt que d'investir dans un autre appel à propositions pour l'acquisition d'une autre plateforme Web, la Commission se tournera vers la nouvelle plateforme Oracle WebCenter Sites entièrement prise en charge qui soutient actuellement le site public de la Commission.	<p>Le principal objectif de ce projet est de remédier à la perte du soutien du fournisseur actuel de services intranet, qui aura lieu le 1^{er} décembre 2020.</p> <p>En transférant le site intranet de la Commission à la plateforme Oracle WebCenter Sites, le nouveau site bénéficiera des mêmes avantages utilisateur que ceux dont bénéficie maintenant le nouveau site public de la Commission.</p> <p>Le projet de prolongation de la durée de vie de l'intranet sera nécessaire si le transfert à la plateforme WebCenter ne peut avoir lieu en 2020 et que les préoccupations relatives à la sécurité ou à la capacité de maintenir la solution existante sans le soutien du fournisseur augmentent.</p>
D	Refonte du Régime de retraite des juges provinciaux	On s'attend à ce que la plus grande partie des efforts visant à procéder à une refonte fonctionnelle soit terminée en 2019. Toutefois, il y aura probablement beaucoup de pain sur la planche en 2020.	Les coûts de la refonte sont remboursés par la province. Toutefois, les ressources utilisées pour l'implémentation pourraient empêcher la Commission de travailler à d'autres initiatives.
E	Autres demandes de mise en conformité ou émanant du promoteur	Il est toujours possible (comme par le passé) que la province demande des changements au Régime ou au régime d'avantages sociaux assurés, créant ainsi de nouveaux projets dont la mise en œuvre nécessitera des ressources.	Comme précédemment, les coûts associés à certains de ces changements peuvent être remboursés par la province. Toutefois, les ressources utilisées pour l'implémentation pourraient empêcher la Commission de travailler à d'autres initiatives.

Budget des dépenses en capital pour 2020

Bien qu'elle ne fasse pas partie des dépenses d'exploitation (sauf l'amortissement connexe de ces actifs), l'augmentation prévue des dépenses en capital en 2020 est principalement attribuable à la reconfiguration des locaux de la Commission au 21^e étage et au rapatriement du 23^e étage actuellement sous-loué à la SOGP lorsque celle-ci quittera l'immeuble et se réinstallera dans ses nouveaux locaux en 2020.

Tableau 5 : Budget des dépenses en capital

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 2020	Budget 2019	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses de base	130	125	5	4,0 %
Initiatives	518	-	518	Sans objet
Total des dépenses en capital	648	125	523	418,0 %

Le volet rénovation des dépenses en capital qui sont prévues pour bien loger nos employés dans des locaux réaménagés découle : (i) de l'emménagement au 23^e étage après que la SOGP a quitté les lieux; (ii) de la libération de nos locaux au 19^e étage; (iii) de la diminution de moitié de la superficie louée au 21^e étage.

Le coût total net des rénovations est estimé pour l'heure à 1,6 million de dollars – dans l'attente des résultats d'un processus d'approvisionnement en bonne et due forme –, dont 1,0 million de dollars sont couverts par une allocation pour améliorations locatives qui sera versée par le propriétaire de l'immeuble.

Le coût net pour la Commission sera amorti sur la durée résiduelle du bail prolongé, qui expire le 31 décembre 2024.

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*.

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

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 de l'Ontario 2020-2022.

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

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).

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

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.

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

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

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

Promoteur du régime désigne la province de l'Ontario.

Par **Initiative de départ volontaire**, on entend tout programme du gouvernement en vertu duquel les employés mettent fin volontairement à leur emploi ou occupent le poste d'un employé qui a reçu un avis de licenciement en échange d'une indemnité de départ.

Annexe II : Dépenses prévues pour 2020-2022

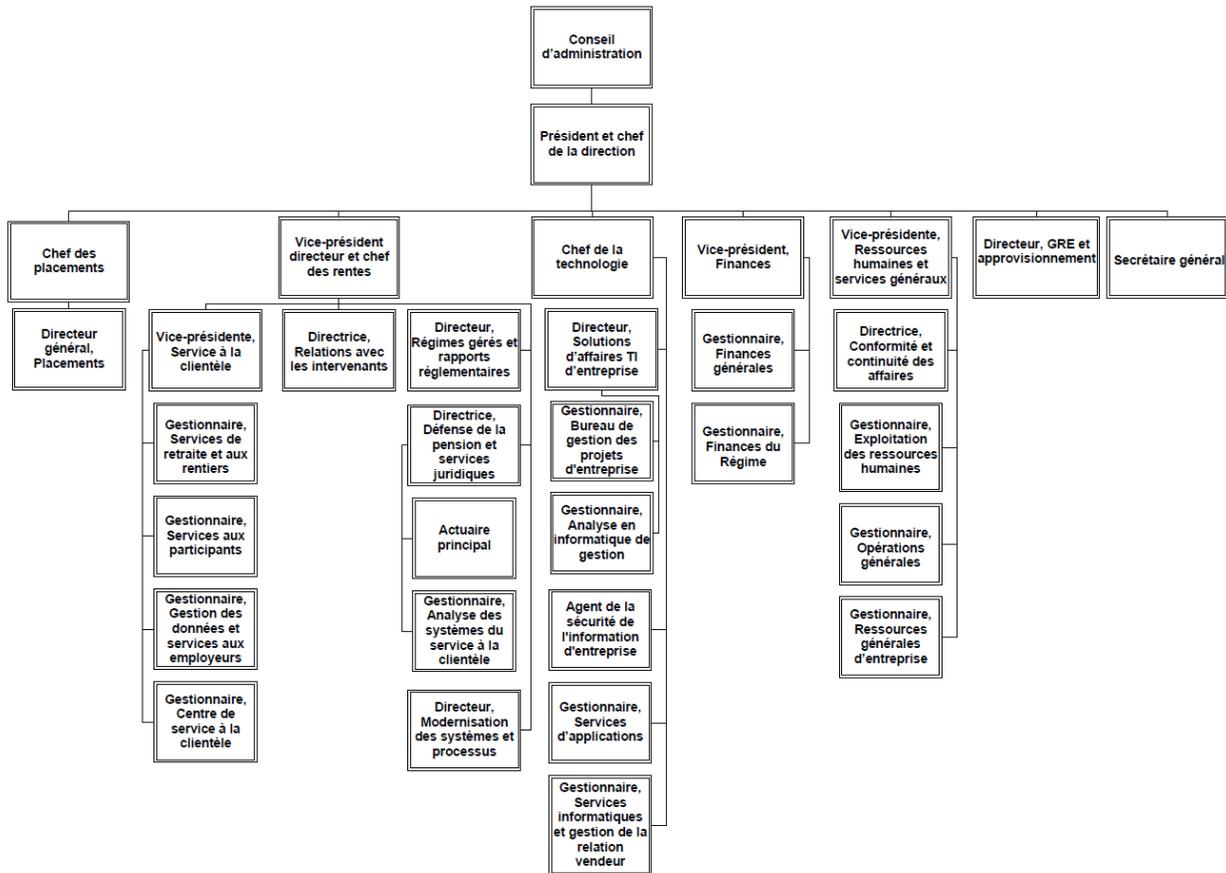
Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2020. Nous avons tenu compte des hausses inflationnistes pour la plupart des dépenses et de l'absence d'augmentation substantielle de l'effectif en 2021 et en 2022. Les coûts du projet de regroupement ou des autres demandes de mise en conformité ou de services de la part du promoteur pourraient exercer des pressions à la hausse sur le budget.

Dépenses d'exploitation (en milliers de	2020 ¹	2021 ²	2022 ²
Dotation en personnel	22 028	22 579	23 031
Exploitation des bureaux	4 740	4 811	4 883
Technologie	7 287	7 396	7 507
Services professionnels	1 100	1 117	1 134
Amortissement ³	375	450	450
Communication, conseil d'administration et audit	1 185	1 203	1 221
Initiatives ⁴	3 490	3 590	3 690
Total des dépenses d'exploitation	40 205	41 146	41 916
Total des dépenses en capital	648	130	130
Effectif prévu ⁶	176	176	176

Notes et hypothèses

1. Les chiffres pour 2020 sont tirés du budget de 2020.
2. Pour 2021 et 2022, on suppose une augmentation de 1,5 % pour toutes les catégories de dépenses, sauf indication contraire. Les coûts de dotation pour 2021 et 2022 ont été rajustés pour tenir compte de l'incidence de l'annualisation des embauches additionnelles en 2020 et des conventions collectives en vigueur.
3. À même les dépenses d'amortissement prévues pour 2021 et 2022 figure une dépense additionnelle de 125 mille dollars pour les améliorations locatives de 2020, qui est compensée en partie par une réduction des dépenses du fait que d'autres actifs terminent leur période d'amortissement.
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. Les dépenses en capital devraient revenir à des niveaux normalisés après le réaménagement des locaux de la Commission en 2020.
6. L'effectif pour 2020 est confirmé à 176. La planification des ressources se fait annuellement en tenant compte des engagements et des priorités de la Commission. Les chiffres des années ultérieures ne sont que des estimations.

Annexe III : Organigramme – Direction



Au 1^{er} septembre 2019