



**Plan d'affaires 2018-2020  
de la Commission du  
Régime de retraite des  
fonctionnaires de l'Ontario**

Aperçu de la Commission .....	3
Mandat .....	3
Mission et vision de la Commission : conseiller et protéger .....	3
État du Régime .....	4
Analyse de la conjoncture .....	4
Orientation stratégique.....	7
Stratégie de placement et initiatives du plan d'affaires en 2018-2020.....	9
Projection des frais de gestion des actifs.....	9
Étude de l'actif et du passif.....	10
Initiatives .....	10
Stratégie de modernisation et initiatives du plan d'affaires en 2018-2020 .....	10
Stratégie de l'organisation et initiatives du plan d'affaires en 2018-2020.....	13
Risque d'entreprise .....	14
Risque de placement.....	15
Indicateurs clés de performance.....	16
Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement.....	16
Budget financier et dotation en personnel – 2018.....	18
Aperçu du budget.....	18
Éventualités et risques .....	19
Dépenses d'exploitation de base .....	19
Initiatives en 2018 .....	23
Annexe I : Définitions .....	26
Annexe IIa : Mesures et indicateurs clés de performance.....	27
Annexe IIb : Principaux buts/objectifs pour 2018.....	28
Annexe III : Fondements et stratégies.....	29
Annexe IV : Dépenses prévues de 2018 à 2020 .....	30
Annexe V : Organigramme – Direction .....	31

## Aperçu de la Commission

La Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite des fonctionnaires (le « Régime ») et gère le placement d'actifs totalisant 25 milliards de dollars (la « Caisse ») qui servent à capitaliser les prestations promises. Bien que le présent plan couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2020, il se focalise sur 2018.

### Mandat

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

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

### Mission et vision de la Commission : conseiller et protéger

Notre mission consiste à :

- respecter notre promesse au titre des rentes constituées;
- favoriser la viabilité à long terme du Régime;
- veiller à ce que l'actif du Régime soit investi de façon à optimiser le rendement, tout en respectant des paramètres de risque acceptables;
- maintenir les taux de cotisation et les prestations à un niveau stable et à un prix raisonnable;
- offrir un service supérieur et économique à toutes les parties prenantes du Régime.

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

La Commission est d'avis que l'excellence du service à la clientèle ne consiste pas simplement à effectuer les opérations des participants et à répondre à leurs questions, mais aussi à les protéger en prenant des décisions éclairées au sujet de leur rente. Pour ce faire, les participants doivent bien comprendre comment ces décisions s'inscrivent dans le plan financier général. C'est pourquoi nous offrons désormais des services consultatifs, qui permettent aux participants de consulter des conseillers internes qui détiennent la certification CFP®.

## 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 2016, le Régime était bien capitalisé, affichant un taux d'environ 96 %. Nous avons prévu des initiatives pour les prochaines années qui nous aideront à tenir nos promesses, car elles généreront des rendements toujours supérieurs au taux de rendement à long terme présumé dans l'évaluation actuarielle et amélioreront l'expérience client en modernisant nos systèmes et nos outils afin de fournir aux participants les services dont ils ont besoin.

Pour que nous continuions de garantir les rentes promises aux participants aussi bien actuels que futurs, nous devons surveiller de près le coût de leurs prestations afin de savoir si les taux de cotisation actuels sont adéquats. Pour ce faire, nous effectuons régulièrement plusieurs études dans le cadre de notre gestion prudente du Régime, y compris une étude de financement à long terme, qui nous permet de déterminer si les hypothèses économiques et démographiques que nous utilisons pour calculer les taux de cotisation sont toujours appropriées.

Habituellement, nous réalisons cette étude tous les trois à cinq ans. Toutefois, vu que l'étude de 2014 montrait l'émergence de changements, nous avons décidé d'en effectuer une autre en 2016, et les résultats de celle-ci confirment ce que nous avons constaté en 2014, à savoir que le coût des prestations a bel et bien augmenté. Les principaux facteurs à l'origine de l'augmentation des coûts sont le contexte économique actuel, qui fait que nous nous attendons à ce que les rendements des placements soient dorénavant plus bas en moyenne que ceux observés au cours des 25 dernières années, et le fait que les pensionnés vivent aujourd'hui plus longtemps qu'auparavant, de sorte que nous devons leur verser une rente sur une plus longue période.

Lorsque les prestations coûtent plus cher que prévu, il existe deux façons de financer cette augmentation : soit en jouant sur le rendement des placements, soit en jouant sur les taux de cotisation. Si le rendement des placements est plus faible que prévu, le promoteur doit, s'il veut assurer la viabilité à long terme du Régime, relever les taux de cotisation pour financer les rentes promises. Compte tenu des perspectives économiques et d'investissement, nous sommes d'avis que les rendements seront probablement plus faibles dans l'avenir; par conséquent, il est probable que la Commission recommande au promoteur de procéder à une hausse modeste du taux de cotisation des participants et des employeurs.

## 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 respecte en tous points ces attentes.

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.

En matière d'investissement, la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) a commencé ses activités en juillet 2017 et assume depuis lors la gestion des placements du Régime. Dans le cadre de la délégation des responsabilités de la Commission à la SOGP, les services de placement et de finance des placements de la Commission ont été transférés à la SOGP. On trouvera, à la page 9, de plus amples informations sur le rôle de la SOGP et sur l'impact du changement sur les opérations et les stratégies d'investissement de la Commission.

**Environnement d'investissement :** Les facteurs économiques et géopolitiques actuels créent un contexte d'investissement mondial difficile, caractérisé par les thèmes suivants.

L'économie mondiale connaît une période de croissance synchrone après une longue période d'assouplissement monétaire sans précédent de la part des banques centrales, qui aura duré presque dix ans. Cette croissance mondiale a lieu alors que les taux d'intérêt atteignent ou avoisinent un creux et que l'inflation est partout en deçà de la cible, quoiqu'en hausse depuis peu. Sur les marchés financiers, la volatilité de toutes les catégories d'actifs a atteint un creux jamais vu, tandis que les évaluations des actifs à risque (particulièrement le risque actions et le risque de crédit) s'approchent des maximums historiques. Dans le cas des actifs sur les marchés privés, notamment les fonds immobiliers et les fonds d'infrastructures des principaux marchés, la concurrence est féroce et les prix d'acquisition restent fort élevés.

En raison de ces conditions économiques et financières, nous nous attendons à ce que :

- Les décideurs soit prennent des mesures directes (la Réserve fédérale américaine, la Banque du Canada et la Banque de Chine) en resserrant leur politique monétaire, ou expriment de plus en plus en fort (la Banque centrale européenne, la Banque d'Angleterre et Banque de Réserve d'Australie) leur volonté prochaine de le faire. En conséquence, les taux d'intérêt devraient augmenter.
- Avec le resserrement de la politique monétaire à l'échelle mondiale, on s'attend à ce que la volatilité de toutes les catégories d'actifs revienne à des niveaux plus normaux à la suite du retrait de liquidités, ce qui laisse supposer une réévaluation de la prime de risque des actifs à risque.
- Étant donné que les évaluations des actifs à risque mondiaux ont été soutenues par deux des meilleurs trimestres de résultats depuis de nombreuses années, on s'attend à ce que les résultats restent solides jusqu'à la fin de 2017. Toutefois, dans le courant de 2018, l'impact du resserrement monétaire devrait entraîner à la baisse les indicateurs économiques, ce qui pourrait conduire une diminution des actifs à risque.
- La géopolitique demeure un facteur important et pertinent, car elle influe sur les marchés et crée de l'incertitude. Bien que le populisme semble s'être quelque peu essoufflé, surtout en Europe comme le montrent les résultats des récentes élections, les actions provocatrices du régime nord-coréen demeurent préoccupantes et les implications du Brexit restent inconnues.

**Environnement administratif :** Au cours des prochaines années, nous nous emploierons à moderniser nos processus administratifs ainsi que notre système d'administration des rentes et nos outils numériques afin de pouvoir répondre à l'évolution des besoins et des attentes des clients et parties prenantes. L'autre élément clé de ce projet, c'est la nécessité de maintenir à niveau nos technologies et d'assurer la sécurité des renseignements personnels de nos clients. Notre système actuel d'administration des rentes approche sa fin de vie. Depuis l'implantation de ce dernier, au début des années 1990, le nombre de participants du Régime s'est accru, et nous avons mis en place des outils et des services numériques pour mieux servir nos participants. Ce vieux système limite la Commission dans sa capacité de s'adapter pour répondre aux besoins des participants, surtout pour ce qui est d'utiliser de nouveaux outils numériques pour améliorer l'expérience client.

La refonte de nos processus administratifs et le remplacement de nos systèmes s'étaleront sur plusieurs années et nécessiteront un investissement important en capital, afin que les nouveaux systèmes mis en place répondent aux besoins présents et futurs de nos participants et nous permettent de fournir des services efficaces et économiques.

Notre projet de modernisation nécessitera une forte participation de nos spécialistes et de nos ressources humaines et informatiques. Pendant que nous transformons nos systèmes pour qu'ils soient adaptés à l'environnement de plus en plus numérisé, nous devons nous assurer d'avoir les bonnes technologies en place pour atténuer l'augmentation du risque informatique, ce qui requiert un investissement initial et augmente les dépenses annuelles d'exploitation du Régime.

**Situation financière de la province de l'Ontario :** Le contrôle du coût des ressources humaines dans le secteur public, dont les frais relatifs aux rentes, est considéré comme l'une des principales solutions pour aider l'Ontario à reprendre le chemin de la santé financière. Les mesures prises ou envisagées par le gouvernement de l'Ontario pour remédier au déficit budgétaire et à l'endettement de la province pourraient avoir diverses répercussions sur le Régime et la Commission. Des initiatives telles que les changements apportés aux avantages garantis des retraités, la modification du programme de protection du revenu à long terme et ses incidences sur le régime, et la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (SLJO) exercent de fortes pressions sur les ressources humaines de la Commission. Les modifications que l'on propose d'apporter au Régime et aux taux de cotisation pourraient aussi avoir des effets importants sur le Régime et les ressources humaines de la Commission. Le regroupement des actifs est une autre initiative du gouvernement qui aura pour effet d'accroître l'efficacité et l'efficacé du placement des actifs du secteur public.

**Facteurs démographiques :** Le Régime fait l'objet de nombreuses pressions démographiques, la plus importante étant le fait que les gens vivent plus longtemps et touchent donc des prestations sur une plus longue période qu'auparavant, ce qui a pour effet d'augmenter le coût des rentes et de compliquer le financement des régimes. Dans le cas de la Commission, cette situation a été corrigée en grande partie en renforçant l'hypothèse de mortalité utilisée pour évaluer le passif du Régime. La Commission continue de surveiller cette tendance et les autres (comme la modernisation des secteurs public et parapublic de l'Ontario, qui pourrait conduire à une réduction du nombre de participants actifs dans le Régime), afin de savoir si elle doit apporter des changements touchant aux dispositions ou à la capitalisation du Régime, en réaction à ces tendances.

**Augmentation des obligations de gouvernance, de gestion du risque et de mise en conformité :** La Commission reste vigilante et réceptive à l'évolution des menaces informatiques. Étant donné que celles-ci sont de plus en plus sophistiquées, il est essentiel de redoubler de vigilance pour réussir à atténuer ce risque. De plus, il existe un certain nombre de directives gouvernementales et d'exigences législatives que la Commission doit respecter, notamment la nouvelle Directive sur les données ouvertes de l'Ontario, la loi antipourriel et la LAPHO, qui augmentent nos dépenses et accaparent nos ressources et nous empêchent de poursuivre nos initiatives stratégiques, car nous devons affecter le peu de ressources humaines et financières que nous avons à l'activité de mise en conformité.

**Attentes accrues en matière de service :** Nos participants actifs ou retraités, de même que les employeurs et les autres parties prenantes, s'attendent à un service toujours plus rapide et évolué. 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. Or, notre infrastructure informatique et nos systèmes actuels ne sont pas en mesure de répondre à ces demandes de services et à ces attentes, et c'est là l'un des points majeurs qui nous poussent à moderniser nos systèmes afin que nous puissions améliorer l'expérience client de nos participants.

## **Orientation stratégique**

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

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

Sur le plan opérationnel, nous atteignons nos objectifs en alignant toutes les initiatives organisationnelles, départementales et individuelles sur quatre piliers (gouvernance chevronnée; gestion financière stratégique et responsable; systèmes et processus plus rapides et mieux conçus et employés hautement performants) et sur quatre stratégies (placements rigoureux et avertis; excellence inégalée en matière de service à la clientèle; relations remarquables avec les parties

prenantes; et éducation et intervention). Une description générale de ces quatre piliers et stratégies se trouve dans l'Annexe III.

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



## **Stratégie de placement et initiatives du plan d'affaires en 2018-2020**

La première étape de l'initiative de regroupement des actifs de la province, commencée il y a plusieurs années, a culminé avec le début des activités de la SOGP, en juillet 2017, lorsque celle-ci s'est vu confier la gestion des quelque 60 milliards de dollars d'actifs regroupés qui appartenaient à la Commission et à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

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

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

Le transfert des activités de gestion des placements à la SOGP signifie que les coûts de la fonction de gestion des actifs de la Commission seront imputés à la Commission au titre des frais de gestion externes des placements plutôt qu'au titre des dépenses d'exploitation internes, comme c'était le cas auparavant. Les dépenses d'exploitation de la Commission qui se rattachaient à ces fonctions sont désormais traitées elles aussi comme des frais de gestion externes.

### **Projection des frais de gestion des actifs**

2018 marquera la première année complète d'activité de la SOGP. Au moment d'écrire ces lignes, le cycle complet de planification des affaires de la SOGP n'était pas achevé. Cependant, nous avons

reçu certaines des estimations préliminaires des frais de gestion des placements pour 2018 qui seront facturés à la Commission, et notamment :

1. les frais payés par la SOGP à ses gestionnaires externes, soit 59,5 millions de dollars;
2. les coûts des activités de la SOGP, y compris les frais de garde, qui totalisent 54,6 millions de dollars.

Étant donné que ces montants sont soumis au processus d'approbation dont font l'objet le plan d'affaires et le budget de la SOGP, ils ne sont pas inclus dans le budget d'exploitation de 2018 de la Commission.

La Commission a inscrit une dépense à long terme d'au plus 70 points de base comme moyen d'évaluer les dépenses qu'elle engage pour la SOGP et elle-même. Compte tenu de ces projections et des dépenses d'investissement toujours assumées en interne, nous estimons que les montants de 2018 seront inférieurs à 60 points de base.

### **Étude de l'actif et du passif**

Avant le début des activités de la SOGP, la Commission avait réalisé une étude de l'actif et du passif afin d'optimiser sa RSA pour les prochaines années. L'étude est venue conforter les changements déjà en cours qui prévoyaient le transfert d'actifs des places publiques aux marchés privés, l'augmentation continue des parts allouées aux fonds de capital-investissement et une faible diminution de la part allouée aux fonds immobiliers. La Commission continuera de superviser les activités de placement de la SOGP pour s'assurer qu'elle met en application la nouvelle RSA. À cet égard, la SOGP poursuivra la mise en œuvre la stratégie de la Commission, qui consiste à internaliser certaines activités d'investissement afin d'obtenir de meilleurs rendements et de réaliser des économies.

### **Initiatives**

Bien que les activités de la SOGP aient été établies en 2017, il reste du travail à faire pour que celle-ci soit parfaitement autonome. Par exemple, la Commission lui rend actuellement des services de soutien à la transition, qui portent notamment sur l'infrastructure technologique, la paie, l'entretien des locaux et installations, et l'information financière. On s'attend à ce que la SOGP assume la gestion de ces services dans leur intégralité au milieu ou vers la fin de 2018.

D'autres travaux auront lieu pour que la SOGP devienne une gestionnaire de premier plan en mesure d'offrir une proposition de valeur à tous les participants. Les prochaines initiatives en ce sens consisteront à améliorer les systèmes de gestion des risques, les rapports sur la performance et les contrôles internes de la SOGP. Ces travaux comprendront aussi la mise en place de nouvelles stratégies de placement et la création de groupes d'actifs pour la Commission et la CSPAAT et pour les nouveaux clients qui se joindront à la SOGP dans l'avenir.

### **Stratégie de modernisation et initiatives du plan d'affaires en 2018-2020**

En 2018, nous nous attacherons à moderniser nos processus et systèmes administratifs vieillissants, un projet qui s'étendra sur plusieurs années. Au cours de la dernière année, nous avons planifié la

reconfiguration de nos processus administratifs et nos besoins généraux en applications et systèmes, pour être certains de ce que nous implanterons supportera entièrement les services consultatifs de la Commission et les outils que nos clients souhaitent obtenir et dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions en matière de retraite. Outre la planification de nos besoins généraux, nous avons rencontré plusieurs représentants de régimes de retraite comparables qui ont déjà procédé à ce type de transformation. Leurs précieux conseils nous ont permis de progresser dans ce projet. En 2018, nous prévoyons achever l'analyse de nos besoins pour être prêts à travailler avec le service d'informatique à l'identification des solutions permettant de faire avancer le projet. Nous prévoyons préparer une demande de propositions et la publier au milieu de 2019.

L'initiative de modernisation comporte plusieurs volets : avoir en place un dispositif de sécurité informatique à la fine pointe de la technologie pour protéger nos systèmes et les données de nos clients, être en mesure d'effectuer un plus grand nombre d'opérations et de services en ligne, et mettre en œuvre une stratégie numérique pour faire progresser notre projet de services consultatifs.

Par ailleurs, dans le cadre de l'initiative de modernisation, nous nous employons à déterminer les processus administratifs devant faire l'objet d'une refonte, et l'ordre de priorité de leur réalisation. Cette refonte simplifiera nos pratiques et conduira à plus d'efficacité et à la réalisation d'économies. Pour être efficace, la refonte doit se faire parallèlement au développement des systèmes.

Outre l'initiative de modernisation, la Commission travaillera à d'autres projets, dont l'actualisation du site Web public pour une meilleure expérience client, en améliorant le contenu et la navigation, en rendant le site conforme à la LAPHO et accessible aux appareils mobiles, afin que les participants puissent aisément consulter le site, quel que soit l'appareil qu'ils utilisent. Cette actualisation améliorera aussi l'efficacité du processus de mise à jour du site Web. Enfin, nous achèverons les améliorations du portail des employeurs afin de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer l'expérience employeur.

De plus, la Commission a amorcé une stratégie de croissance à l'appui du plan du gouvernement de regrouper les petits régimes de retraite du secteur parapublic au sein du Régime de retraite des fonctionnaires (le « Régime »). Non seulement cette stratégie appuie le projet du gouvernement, mais elle nous permet aussi d'augmenter le nombre de nos clients et de rendre ainsi le Régime plus viable. Certains régimes du secteur parapublic voient l'occasion d'améliorer leur efficacité, leur rapport coût-efficacité, leurs services et leur durabilité en adhérant à un régime de plus grande taille, ce qui les pousse à étudier les projets d'adhésion ou de partenariat avec de gros régimes de retraite, dans l'espoir de pouvoir se concentrer sur leur activité principale, tout en offrant des prestations de retraite à leurs employés.

En 2018, nous nous attendons à recevoir un plus grand nombre de demandes de service, car nous compterons parmi nous de nouveaux employeurs et procéderons à la dernière phase de la mise en œuvre de la modernisation de la SLJO. Nous prévoyons pouvoir offrir des services consultatifs et des services de soutien transactionnel à plus de 2 000 clients avec droits acquis qui quitteront le régime, parmi les derniers groupes d'employés de la SLJO qui transféreront leur emploi chez les nouveaux fournisseurs du secteur privé. De plus, nous aurons besoin du soutien continu de nos spécialistes

pendant que nous apporterons d'autres changements aux systèmes à l'appui des nouvelles règles gouvernementales sur les avantages garantis.

Enfin, les services informatiques de la Commission, qu'il s'agisse du développement d'applications, de services de soutien ou de la gestion de l'infrastructure informatique, sont actuellement externalisés. Ce contrat expire à la fin de 2018. La Commission cherchera à remplacer ces services en lançant un nouveau processus d'approvisionnement public en 2017. Nous prévoyons amorcer le transfert de ces services du modèle ou du fournisseur ou des fournisseurs actuels aux soumissionnaires retenus en 2018.

## Stratégie de l'organisation et initiatives du plan d'affaires en 2018-2020

La Commission est une institution financière d'envergure et, à ce titre, elle détient des obligations fiduciaires et un devoir de protection envers plus de 84 000 participants actifs et retraités. Elle doit aussi rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, promoteur du régime, et détient des obligations juridiques envers de nombreux organismes de réglementation, comme la Commission des services financiers de l'Ontario et l'Agence du revenu du Canada. Elle doit aussi respecter de nombreuses directives générales du gouvernement de l'Ontario. C'est pourquoi elle est déterminée à respecter les normes les plus élevées en matière de gouvernance, de gestion des risques, de conformité, de 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, en 2016, nous avons créé un programme d'évaluation du risque opérationnel afin de renforcer la capacité de la Commission à surveiller et à gérer ce risque. Dans le cadre de notre volonté de renforcer et d'améliorer continuellement nos pratiques de gestion des risques et de mise en conformité, nous avons relevé quelques domaines dans lesquels il nous faudra concentrer nos ressources de 2018 à 2020 :

- **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.
- **Gestion des dossiers** : Les travaux ont commencé dans les principaux secteurs de la Commission et ils consistent à mettre à jour les calendriers de conservation et à gérer les dossiers électroniques. Ils se poursuivront bien après 2018 afin de permettre la mise en place de meilleurs systèmes et processus pour se conformer aux politiques et directives du gouvernement sur la gestion des documents dans le cadre de l'examen global des systèmes d'administration des rentes.
- **Sécurité et cybersécurité** : En 2017, la Commission a acquis les services d'un fournisseur de services d'infogérance en sécurité, afin d'améliorer ses capacités de prévention et d'intervention. Elle mettra en œuvre ces améliorations en 2017 et tout au long de 2018, ce qui lui permettra d'adopter une approche plus proactive et continue face à l'évolution des menaces à sa sécurité.
- **Accessibilité** : Les travaux se poursuivront afin d'améliorer l'accessibilité du site Web et de sécuriser les portails de la Commission. En 2018, le site public sera conforme à la LAPHO et adapté dans le cadre de l'actualisation de notre site Web. Au cours des prochaines années, la Commission créera des plans pour s'assurer que les portails destinés aux participants et aux employeurs respectent aussi les règles pour l'accessibilité des contenus Web 2.0 d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2021, comme l'exigent les normes d'accessibilité intégrées de l'Ontario en vertu de la LAPHO.

Les résultats de ces initiatives faciliteront notre travail de mise en conformité à la nouvelle Directive sur les données ouvertes de l'Ontario.

## Risque d'entreprise

Nous continuons de faire évoluer la maturité de nos pratiques de gestion du risque d'entreprise (GRE). Pour tirer avantage des possibilités en matière de prestation de services et de gestion des coûts, nous avons recours à la GRE pour gérer efficacement nos ressources, tout en planifiant l'avenir. De 2018 à 2020, les initiatives prévues de GRE seront axées sur l'amélioration continue de nos processus de gouvernance et de production de rapports. Alors que nous nous tournons vers l'avenir et que nous entreprenons une importante transformation technologique, il devient essentiel de changer nos façons de gérer le risque. Nous sommes tout à fait conscients qu'un programme transformationnel comme l'initiative de modernisation fera naître de nouveaux défis et de nouvelles possibilités. En planifiant tôt et en perfectionnant la façon dont nous gérons le risque, nous pouvons saisir avec confiance les possibilités et protéger la valeur de l'entreprise. Voici les quatre domaines particuliers que nous ciblons pour les initiatives de GRE :

**Assurance** : Nous allons poursuivre l'adaptation du modèle à cinq lignes d'assurance, afin d'institutionnaliser une approche de la GRE qui est adéquate. Cette approche permettra d'accentuer et de mieux définir les rôles et responsabilités des acteurs du cadre de GRE.

**Évaluation** : Dans le cadre de l'avancement de notre approche d'évaluation des risques d'entreprise axée sur les objectifs, nous prévoyons apporter des améliorations afin d'apporter plus de rigueur dans nos évaluations. Nous appliquerons un nouveau système d'évaluation du risque résiduel afin de pouvoir bien vérifier la confiance dans laquelle les traitements du risque fonctionnent comme prévu.

**Maturité** : Nous procéderons à l'évaluation de l'efficacité et du niveau de maturité de notre cadre de GRE en fonction d'une norme reconnue.

**Segmentation** : Afin de faciliter la GRE, nous avons besoin d'une vision différenciée des types de risque auxquels nous sommes confrontés. Nous allons affiner notre méthode de segmentation des risques en trois grandes catégories :

1. Risques stratégiques. Il s'agit des risques pris pour obtenir des avantages et augmenter la valeur à long terme du Régime. Ce sont généralement ceux qui ont la plus grande probabilité d'influer sur la réalisation des objectifs de la Commission.
2. Risques opérationnels. Il s'agit des risques découlant des activités courantes, des plans d'urgence et des processus des projets. Dans le cours normal de la prestation de services, nous faisons face à des menaces et sommes vulnérables. Pour gérer ces risques, la gestion du risque opérationnel sera mieux intégrée aux activités des unités opérationnelles par le biais d'une formation et d'évaluations ciblées.
3. Risques émergents. Il s'agit principalement des tendances externes qui ne peuvent être freinées et qui peuvent avoir une incidence sur la Commission à long terme. En 2017, nous avons mis en place un processus d'analyse des tendances émergentes que le conseil d'administration a approuvé. Ce processus a formalisé la façon dont les dirigeants identifient et évaluent les risques émergents et y répondent. La surveillance régulière des tendances émergentes nous

permet d'évaluer l'incidence des menaces et des possibilités qui découlent des changements dans l'environnement externe.

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

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

## **Risque de placement**

La Commission atténue le risque de placement de plusieurs façons :

- La Commission procède tous les trois ans à un examen en bonne et due forme de sa RSA afin que les dirigeants et le conseil d'administration puissent aligner la composition de l'actif du Régime sur les obligations au titre des prestations constituées, en tenant compte de la situation de capitalisation du Régime, du contexte économique actuel, et de l'évolution démographique et de la composition des effectifs au Régime. L'objectif ultime de la RSA est d'avoir une composition de l'actif qui, une fois mise en œuvre, produira des rendements supérieurs au taux d'actualisation actuariel du Régime. Tel qu'il a été dit précédemment, une étude de l'actif et du passif a été réalisée à la fin de 2016 et une nouvelle RSA a été approuvée par le conseil d'administration en mars 2017. Les nouvelles cibles de répartition, qui seront atteintes au milieu de 2020 de manière progressive, appellent toujours à un transfert d'actifs des places publiques aux marchés privés.
- La plateforme de mesure du rendement et d'attribution de la Commission a été améliorée en 2016 afin de pouvoir supporter l'augmentation de l'activité de rapport et de contrôle qu'entraîne une plus grande gestion interne des actifs. L'internalisation continue des activités d'investissement par la SOGP entraînera d'autres améliorations aux fonctions de surveillance et de production de rapports.
- La Commission a créé un tableau de bord des risques qui permet aux dirigeants d'attribuer, de surveiller et de gérer le risque total, le risque actif et le surplus exposé au risque. Le modèle est en mesure de produire des rapports au niveau de la RSA, des catégories d'actifs et des mandats

et a été conçu de façon que les niveaux du risque puissent être gérés à l'intérieur des paramètres prévus dans la politique de la Commission. Le tableau de bord des risques permet également aux dirigeants d'intégrer l'analyse du surplus exposé au risque dans le processus décisionnel d'investissement, afin d'optimiser les rendements différentiels et d'atténuer le risque que les rendements ne soient pas suffisants pour couvrir le passif de la Commission. Le tableau de bord des risques de la Commission et sa politique relative au risque de placement ont été transférés à la SOGP, laquelle continue de gérer les risques susmentionnés qui se rapportent au portefeuille de placements de la Commission et de faire rapport à ce sujet.

- Le modèle de cadence à long terme élaboré en interne par les dirigeants pour décider du choix du moment des nouveaux investissements sur les marchés privés et liquider des placements existants continuera d'être utilisé par la SOGP pour assurer l'harmonisation avec le nouveau plan de transition de 2017.
- Nous l'avons dit, la SOGP continuera de renforcer ses capacités de gestion des risques en interne.

## **Indicateurs clés de performance**

La Commission a adopté de nombreux indicateurs clés de performance (ICP) pour évaluer la réussite de sa vision et de ses stratégies, ainsi que sa capacité à les mettre en œuvre. Ces indicateurs représentent les résultats les plus importants pour les parties prenantes du Régime. Ces indicateurs, nos résultats à ce jour et notre performance cible à la fin de 2018 figurent dans le tableau de l'Annexe IIA intitulé, « Mesures et indicateurs clés de performance ».

En 2018, nous alignons certains ICP sur la déclaration d'appétence pour le risque afin de mieux informer la haute direction et le conseil d'administration, tous les trimestres, des procédés que nous employons pour gérer le risque résiduel. En mesurant périodiquement l'appétence pour le risque, nous pouvons exprimer une opinion sur la question de savoir si les activités de la Commission respectent la déclaration d'appétence approuvée par le conseil d'administration.

## **Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement**

En tant qu'organisme de la province de l'Ontario, les dirigeants respectent le fait que la Commission fonctionne dans un contexte axé sur la restriction des coûts et gère judicieusement les dépenses du Régime. Son ratio des dépenses (dépenses par dollar d'actif sous gestion) demeure parmi les plus faibles de l'industrie. Il importe de faire remarquer que les dépenses de la Commission sont réglées à même l'actif du Régime et non pas à même le Trésor et ne sont donc pas comptabilisées dans les dépenses du gouvernement.

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



- celles qui sont appelées à engendrer un rendement supérieur aux dépenses supplémentaires engagées;
- celles qui respectent la législation ou les directives du gouvernement, y compris les pratiques d'adjudication;
- celles qui visent à faire en sorte que les activités de la Commission cadrent avec les politiques gouvernementales actuelles (p. ex., changements dans les plans ou soutien transitoire à la SOGP); ou
- celles qui visent à gérer les risques (p. ex., menaces informatiques ou systèmes de TI désuets).

Le plan d'affaires et le budget soumis par les dirigeants à l'approbation du conseil d'administration prévoient une diminution de 30 % des dépenses d'exploitation en 2018 par rapport aux dépenses inscrites au budget de 2017, qui s'explique par le transfert des opérations de placement de la Commission à la SOGP. De plus amples détails sont fournis dans l'aperçu du budget qui suit.

## Budget financier et dotation en personnel – 2018

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

### Aperçu du budget

Notre budget comprend trois grandes catégories de dépenses : Dépenses d'exploitation de base – nos dépenses d'exploitation récurrentes; Budget pour les initiatives – dépenses supplémentaires que nous prévoyons engager pour entreprendre des projets discontinus durant l'exercice; Dépenses en capital – elles accaparent habituellement une part très faible de notre budget.

Le tableau 1 présente ces catégories de dépenses. Le total des dépenses d'exploitation pour 2018 s'élève à 38,2 millions de dollars, soit 30 % de moins que ce qui avait été prévu dans le budget de 2017. L'externalisation de nos opérations de placement et le transfert, à la SOGP, du personnel responsable des placements, de la finance des placements et de la gestion du risque de placement ont éliminé une part importante de nos dépenses d'exploitation de base, qui a été comptabilisée dans les frais externes de gestion des placements. Il s'agit du principal facteur à l'origine de la baisse, en glissement annuel, des dépenses d'exploitation de la Commission.

Les frais externes de gestion des placements de la SOGP sont soumis au processus budgétaire de celle-ci et à l'approbation de son conseil d'administration. Les projections préliminaires de ces frais pour 2018, qui ont été obtenues de la SOGP, font l'objet de la page 10.

Le budget de 2018 fait état d'une année complète d'activités de la Commission consacrées principalement à l'administration des rentes. La Commission n'a plus pour mandat de gérer des actifs, mais plutôt de superviser la SOGP dans la gestion des actifs de la Commission.

L'analyse du budget est présentée en deux parties :

1. Dépenses d'exploitation de base. Le budget de 34,3 millions de dollars pour 2018 représente une diminution globale de 33,5 % du coût opérationnel de 2017.
2. Initiatives. Fixé à 3,9 millions de dollars (ce qui comprend l'initiative SOGP), le budget pour les initiatives met davantage l'accent sur trois grands projets en 2018 : la modernisation des systèmes et processus; l'adjudication de notre contrat de services informatiques; et le travail résiduel visant à finaliser le transfert des services informatiques à la SOGP.

Tableau 1 – Budget total

Dépenses d'exploitation consolidées (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses d'exploitation				
Dépenses de base	34 320	51 618	(17 299)	(33,5 %)
Initiatives	3 359	2 025	1 334	65,9 %
Transition/Démarrage de la SOGP	500	724	(224)	(30,9 %)
<b>Total des dépenses d'exploitation (A)</b>	<b>38 179</b>	<b>54 367</b>	<b>(16 189)</b>	<b>(29,8 %)</b>
Dépenses en capital				
Dépenses de base	175	420	(245)	(58,4 %)
<b>Total des dépenses en capital (B)</b>	<b>175</b>	<b>420</b>	<b>(245)</b>	<b>(58,4 %)</b>
<b>Total (A + B)</b>	<b>38 353</b>	<b>54 787</b>	<b>(16 433)</b>	<b>(30,0 %)</b>

## Éventualités et risques

Les dirigeants ont identifié les facteurs suivants, qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur les coûts présentés dans le budget de 2018 :

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 2018;
2. les coûts liés à des événements ou actions judiciaires imprévus; ou
3. les efforts devant être déployés si les modifications que l'on propose d'apporter au Régime de pensions du Canada conduisent à des ajustements de la formule d'intégration du Régime de retraite des fonctionnaires, et qui consisteraient à modifier les politiques et les communications et à apporter d'importants changements aux systèmes.

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

## Dépenses d'exploitation de base

Les dépenses de base représentent 90 % du budget d'exploitation de la Commission. Dans l'ensemble, on prévoit que ces dépenses diminueront de 33,5 % par rapport à ce qui avait été inscrit au budget de 2017. Le tableau 2 ci-dessous répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

Tableau 2 : Dépenses d'exploitation de base

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017	Variation en dollars	Variation en %
Dotation en personnel	19 749	31 706	(11 957)	(37,7 %)
Exploitation des bureaux	4 943	6 488	(1 545)	(23,8 %)
Technologie	6 607	8 789	(2 183)	(24,8 %)
Services professionnels	1 084	2 637	(1 553)	(58,9 %)
Amortissement	795	801	(6)	(0,8 %)
Communication, rémunération du conseil et audit	1 142	1 196	(54)	(4,5 %)
Total	34 320	51 618	(17 299)	(33,5 %)

Comme l'indique le tableau 2, toutes les catégories de dépenses affichent des baisses en valeur absolue, qui découlent de l'externalisation des activités de placement. Le plus grand de ces éléments sera traité dans les sections qui suivent.

### L'impact de la SOGP

Suite au transfert de nos activités de placement et du personnel à la SOGP, le budget d'exploitation de la Commission a diminué. À des fins comparatives, nous avons créé le tableau 3, qui montre l'effet de l'élimination des coûts de 2017 des services transférés de la Commission à la SOGP, à savoir les services de placement, de finance des placements et de la gestion des risques. Cela nous donne un aperçu des changements budgétaires de 2017 à 2018 pour ceux des services qui demeurent au sein de la Commission.

Tableau 3 : Dépenses d'exploitation de base, excluant les coûts en 2017 des services transférés à la SOGP

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017 (à l'exclusion des services transférés à la SOGP)	Variation en dollars	Variation en %
Dotation en personnel	19 749	19 694	55	0,3 %
Exploitation des bureaux	4 943	5 819	(876)	(15,1 %)
Technologie	6 607	7 012	(405)	(5,8 %)
Services professionnels	1 084	902	183	20,2 %
Amortissement	795	801	(6)	(0,8 %)
Communication, rémunération du conseil et audit	1 142	1 196	(54)	(4,5 %)
Total	34 320	35 425	(1 105)	(3,1 %)

En plus d'une baisse importante de nos coûts en raison du transfert de nos dépenses d'investissement à la SOGP, il y a le fait que notre budget d'exploitation global pour les services restants a diminué de 3 % par rapport à 2017.

La baisse la plus importante figure dans notre budget d'exploitation des bureaux, car nous sommes en mesure de récupérer une partie de nos dépenses de location en sous-louant à la SOGP notre 23<sup>e</sup> étage. L'augmentation du budget des services professionnels est affectée au soutien juridique dont nous avons besoin pour la fonction de surveillance des placements de la Commission.

### Faits saillants du budget

Nous donnons ci-dessous de plus amples informations sur les plus importantes dépenses prévues au budget, y compris les changements par rapport au budget de l'an dernier.

## 1. Dotation en personnel

Dépenses d'exploitation pour la dotation en personnel (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017	Variation en dollars	Variation en %
Salaires des temps-pleins	18 920	30 122	(11 202)	(37,2 %)
Coûts relatifs aux temporaires	773	1 459	(687)	(47,1 %)
Sommes recouvrées	(400)	(400)	-	0,0 %
Perfectionnement du personnel	457	525	(68)	(13,0 %)
Total des coûts de dotation	19 749	31 706	(11 957)	(37,7 %)
Effectif à la fin de l'exercice	161	205	(44)	(21,5 %)

Dans l'ensemble, nos coûts de dotation ont diminué de 38 %, principalement du fait du transfert à la SOGP de 42 employés des services de placement et de finance des placements, dont trois de nos cadres supérieurs. En raison du transfert de notre fonction de gestion des placements à la SOGP, nous avons institué une nouvelle structure organisationnelle comportant un nombre moindre de cadres et deux nouveaux postes de vice-présidents, que nous avons pourvus en interne, et ces deux initiatives nous ont permis de réduire nos coûts. De plus, nous avons nommé un chef des placements pour nous aider à définir nos politiques et nos stratégies en matière d'investissement et pour surveiller la SOGP afin qu'elle gère nos actifs conformément à nos politiques et à la convention de gestion. Le chef des placements a été nommé au milieu de 2017 et le budget de 2018 prévoit le coût de ce poste pour une année complète.

Les salaires des temps-pleins tiennent compte de la rémunération de base, des primes au rendement et des avantages sociaux. La convention collective des employés de l'unité de négociation expire à la fin de 2017 et la prochaine convention n'a pas encore été négociée. Toutefois, pour les besoins du budget, nous avons estimé les effets inflationnistes relatifs à l'ensemble du personnel, appartenant ou non à l'unité de négociation. Les primes au rendement pour 2018 ont été budgétées selon le taux de paiement moyen en 2017.

Les coûts de recrutement des temporaires comprennent aussi les dépenses engagées pour les contractuels et pour les heures supplémentaires. La diminution des dépenses à ce titre est directement attribuable à l'expiration des contrats du personnel des placements dans le courant de 2017.

Les sommes recouvrées se rapportent au temps consacré par le personnel à l'administration des programmes d'avantages sociaux hors le Régime, pour le compte de la province de l'Ontario.

Les dépenses de perfectionnement comprennent les coûts de formation et de participation à des conférences ainsi que les cotisations à des associations. Alors que les coûts relatifs aux conférences et aux associations ont baissé du fait du transfert de personnel à la SOGP, une somme supplémentaire de 41 000 \$, par rapport au budget de 2017, a été investie dans la formation du personnel restant. Nos dépenses au titre de l'apprentissage et du perfectionnement ont été assez modérées au cours des années précédentes en raison des priorités et des horaires chargés, mais vu que la Commission tient à ce que le personnel se perfectionne et s'implique davantage, et que notre culture d'apprentissage gagne en importance, nous prévoyons une hausse des coûts de

perfectionnement. La Commission estime important d'investir dans la formation et le perfectionnement de ses employés, et cela constitue un aspect essentiel de notre volonté d'être une organisation très performante. Compte tenu de la modernisation en cours des systèmes et processus et de notre projet d'améliorer les services et le soutien que nous offrons à nos clients, il nous faudra investir en conséquence dans notre personnel afin qu'il acquière les compétences dont il a besoin pour atteindre les objectifs dans les années qui viennent.

## 2. Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017	Variation en dollars	Variation en %
Total	4 943	6 488	(1 545)	(23,8 %)

Les dépenses globales pour les activités de bureau diminuent de 24 %, ce qui découle principalement de l'effet net de la sous-location du 23<sup>e</sup> étage de nos bureaux à la SOGP, et de la location supplémentaire par la Commission d'un 1/5<sup>e</sup> d'un étage. Les autres réductions liées à la SOGP comprennent une diminution des frais de déplacement et d'inscription. Des augmentations de 200 \$ sont prévues pour les télécommunications et l'entretien du matériel, car la Commission continue de soutenir la SOGP en 2018. Les autres dépenses concordent avec le soutien continu des opérations.

## 3. Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017	Variation en dollars	Variation en %
Total	6 607	8 789	(2 183)	(24,8 %)

Le budget technologique porte tant sur la surveillance que sur l'entretien des systèmes liés à l'administration des rentes dans le cadre actuel de l'externalisation de services et des autres services sous contrat. Il comprend également le coût d'achat de logiciels et les droits de licences. La cybersécurité étant une priorité majeure, le budget affecté aux outils et aux mécanismes de protection et de surveillance de nos systèmes augmentera par rapport à 2017. Cela compensera partiellement la diminution de 2,2 millions de dollars prévue dans le budget de 2018 et attribuable principalement à l'élimination des applications et des données d'investissement de la SOGP.

## 4. Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget 2018	Budget 2017	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 084	2 637	(1 553)	(58,9 %)

La diminution de 1,7 million de dollars du coût des services professionnels est attribuable au transfert d'activités à la SOGP. L'augmentation compensatoire de 147 000 \$ s'explique principalement par les frais juridiques additionnels que la Commission devrait engager pour réaliser la surveillance de la fonction de placement.

## **Initiatives en 2018**

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

Le budget des initiatives en 2018 s'élève à 3,859 millions de dollars, soit une hausse de 2,749 millions de dollars par rapport à 2017. Il y a trois initiatives principales qui orientent le budget en 2018 : 1) modernisation des systèmes informatiques et des processus d'administration des rentes; 2) obligation de produire une demande de propositions pour les services informatiques externalisés; et 3) achèvement du transfert à la SOGP du soutien informatique actuellement fourni par la Commission.

**Initiatives en 2018 (en milliers de dollars)**

Initiative	Budget 2018	Courte description	Produit livrable
Modernisation des systèmes et des processus	1 507	Modernisation des processus et des systèmes de TI administratifs, qui sont en fin de vie et nuisent à l'excellence des services.	Formuler une stratégie pluriannuelle d'administration des rentes et un plan/stratégie connexe en matière de technologie de l'information. La documentation sur les exigences est terminée, et la DP pour le fournisseur de systèmes est prête pour le milieu de 2019.
DP et transfert de notre contrat de services de TI	1 150	Adjudication et transfert du contrat de gestion des services.	La DP est terminée, le fournisseur sélectionné, et le transfert/la mise en œuvre de la gestion des opérations et des applications est en cours.
Transfert complet de la TI	500	Transfert des services partagés à la SOGP.	Transfert réussi des services à la SOGP.
Projet d'amélioration du portail des employeurs	100	Amélioration du portail des employeurs pour améliorer l'expérience client.	Améliorations apportées en production.
Dessaisissements impliquant les régimes de retraite de corps policiers	98	Transfert des droits à retraite de quatre corps policiers d'OMERS au Régime.	Les dessaisissements ont été bien réalisés, dans la mesure où ils sont sous le contrôle de la Commission.
Fournisseur de services d'infogérance en sécurité	130	Dispositif avancé de prévention des menaces en temps réel relativement à tous les aspects de l'environnement informatique de la Commission.	Mise en œuvre de services de sécurité supplémentaires conformément à la feuille de route.
Hausse possible des taux de cotisation	88	Coûts associés à la communication et à la mise en œuvre de l'augmentation des taux de cotisation découlant des résultats de la récente étude de financement à long terme.	Si une hausse des taux de cotisation est instaurée, nous devons communiquer les changements et les mettre en œuvre.
Stratégie de croissance	106	Coûts initiaux pour promouvoir le Régime devant des employeurs et pour offrir soutien et information aux employeurs et aux employés à l'appui de leur décision de fusionner avec le Régime.	Les fusions des deux employeurs visés ont été effectuées (dans la mesure où ces fusions sont sous le contrôle de la Commission).



Avantages garantis, phase 4	180	Derniers changements technologiques pour tenir compte des changements apportés par le gouvernement aux avantages garantis des retraités.	Améliorations du système mises en production.
Total	3 859		

## Annexe I : Définitions

Dans ce plan d'affaires :

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

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

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

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

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

**Plan d'affaires** désigne le présent plan d'affaires de la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario 2018-2020.

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

**Promoteur du Régime** désigne la province de l'Ontario.

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

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

## Annexe IIa : Mesures et indicateurs clés de performance

Catégorie	Objectif	Objectif à long terme	Performance en 2016 <sup>4</sup>	Objectif pour 2018
Placements	Rendement par rapport au taux d'actualisation	Dépasser le taux d'actualisation (5,7 %) de 50 points de base sur une période mobile de 4 ans	Le rendement annuel de 8,07 %, en 2016, est supérieur de 1,87 % au taux d'actualisation ciblé (5,7 % + 0,5 %).	6,2 % ou plus sur une période mobile de 4 ans
	Rendement par rapport à la cible de la RSA	Dépasser de 50 points de base la cible de la RSA sur une période mobile de 4 ans	Le rendement annuel de 8,07 %, en 2016, est supérieur de 0,95 % à la cible à un an (6,62 % + 0,5 %)	Dépasser la cible de 50 points de base sur une période mobile de 4 ans
Services liés aux rentes	Pointage de satisfaction des clients	8,5/10 ou plus	Supérieure (8,6/10 en 2016)	8,6 ou plus
	Pointage de service de CEM	85/100 ou plus	Supérieure (90 en 2016 selon le sondage de CEM)	87 ou plus
	Rang comparatif établi par CEM	4 <sup>e</sup> ou plus	Supérieure (2 <sup>e</sup> en 2016 selon le sondage de CEM)	4 <sup>e</sup> ou plus
Gestion des dépenses (coût par actif sous gestion)	Dépenses consolidées	70 points de base ou moins	Supérieure (50 points de base <sup>1</sup> en 2016)	60 points de base ou moins
	Coûts de la SOGP	50 points de base ou moins	Sans objet <sup>3</sup>	45 points de base ou moins
	Coûts de la Commission	20 points de base ou moins	Sans objet <sup>3</sup>	16 points de base ou moins
Maintien du Régime	Ratio de capitalisation sur base de continuité	100 % d'ici 2020	Inférieure (environ 97 % au 31 décembre 2016)	98 % ou mieux
	Taux de cotisation	Taux combiné de 9 % ou moins du salaire moyen des participants autres que ceux de la PPO (actuellement de 85 000 \$)	Atteinte (le taux combiné actuel s'élève à 7,64 %)	9 % ou moins <sup>2</sup>
	Niveaux de prestations	Maintien des prestations actuelles	Atteinte	Maintien des prestations actuelles

<sup>1</sup> Ce ratio est calculé en fonction d'une simple moyenne de l'actif net disponible pour le paiement des prestations.

<sup>2</sup> Il est reconnu que la Commission ne contrôle pas entièrement ce paramètre, puisque le promoteur peut prendre des décisions qui le touchent. Néanmoins, les dirigeants visent à respecter l'objectif indiqué. Même dans l'éventualité d'un relèvement des taux de cotisation, le taux combiné resterait inférieur à 9 %.

<sup>3</sup> La SOGP a commencé ses activités en juillet 2017. Par conséquent, les performances individuelles des organismes ne peuvent être comparées aux mesures établies pour les deux organismes dorénavant.

<sup>4</sup> Au moment d'écrire ces lignes, les comparateurs pour la totalité de l'année 2017 ne sont pas disponibles.

## Annexe IIb : Principaux buts/objectifs pour 2018

Description des principaux buts/objectifs	Paramètre/mesure
Optimiser la mise en œuvre de la nouvelle RSA de 2017 de la Commission	La SOGP respecte les allocations cibles progressives de la RSA de la Commission
Formuler une stratégie pluriannuelle d'administration des rentes et un plan/stratégie de technologie de l'information connexe	Stratégies et plans soumis à l'approbation du conseil d'administration de la Commission et approuvés
Réaliser les projets convenus tels qu'ils figurent à la section Initiatives en 2018, à la page 24	Mettre en œuvre les solutions conformément aux chartes de projet convenues
Atteindre ou excéder les niveaux de service en matière d'applications et d'infrastructure, tout en améliorant la conformité et la productivité	Respecter les normes énoncées dans les conventions de niveau de service ou telles qu'elles ont été modifiées pour la transition
Gérer les menaces à la cybersécurité	Mettre en œuvre les éléments 2018 de la feuille de route sur la sécurité et la cybersécurité Poursuivre la formation des employés sur les cybermenaces
Attirer et conserver les employés, surtout ceux dont le poste est considéré comme étant critique pour l'organisation	Roulement volontaire < 10 % pour une année complète Taux de vacance < 5 %, évalué tous les trimestres
Continuer de gérer judicieusement les dépenses d'exploitation internes	Écart budgétaire pour l'année d'un maximum de +/- 5 %

## Annexe III : Fondements et stratégies

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

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

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

**Systèmes et processus plus efficaces, rapides et intelligents** – la Commission tient à s'améliorer continuellement et cherche des possibilités d'automatiser et de simplifier les opérations de routine en matière d'administration des rentes afin d'assurer l'efficacité des processus et permettre la prestation de services consultatifs à un coût raisonnable.

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

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

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

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

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

## Annexe IV : Dépenses prévues de 2018 à 2020

Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2018. Même si la plupart des coûts sont censés être indexés à l'inflation, nous nous attendons à ce qu'il y ait des baisses en raison de la finalisation du transfert des coûts de soutien à la SOGP. L'effectif permanent devrait demeurer stable au cours des prochaines années. Les sommes à dépenser pour le projet de modernisation n'ont pas encore été pleinement comprises, à ce stade-ci du programme. Par conséquent, les montants peuvent différer considérablement de ceux indiqués.

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>2</sup>	2020 <sup>2</sup>
Dotation en personnel	19 749	20 143	20 546
Fonctionnement des bureaux	4 943	5 041	5 142
Technologie <sup>3</sup>	8 860	7 507	7 658
Services professionnels	1 183	1 207	1 231
Amortissement <sup>4</sup>	795	755	717
Communications, rémunération du conseil et audit	1 142	1 165	1 188
Modernisation <sup>5</sup>	1 507	2 500	3 500
<b>TOTAL DES DÉPENSES D'EXPLOITATION (A)</b>	<b>38 179</b>	<b>38 319</b>	<b>39 983</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (B)<sup>6</sup></b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES (A + B)</b>	<b>38 353</b>	<b>38 494</b>	<b>40 158</b>
Effectif prévu <sup>5</sup>	161	161	161

### Notes et hypothèses

1. Les chiffres pour 2018 sont tirés du budget de 2018.
2. Pour 2019 et 2020, on suppose une augmentation globale de 2 % pour chaque catégorie, sous réserve des considérations ci-dessous.
3. Les coûts de la technologie devraient être moins élevés au cours des années suivantes, suite à l'achèvement des initiatives de gestion des services de TI et du transfert à la SOGP.
4. L'amortissement devrait diminuer de 5 % chaque année en raison du retrait d'actifs à la fin du cycle et de leur remplacement par des contrats d'utilisation des services.
5. Le programme de modernisation devrait durer plusieurs années. Au moment de la rédaction du présent budget, ces coûts n'étaient pas déterminables. Une fois que nous aurons défini nos exigences et l'étendue complète du programme en 2018, le coût du programme et le nombre d'employés requis pourraient différer de ces premières estimations.
6. Aucune augmentation n'a été appliquée aux dépenses en capital. Si l'expiration en 2019 du bail actuel des locaux entraîne un déménagement, les dépenses en capital et les dépenses du déménagement devront être comptabilisées en 2019.

# Annexe V : Organigramme – Direction

