



**Commission du  
Régime de retraite de  
l'Ontario  
Plan d'affaires  
2024-2026**

## Table des matières

Aperçu de la Commission .....	4
Mandat.....	4
Approche du plan d'affaires pour 2024.....	5
Coûts – 2025 et au-delà .....	8
Objectif, vision 2025 et plan stratégique de la Commission .....	9
Vision et plan stratégique de la Commission.....	9
Diversité, équité et inclusion .....	10
État du Régime de retraite de la fonction publique .....	12
Analyse de la conjoncture.....	14
Orientation stratégique .....	20
Vision 2025.....	20
Stratégies de durabilité.....	20
Investissements .....	20
Capitalisation et structure .....	22
Rapport coût-efficacité .....	23
Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement.....	23
Stratégies d'excellence des services .....	24
Services-conseils et services éducatifs .....	25
Services numériques et en ligne .....	26
Systèmes et processus d'affaires évolués .....	27
Cibles et mesures de performance .....	35
Rapports axés sur les produits et les résultats attendus.....	35
Principaux secteurs de risque .....	40
Risque d'entreprise.....	40
Risque de placement .....	42
Gouvernance et exploitation .....	43
Services tiers .....	45
Budget financier de 2024.....	47
Aperçu.....	47
Amélioration de la technologie et de la sécurité.....	47
Analyse des catégories de coûts.....	48
Budget des dépenses en capital pour 2024.....	52

Budget des initiatives pour 2024 .....	52
Risques pour le budget de 2024 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires .....	56
Annexe I : Dépenses projetées sur trois ans – 2024-2026 .....	57
Annexe II : Définitions .....	59
Annexe III : Organigramme – Direction .....	62

## Aperçu de la Commission

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite de la fonction publique (RRFP – le « Régime »); un régime de retraite à prestations déterminées qui compte environ 96 000 participants actifs, retraités ou ayant droit à des prestations différées, et elle surveille l'investissement des 31 milliards de dollars d'actifs nets (la « Caisse ») qui servent à capitaliser les prestations au titre du Régime.

L'investissement de l'actif du Régime est géré par la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP). La Commission décide toujours de la stratégie de placement du Régime et conserve un rôle de surveillance à l'égard des actifs du Régime.

Le présent plan d'affaires couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2026; il met l'accent sur 2024.

## 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 est régie 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 2024, la Commission a harmonisé son approche et ses initiatives afin de soutenir la réalisation des priorités nouvelles ou en cours de la province, à savoir :

- Maintenir une surveillance efficace des contrôles et de la gestion des dépenses, afin de s'aligner sur les objectifs financiers du gouvernement et de réduire au minimum les coûts d'administration des parties prenantes.
- Gérer de manière efficace nos risques stratégiques, opérationnels et financiers, afin d'atteindre nos objectifs d'affaires. Il s'agit notamment des mesures d'intervention, de gestion et d'atténuation des effets de la pandémie de COVID-19 sur la Commission et le Régime et de mettre en place un environnement sécuritaire aux employés et aux clients.
- Prioriser de manière stratégique la sécurité et la solidité financières du Régime, pour le bien de l'ensemble de ses participants.
- Offrir un service à la clientèle de qualité supérieure pour aider les participants à comprendre la valeur du Régime, à prendre des décisions éclairées et à planifier leur retraite. Pour ce faire, il faudra poursuivre l'exploration et la mise en œuvre de services numériques.
- Assurer la surveillance constante des actifs du Régime, qui sont gérés par la SOGP, et de toute exigence nouvelle et émergente en matière de politique juridique/gouvernementale.

- Maintenir un système efficace de contrôles internes et de conformité pour promouvoir la transparence, la responsabilité et l'harmonisation avec les objectifs financiers du gouvernement afin d'assurer l'efficacité et la viabilité.
- Continuer d'appuyer les efforts du gouvernement en matière de viabilité et d'accessibilité des régimes de retraite du secteur public annoncés dans le *budget de 2020*. Il s'agit notamment de travailler en collaboration avec des partenaires afin de réduire au minimum les coûts administratifs pour les titulaires de pension du secteur public en améliorant l'efficacité et en fournissant un soutien continu aux initiatives réclamées par le gouvernement.
- Fournir un soutien continu aux initiatives réclamées par le gouvernement et aux sept priorités pangouvernementales qui ont été établies pour tous les organismes et s'aligner sur les politiques et l'orientation de la fonction publique de l'Ontario (FPO) concernant le travail hybride.

Conformément aux dispositions du Régime, la Commission administre d'autres régimes de retraite et d'avantages sociaux du secteur public. L'administration de ces 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 récupération des coûts, plutôt qu'à titre d'activités lucratives.

## **Approche du plan d'affaires pour 2024**

La Commission respecte les objectifs du gouvernement de l'Ontario de limiter les dépenses dans la FPO et dans le secteur public en général. Au moment de préparer le présent plan d'affaires et le budget, les dirigeants de la Commission ont passé en revue toutes les demandes de dépenses afin d'inclure dans le plan uniquement celles jugées nécessaires. Le budget et le plan d'affaires pour 2024-2026 prévoient des dépenses d'exploitation totales combinées de 54,4 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,5 millions de dollars ou de 4,9 % par rapport au budget de 2023.

Nous croyons que notre budget pour 2024 est aligné sur l'objectif du gouvernement de réduire les coûts tout en gérant les impacts de l'inflation. La direction a examiné les demandes budgétaires et, dans de nombreux cas, a réduit ou reporté les dépenses pour maintenir l'augmentation annuelle globale à un montant gérable.

L'augmentation est largement attribuable aux besoins en personnel et aux coûts de la technologie pour moderniser l'infrastructure vieillissante.

La discussion sur le budget commence à la page 41 du présent document. Trois points à noter :

1. Nos coûts de dotation en personnel reflètent une augmentation modérée du personnel nécessaire pour permettre les efforts de modernisation des systèmes essentiels et pour répondre à l'augmentation des demandes de service à la clientèle, aux complexités découlant des demandes émanant du promoteur et aux risques des systèmes existants. Ils reflètent également les coûts d'intégration associés aux embauches de 2023, ainsi

que l'incertitude concernant les restrictions salariales du secteur public en raison des litiges associés au projet de loi 124.

2. Nos coûts de soutien technologique ont également augmenté en raison des améliorations et des mises à jour que nous avons apportées pour favoriser notre développement numérique et pour mettre en œuvre des améliorations essentielles au chapitre de la cybersécurité.
3. La hausse de l'inflation continue d'avoir une incidence sur nos dépenses prévues pour les biens et services, y compris les coûts du soutien technique de 2024. Son incidence sur nos coûts en 2025 et 2026 dépendra des niveaux d'inflation au cours de ces années.

Chaque année, la Commission dispose d'un budget pour réaliser ses activités courantes (budget pour les activités de base) et de ce que nous appelons un « budget pour les initiatives » destiné au financement de projets qui ne font pas partie de nos activités courantes. Ces initiatives se divisent en cinq catégories :

1. Atténuation du risque (initiatives obligatoires)
2. Mise en conformité (initiatives obligatoires)
3. Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses ne sont pas récupérables
4. Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses sont récupérables
5. Initiatives stratégiques

Les initiatives d'atténuation du risque sont celles que nous jugeons essentielles pour atténuer un risque qui, selon nous, menace la Commission ou le Régime. Il peut s'agir, notamment, d'un projet d'amélioration de notre cybersécurité, du remplacement de l'infrastructure de technologie de l'information (TI) vieillissante ou de la mise à niveau des systèmes qui sont en fin de vie ou qui ne seront plus pris en charge par le fournisseur.

Les initiatives de mise en conformité sont celles que nous devons entreprendre pour répondre à une exigence législative ou à des directives gouvernementales applicables. À titre d'exemple, citons le respect des exigences de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)* dans les communications et la publication de nos relevés de rente annuelle (RRA) et de nos relevés des participants retraités (RPR). Les initiatives « émanantes du promoteur du Régime » sont celles que nous devons mener à terme pour répondre à une de ses directives. Elles peuvent être lancées pour plusieurs raisons, par exemple pour fusionner de petits régimes de retraite d'organismes avec le Régime, pour améliorer les services que nous fournissons au Régime de retraite des juges provinciaux (RRJP); citons aussi les initiatives gouvernementales en matière de ressources humaines qui ont des répercussions sur les rentes ou les prestations assurées.

Les dépenses liées à ces initiatives et aux activités opérationnelles ne sont pas toujours récupérables. Elles le sont lorsqu'elles n'ont pas été engagées pour le Régime dans son ensemble ou qu'elles ne s'y rapportent pas expressément et ne peuvent donc pas être payées à même la Caisse que la Commission détient en fiducie pour le compte du Régime. Un exemple récent de cela est l'initiative de conversion du régime complémentaire actuel en une convention de retraite (CR), pour laquelle les dépenses ont été récupérées auprès du gouvernement. Dans le même ordre d'idées, les services administratifs ou les initiatives pour le RRJP seraient payés soit avec des fonds gérés par son conseil d'administration ou le gouvernement. Les sommes récupérées sont déduites de nos dépenses budgétaires. Il est toutefois important de noter que de telles initiatives nécessitent des ressources dès le départ et une fois les initiatives mises en place; elles peuvent donc avoir une incidence sur nos besoins en équivalents temps plein. Comme les initiatives d'atténuation du risque, de mise en conformité et du promoteur du Régime revêtent un caractère obligatoire, nous devons les intégrer à notre plan d'affaires et à notre budget. Nous nous efforçons de répondre aux attentes du promoteur en matière d'achèvement et d'échéanciers pour les nouvelles initiatives. La flexibilité est souvent nécessaire et appréciée pour équilibrer les demandes de nouvelles initiatives avec celles déjà en cours. Lorsque de nouvelles priorités imprévues sont demandées, notre relation solide avec le promoteur nous permet d'avoir des conversations sur la priorisation, y compris des échéanciers acceptables.

En général, les initiatives du Régime ne sont pas récupérables et, lorsqu'elles ne sont pas récupérables, elles sont reflétées dans nos dépenses. Il s'agit notamment d'initiatives qui impliquent la mise en œuvre de changements à nos processus pour soutenir les changements apportés au Régime que le promoteur a introduits et planifier les fusions. Souvent, on nous demande de soutenir d'autres initiatives après l'établissement de notre budget. Nous nous attendons toujours à ce que les initiatives émanant du promoteur nécessitent des efforts et des ressources substantiels dans un avenir prévisible. Il est important de faire remarquer que bon nombre de ces initiatives s'inscrivent dans l'orientation stratégique de la Commission et du Régime et de ses participants. Par exemple, les fusions de régimes ont tendance à améliorer les données démographiques du Régime et à améliorer l'économie d'échelle de la Commission.

La cinquième catégorie comprend ce que nous appelons les initiatives stratégiques. Ces projets sont dirigés par la Commission pour faire avancer notre Vision 2025 et notre Plan stratégique. Vision 2025 est soutenue par deux stratégies principales : Planifier la durabilité et l'excellence du service à la clientèle. Nous avons quelques initiatives prévues pour 2024 et au-delà afin de mettre en œuvre ces stratégies importantes, mais l'initiative qui absorbera le plus de ressources humaines et financières est notre initiative Expérience client/Priorité au numérique, connue sous le nom de notre programme Voyager. Elle demande que nous rebâtissions nos processus d'administration des rentes et nos systèmes informatiques afin d'offrir une expérience client numérique et en ligne efficace et plus moderne. L'initiative fournira également à notre personnel les outils modernes lui permettant de mieux faire son travail. Cette initiative s'inscrit parfaitement dans la stratégie du gouvernement visant à améliorer l'expérience client dans les services publics et à passer à un mode de prestation qui donne la priorité au numérique, dans la mesure du possible. Comme le gouvernement l'a reconnu,

l'adoption d'une approche de services axée sur le numérique nécessite un investissement initial. La modernisation de nos processus et systèmes d'administration des pensions (SAP) est une entreprise majeure et contribue également à l'atténuation du risque.

### **Coûts – 2025 et au-delà**

Comme nous l'avons indiqué dans les plans d'affaires précédents, nous nous lançons dans une modernisation indispensable de nos SAP et de nos processus d'affaires. Le cœur de notre SAP actuel date du milieu des années 1990 et ne répond plus aux besoins de nos activités. Le système actuel est difficile et coûteux à entretenir et ne permet pas une prestation efficace ou en ligne des services et nécessite un traitement manuel important. Le système actuel ne prend pas en charge la gestion automatisée de la qualité des données et ne permet pas la production de rapports opérationnels qui sont utiles pour gérer nos opérations. Nous avons prolongé très efficacement la durée de vie du système actuel, mais la capacité de continuer à le faire tire à sa fin. Face à l'augmentation considérable de la demande de service au cours des dernières années, notre capacité à maintenir notre service à la clientèle exceptionnel commence à souffrir en raison de ces lacunes dans nos systèmes actuels. Nous avons mené aujourd'hui des recherches approfondies sur les SAP commerciaux prêts à l'emploi (COTS, « Commercial Off-The-Shelf ») offerts sur le marché, y compris la réalisation d'un processus de demande de renseignements (DR) en 2022-2023. Il existe maintenant des systèmes sur le marché qui répondraient à bon nombre des lacunes de notre système d'administration des pensions actuel. Nous sommes actuellement en train de faire une demande de propositions (DP) publique pour acquérir un tel système. Bien que nous n'aurons pas une estimation fiable du coût avant la fin du processus de DP, ces systèmes sont coûteux et nous nous attendons à ce que l'achat et la mise en œuvre du système aient un impact important à la hausse sur nos dépenses à compter de 2025.

De plus, puisque nous continuons de recevoir de nouvelles initiatives et occasions de croissance du promoteur du Régime, qui nécessiteront des ressources pour les réaliser, nous croyons qu'il est prudent de continuer à améliorer nos capacités en ce qui concerne les ressources internes. Cela nous aidera à assurer l'excellence opérationnelle et les résultats pour les nouvelles initiatives du promoteur, tout en continuant à moderniser nos systèmes et nos processus.



## Objectif, vision 2025 et plan stratégique de la Commission

En 2023, la Commission a élaboré la déclaration d'intention suivante :

Des choses rassurantes se produisent lorsque nous prenons soin les uns des autres et travaillons ensemble dans une cause commune. Au cours de leur vie professionnelle, nos clients du service public soutiennent des communautés fortes et durables partout en Ontario. Nous comprenons l'importance d'aider les autres à bâtir un avenir solide et durable.

Dans le cadre de notre mission *Conseiller et Protéger*, nous aidons nos clients à planifier efficacement une retraite avec sécurité et dignité, une retraite dans laquelle ils peuvent prospérer et continuer à contribuer à leurs communautés. Notre équipe de professionnels diversifiés soutient chaque étape de la carrière de nos clients, en veillant à ce que les pensions qu'ils ont gagnées soient protégées en cours de route grâce à une supervision fiscale stratégique et prudente.

Notre engagement est d'être là. Là pour la vie.

Notre objectif guide tout ce que nous faisons.

### Vision et plan stratégique de la Commission

La Commission a adopté Vision 2025 comme vision et plan stratégique de l'organisation. Notre vision 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 affine notre vision et nos stratégies *Conseiller et Protéger* précédentes et s'inscrit à merveille dans le mandat que la Commission s'est vu confié par le président du Conseil du Trésor et dont il a été question au début du présent document.

Pour réaliser 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 :

- Investissements
- Capitalisation et structure
- Rapport coût-efficacité

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

- Services numériques et en ligne
- Systèmes et processus d'affaires évolués
- Services-conseils et services éducatifs

Par ailleurs, nous avons posé quatre fondements organisationnels qui constituent des piliers essentiels à la réalisation de nos stratégies et de Vision 2025. Les fondements sont les suivants :

- Mode de gouvernance de pointe
- Excellentes relations avec les parties prenantes
- Employés très performants
- Responsabilité sociale

À l'intérieur de chaque stratégie et fondement, nous avons défini les initiatives que nous entreprendrons au cours des prochaines années. Chaque année, notre plan d'affaires reposera sur ces stratégies et ces initiatives prévues. 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.

Les valeurs énoncées de la Commission, de concert avec les stratégies de Vision 2025, sont censées appuyer la création d'une organisation très performante.

Les valeurs de la Commission sont :

- Engagement des clients et des intervenants : Nous nous engageons à offrir des expériences exceptionnelles aux clients et aux intervenants.
- Diversité, équité et inclusion : Nous valorisons nos différences en créant des espaces sécuritaires pour tous alors que nous travaillons en collaboration et en tirant parti des talents et des expériences de vie uniques de chacun, le tout avec respect, empathie et compassion.
- Innovation et apprentissage continu : Nous sommes une organisation hautement performante avec une attitude positive qui vise l'amélioration continue, l'apprentissage, la croissance et la réalisation.
- Confiance et transparence : Nous agissons avec intégrité, communiquant avec honnêteté et transparence pour avoir des interactions significatives et favoriser la confiance.
- Responsabilité : Nous assumons tous la responsabilité. Ensemble, nous protégeons la promesse de retraite par la défense des droits et la prestation efficace et performante des services.

## **Diversité, équité et inclusion**

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont des valeurs fondamentales de la Commission, et nous reconnaissons que pour continuer de répondre aux attentes changeantes de nos

employés, de nos clients et de nos intervenants, nous devons continuer d'évoluer et de faire progresser notre approche en la matière.

Au cours des dernières années, nous avons pris un certain nombre de mesures pour faire progresser la DEI au sein de notre organisation, dont les suivantes :

- Exiger une formation pour tous les employés sur l'inclusion, la diversité et la sensibilisation aux préjugés, le respect en milieu de travail, la réponse aux microagressions et la diversité de genre et sexuelle, avec des séances dédiées à la direction.
- Se joindre au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI) en tant qu'employeur partenaire.
- Signature de l'engagement du chef de la direction de BlackNorth Initiative et intégration des engagements à notre approche en matière de DEI.
- Sensibilisation de notre gestionnaire des placements, la SOGP, à propos de la diversité et de l'inclusion dans notre portefeuille d'investissements.
- Partenariat avec l'Association canadienne des professionnels de la finance urbaine (CAUFP) et mise à profit de leurs sites d'emplois pour faire connaître les possibilités de carrière de la Commission à un bassin de candidats plus diversifié et offrir des possibilités d'adhésion et d'événements aux employés.
- Fournir des mises à jour trimestrielles au conseil d'administration et à notre comité des RH, et organisation de séances de formation sur des sujets liés à la DEI à l'intention de notre conseil d'administration.
- Examen de nos pratiques et politiques en matière de RH pour cerner et éliminer les préjugés inconscients et autres obstacles, et adoption d'une méthode de présélection anonyme des candidats pour réduire les préjugés dans notre processus d'embauche.
- Plus tard cette année, nous avons l'intention d'interroger nos employés pour mettre à jour nos données sur les renseignements sociodémographiques et les expériences d'inclusion. Il s'agira d'une mise à jour de la collecte de données de 2021. Tout au long de 2024, le conseil exécutif et le conseil de la DEI évalueront et tireront parti de ces données afin de soutenir nos efforts continus et futurs pour poursuivre les engagements de DEI à la Commission.

- Élargir l'espace consacré aux ressources pour les employés et la campagne de communication de la Commission pour la sensibilisation, l'éducation et l'engagement continus.
- En nous basant sur les connaissances tirées du sondage Milieu de travail respectueux, nous avons élaboré des lignes directrices sur l'étiquette pour encourager des interactions en ligne inclusives et respectueuses, et avons offert une formation aux employés sur les interactions respectueuses et la réponse aux microagressions.
- Lancement d'un conseil consultatif sur la diversité, l'équité et l'inclusion pour assurer l'encouragement et l'inclusion de voix diversifiées dans l'ensemble de la Commission. Le conseil fournit des conseils et des recommandations alors que nous établissons notre cadre et nos priorités en matière de DEI et continuera de contribuer aux occasions d'éducation.
- Collaborer avec Fierté au travail et tirer parti de leurs offres d'emplois et de leurs possibilités d'éducation pour continuer à promouvoir l'éducation sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'expression de genre.

Nous reconnaissons que ce parcours exige des efforts soutenus et un apprentissage continu. En 2024, nous continuerons à faire progresser les pratiques de DEI et à explorer de nouvelles occasions de favoriser un environnement plus inclusif pour les employés, les clients et les parties prenantes.

D'autres initiatives et occasions d'apprentissage seront éclairées par nos partenariats et les recommandations de notre conseil consultatif sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et par des événements, des sujets et des dates de reconnaissance et d'importance.

Nous continuerons à tenir nos clients et nos intervenants informés de nos progrès par l'entremise de notre site Web et de nos rapports ESG et annuels.

## État du Régime de retraite de la fonction publique

Notre priorité absolue est de garantir les rentes promises aux participants et d'assurer la viabilité du Régime à long terme. Au 31 décembre 2022, date de la dernière évaluation actuarielle, le régime maintenait son statut de capitalisation d'environ 94 % sur une base de continuité d'exploitation avec lissage de l'actif.

Pour appuyer l'évaluation de 2022, nous avons apporté plusieurs changements à nos hypothèses :

1. **Inflation** – Avec une inflation qui demeure élevée et qui devrait le rester au cours des prochaines années, nous avons augmenté notre hypothèse d'inflation de 1,80 % à 2,0 %. Cela a une incidence sur les hypothèses liées à l'inflation comme les augmentations

salariales, les augmentations des limites gouvernementales et les rendements des investissements. Le régime a conservé une réserve d'indexation de 260 millions de dollars en prévision d'une inflation élevée à court terme.

2. **Hypothèses salariales** – Les pressions inflationnistes ont entraîné une augmentation des coûts des salaires par rapport aux projections et au mouvement à l'intérieur des échelles salariales. De plus, les litiges entourant le projet de loi 124 – *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures* (PSPSFGA) ont également menés à des réouvertures salariales et à la nécessité d'ajuster les projections de croissance salariale.
3. **Taux d'actualisation** – Nous avons continué de constater une augmentation des rendements obligataires, ce qui a fait passer le taux d'actualisation utilisé pour évaluer le Régime de 5,5 % en 2021 à 6,1 % (avant d'appliquer la disposition requise pour les écarts défavorables dont il est question ci-dessous). Ce changement a contribué positivement à la situation de capitalisation du Régime, malgré une année difficile sur les marchés et une inflation plus élevée.

Les règles de capitalisation des régimes de retraite à employeur unique (tels que le Régime) nous obligent à ajouter une marge de prudence réglementaire (dite « provision pour écart défavorable », ou PED) à notre passif lorsque nous déterminons notre situation de capitalisation. Le PED a augmenté le passif du Régime et a entraîné un taux d'actualisation effectif de 5,64 %.

Pour l'avenir, nous continuons de nous attendre à un environnement plus difficile pour les rendements des investissements au cours des cinq à dix prochaines années et pour l'inflation au cours des deux prochaines années. Ces facteurs pourraient avoir une incidence négative sur la situation de capitalisation du Régime.

De plus, nous n'avons pas encore pleinement reconnu l'impact des pertes de placement de 2022 puisque notre évaluation sur base de continuité d'exploitation utilise un lissage des actifs sur une période de trois ans. Il y aura un frein au statut de capitalisation à mesure que nous incluons les pertes non réalisées de 2022 qui sont reportées par le biais du lissage des actifs.

Le promoteur du Régime effectue des paiements spéciaux qui contribueront à ramener le Régime à une pleine capitalisation.

Ces paiements spéciaux aident à couvrir le coût des stratégies et des programmes de ressources humaines (RH) antérieurs que le gouvernement a mis en place au fil des années pour gérer la main-d'œuvre. Par exemple, Surplus facteur 80 et l'Initiative de départ volontaire.

Cependant, compte tenu des niveaux d'inflation actuels et des perspectives économiques, il existe un risque élevé de détérioration supplémentaire de la situation de capitalisation du Régime.

Dans le cadre de notre approche disciplinée et à long terme de la gestion de la santé financière du régime, nous menons régulièrement des études qui nous aident à évaluer si les taux de cotisation actuels sont adéquats pour financer les prestations du régime et si les hypothèses économiques et démographiques que nous utilisons sont toujours appropriées. Au cours des dernières années, ces études ont révélé que le coût des rentes augmentait du fait que nos participants vivaient plus longtemps que prévu.

Nous prévoyons lancer de nouvelles études en 2024.

## **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 possibilités et des risques et ont des répercussions sur le Régime. La mesure dans laquelle la Commission réagira bien face à ces facteurs aura une incidence importante sur le Régime et sur les parties prenantes. C'est pourquoi il est essentiel de bien identifier et de bien évaluer ces facteurs pour pouvoir mener à bien notre mandat. De nombreux aspects de la conjoncture exercent des pressions considérables et inévitables sur les dépenses d'exploitation et les ressources de la Commission. Malgré cela, la Commission demeure engagée envers les attentes du gouvernement en matière de gestion des dépenses. Nous croyons que le budget décrit dans le présent plan d'affaires est respectueux de cette attente, en plus de prévoir les investissements nécessaires pour maintenir et améliorer notre service à la clientèle, accroître notre utilisation des TI dans la prestation de nos services, gérer les risques et répondre aux demandes croissantes des employeurs, des clients et du promoteur du Régime.

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 derniers plans d'affaires, les SAP actuels approchent de leur fin de vie. L'administration du Régime s'est complexifiée depuis la mise en place de ces systèmes au début des années 1990. Bien que nous ayons mis en place de nouveaux outils et services pour mieux servir notre nombre croissant de participants, comme nos portails améliorés pour les participants et les employeurs, notre principal SAP doit maintenant être mise à jour pour atténuer les risques, améliorer le service à la clientèle et répondre à un mandat de services numériques. En 2023, nous :

- Avons effectué une évaluation mise à jour du marché des applications de régime de retraite afin d'orienter notre approche de recherche d'une solution commerciale pour notre nouvelle solution d'administration des pensions. Les réponses ont contribué à éclairer la demande de proposition (DP) qui a été publiée en août dernier et nous prévoyons obtenir une solution et un ou des fournisseurs au cours du premier semestre de 2024.
- Avons mis à niveau notre outil actuel de planification de la retraite.

- Avons élaboré notre approche de recherche d'une solution commerciale pour un outil amélioré de planification de la retraite – nous prévoyons que cette DP sera publiée au début de 2024.
- Avons continué à moderniser l'infrastructure TI, à améliorer la sécurité de l'information et à soutenir les employés pendant leur transition vers un milieu de travail hybride.

De plus, pour aider à soutenir notre programme de modernisation des régimes de retraite, nous continuerons de peaufiner :

- Le modèle de services infonuagiques, auquel nous sommes passés pour fournir l'infrastructure de soutien du centre de données nécessaire pour moderniser nos systèmes et portails d'applications de pension.
- Une approche de développement d'applications plus moderne et plus sûre, y compris l'introduction d'outils et de processus de développement agile, pour bénéficier d'une personnalisation accrue.

Sur le plan de la cybersécurité, la Commission reste vigilante et réceptive à l'évolution constante des menaces à la sécurité informatique. Ces menaces étant de plus en plus sophistiquées, une vigilance constante et une grande visibilité sont essentielles pour atténuer efficacement ce risque. Il est essentiel que notre technologie demeure à niveau si nous voulons assurer la sécurité des renseignements personnels de nos clients. Au cours des dernières années, nous avons mis en œuvre plusieurs initiatives pour améliorer notre maturité en matière de cybersécurité, y compris l'augmentation de nos capacités de détection et de réponse, ainsi que l'amélioration de nos systèmes de classification et de conservation des données et l'amélioration de notre processus de gestion des risques tiers.

**Contexte et perspectives d'investissement :** 2022 a été une année très difficile pour les investisseurs. Bien que les marchés boursiers se soient redressés au cours du premier semestre de 2023, plusieurs éléments des perspectives d'investissement et économiques demeurent incertains :

- Rendements obligataires beaucoup plus élevés pour toutes les échéances et surtout pour les obligations à court terme. Cela a mis de la pression sur des segments de l'économie, en particulier ceux qui sont sensibles à l'augmentation des coûts d'emprunt, p. ex., l'immobilier à fort effet de levier. Il est également probable que cet effet s'élargira et persistera, car de nombreux emprunteurs ne remarqueront pas l'impact avant le renouvellement de leur emprunt. Bien qu'il soit possible que les rendements commencent à baisser au cours des 12 prochains mois, ils ne sont pas susceptibles de chuter au plus bas de 2020.
- L'inflation, bien qu'elle soit nettement inférieure à l'année dernière, continue de dépasser les objectifs des banques centrales et, même si elle devrait atteindre une moyenne de 2 % à long terme, elle devrait rester supérieure à ce niveau au cours des prochaines années.

- Le potentiel d'une nouvelle normalité de risque géopolitique persistant et élevé, avec en tête de liste la guerre en Ukraine, mais aussi plus largement en Europe avec l'expansion de l'OTAN et l'instabilité en Russie, ainsi que les tensions continues dans les relations États-Unis/Chine.

La SOGP continue de se concentrer sur une stratégie d'investissement qui, bien qu'elle soit consciente de la conjoncture économique et d'investissement actuel, est axée sur la mise en œuvre de stratégies portant fruit à long terme, notamment :

- Créer des partenariats avec des gestionnaires externes de premier plan qui offrent des occasions d'augmenter l'investissement de la SOGP dans des actifs attrayants, en particulier dans le cadre de stratégies de capital-investissement, d'infrastructure et de crédit mondial.
- Faire évoluer le portefeuille d'actions en bourse de manière à investir dans des stratégies à plus forte conviction et prendre des positions plus importantes dans des sociétés émettrices.
- Étoffer le portefeuille de crédit en tirant parti des possibilités dans l'ensemble du spectre du crédit, y compris les prêts directs potentiels.
- Continuer à réduire la part des immeubles commerciaux dans le portefeuille immobilier, ainsi que de la part des immeubles canadiens, au profit d'une plus grande exposition aux immeubles industriels et résidentiels, souvent aux États-Unis ou en Europe.
- Exploiter les occasions de réduire les coûts, par exemple, par l'investissement factoriel et des affectations accrues pour l'acquisition directe et l'acquisition conjointe d'actifs sur les marchés privés.
- Mettre en place un programme de solutions de rechange aux marchés publics qui agit comme un puissant levier de diversification, en particulier lorsque d'autres catégories d'actifs peinent à générer des rendements positifs.

**Pratiques environnementales, sociales et de gouvernance :** Nous reconnaissons l'importance de solides pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). La Commission et son gestionnaire de placements, la SOGP, s'engagent à intégrer de manière exhaustive les pratiques ESG pour gérer les risques et tirer parti des occasions.

Au cours des dernières années, nous avons pris des mesures pour approfondir notre approche des questions ESG, notamment :

- La Commission a procédé à un examen approfondi des pratiques ESG pour déterminer les prochaines étapes de l'élaboration d'un plan d'action pour l'investissement responsable en 2020 et a mis ce plan à jour en 2022.
- Dans le cadre de ce plan d'action et à titre de propriétaire d'actifs, la Commission adhère aux Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UN PRI).



Ainsi, elle s'engage à appuyer et à mettre en œuvre ces principes et à soumettre chaque année des rapports exhaustifs sur toutes ses activités ESG en vertu des UN PRI.

- L'énoncé des politiques et procédures de placement de la Commission a été modifié afin de tenir compte des nouvelles convictions de placement concernant les enjeux ESG.
- Le conseil d'administration de la Commission a approuvé une politique sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise dans les décisions d'investissement.
- La SOGP a élaboré un plan d'action climatique, qui comprenait une analyse de scénarios pour comprendre comment les investissements seront touchés par différentes hausses de la température de la Terre.
- La SOGP s'est engagée à atteindre la carboneutralité au plus tard en 2050 et à établir ses objectifs provisoires pour 2030 conformément à la Paris Aligned Investment Initiative (PAII), ainsi qu'à établir des objectifs d'investissement dans les solutions climatiques.
- La SOGP a publié son premier rapport ESG en 2022 et il comprenait des renseignements conformes aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC), et publiera son deuxième rapport plus tard cette année.

Pour renforcer notre engagement à l'égard des principes ESG, nous devons notamment améliorer nos communications avec nos clients au sujet des engagements que nous prenons et de la façon dont nous faisons le suivi à leur égard. La Commission a élaboré une stratégie de communication sur les enjeux ESG afin d'améliorer ses rapports et sa transparence à l'égard de ces questions pour ses participants. Nous avons maintenant commencé à mettre en œuvre notre stratégie de communication, qui comprend la production de contenu éducatif pour les participants et la production de notre premier rapport ESG, que nous prévoyons publier au début de 2024.

**Tendances démographiques et économiques :** Le Régime fait face à plusieurs pressions démographiques. Ces facteurs, y compris l'augmentation de la durée de vie, augmentent les coûts des régimes de retraite et créent des pressions sur la capitalisation. Des niveaux d'inflation plus élevés exercent également une pression sur le statut de capitalisation. Étant donné que, selon les attentes, l'inflation restera élevée pendant un certain temps, nous avons mis à jour nos hypothèses d'inflation. Cela a une incidence sur les hypothèses liées à l'inflation comme les augmentations salariales, les augmentations des limites gouvernementales et le rendement des investissements. Enfin, avec la hausse continue des rendements obligataires, nous avons augmenté notre taux d'actualisation.

À notre avis, il s'agissait là de mesures prudentes pour le maintien à long terme de la santé du Régime. La Commission continuera à surveiller les tendances démographiques et les autres tendances influant sur le Régime, comme les initiatives de changement dans la FPO, afin de

déterminer si elle doit changer la structure ou les modalités de capitalisation du Régime en réaction à ces tendances.

**Respect des normes obligatoires élargies en termes de gouvernance, de risque et de conformité :** La Commission doit se conformer à plusieurs directives gouvernementales et exigences législatives importantes, comme la nouvelle Directive de l'Ontario sur les données et les services numériques (et les politiques connexes), la loi antipourriel, les règles d'approvisionnement améliorées et la LAPHO, pour ne citer que celles-là. En ce qui concerne la législation sur la protection de la vie privée, notre objectif sera de maintenir l'uniformité avec la LPRPDE modernisée et d'apporter au besoin des modifications à la norme de protection des renseignements personnels, puisque la Commission n'y est pas soumise.

En 2024, nous continuerons de nous concentrer sur le respect de nos obligations réglementaires, la promotion d'une solide culture de comportement éthique et le maintien d'un programme efficace d'éthique et de conformité. Afin d'améliorer et de rationaliser davantage nos processus de conformité, nous avons effectué un examen basé sur les risques des exigences réglementaires et législatives de la Commission en mettant l'accent sur la priorisation des tâches de surveillance de la conformité sur les éléments présentant le risque le plus élevé. Par conséquent, nous avons révisé notre Code de conduite pour clarifier davantage les obligations de la Commission en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, y compris des améliorations aux directives concernant l'emploi et les activités externes, des précisions supplémentaires sur les obligations du personnel après avoir quitté la Commission et des précisions sur les exigences en matière de conflits d'intérêts après le service. Nous sommes également en train de mettre à jour notre politique d'approvisionnement d'entreprise, en tenant compte des changements apportés à la directive d'approvisionnement de la FPO à compter du 1er septembre 2023.

Nous mettons actuellement en œuvre un logiciel de conformité sur plateforme infonuagique qui améliorera notre processus de surveillance et de production de rapports, et rendra nos processus plus efficaces. Une fois que le logiciel aura été entièrement mis en œuvre, nous officialiserons un test annuel de conformité basé sur les risques des contrôles clés pour les politiques et procédures de la Commission. Ces changements renforceront davantage notre système de contrôles internes.

Nous avons également obtenu un module de divulgation que nous pouvons ajouter à notre plateforme de formation sur le Code de conduite et d'éthique. Ce logiciel nous permettra d'automatiser l'attestation du Code de conduite et le processus de divulgation des conflits d'intérêts connexes, réduisant ainsi le risque d'erreurs et rendant le processus plus efficace. Ce logiciel nous permettra également de produire des rapports de conformité améliorés pour nous assurer de continuer à respecter nos obligations réglementaires.

Ensemble, les améliorations nous aideront à promouvoir une culture solide de comportement éthique et une culture consciente des risques.

**Priorités du gouvernement :** 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 que la province prendra pour remédier à sa situation financière pourraient avoir des effets divers sur le Régime et la Commission. Voici les priorités provinciales qui influent sur la Commission :

- Les services en ligne pour les clients, que nous faisons progresser dans le cadre de notre projet de planificateur de retraite, aident nos participants à planifier efficacement leur retraite. Non seulement ce projet s'inscrit-il dans la stratégie « Priorité au numérique » du gouvernement, mais il contribue également à améliorer la préparation financière et à réduire la dépendance à l'égard du soutien gouvernemental à la retraite.
- Appui à la désignation de l'aide juridique en tant qu'employeur participant au Régime – par conséquent, les employés non représentés par le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) se sont joints au Régime et ont fermé leur régime de retraite existant.
- Mise en œuvre des changements au régime pour les officiers et civils des Premières Nations. Le soutien de cette importante initiative impliquera un nombre important de changements au système pour s'assurer que les participants reçoivent des renseignements exacts et les bons avantages sociaux. Elle comprendra également des efforts considérables d'éducation et de communication aux participants et aux employeurs.
- Autres priorités du gouvernement en matière de ressources humaines (RH), comme la modernisation prochaine de ses systèmes de paie et de gestion des RH. Le soutien de cette initiative nous aidera à nous assurer que les nouveaux systèmes s'intègrent efficacement aux nôtres et nous fournira l'information dont nous avons besoin pour calculer des prestations exactes et aider les clients à prendre des décisions éclairées en matière de pension. Il nous permettra également d'améliorer l'exactitude et l'efficacité de la déclaration des données.
- De plus, nous recevons chaque année des demandes intra-annuelles du promoteur du Régime pour appuyer des initiatives supplémentaires; nous prévoyons que cela continuera en 2024.

**Attentes accrues en matière de service :** Nos participants, de même que les employeurs et autres parties prenantes, s'attendent à un service toujours plus rapide et avancée, et notamment l'offre d'outils en ligne en libre-service. Nos clients veulent obtenir des services-conseils 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 :** La Commission s'attache toujours à offrir des services exceptionnels à ses clients dans un environnement en constante évolution. Notre service à la clientèle vise à répondre efficacement aux demandes opérationnelles accrues découlant des

initiatives stratégiques et gouvernementales, à la complexité opérationnelle accrue découlant des fusions de régimes que nous avons réalisées et à d'autres exigences de conformité. Ces demandes ont considérablement augmenté au cours des dernières années. Les nouvelles fonctionnalités numériques que nous avons lancées pendant la pandémie, les rencontres individuelles virtuelles avec les conseillers et le téléversement sécurisé de documents ont été essentielles pour nous aider à soutenir efficacement les clients pendant la transition vers un modèle de travail hybride.

## **Orientation stratégique**

### **Vision 2025**

Essentiellement, la Commission a deux objectifs névralgiques : premièrement, gérer la santé financière du Régime pour qu'il demeure viable à long terme, et deuxièmement, offrir d'excellents services administratifs à ses participants, aux employeurs et aux autres parties prenantes. Ces objectifs ont été pris en compte dans les deux stratégies de base de Vision 2025 : durabilité et excellence des services.

Nous avons conçu trois stratégies de durabilité (placements, capitalisation et structure du Régime, rapport coût-efficacité) et trois stratégies pour viser l'excellence des services (services-conseils et services éducatifs, services numériques et en ligne, systèmes et processus d'affaires évolués). Nous croyons qu'elles nous permettront d'atteindre nos objectifs en matière de gestion du Régime et de soutenir le gouvernement dans ses efforts visant à améliorer les finances de la province, ainsi qu'à gérer les conséquences du contexte actuel et à saisir les possibilités que celui-ci présente.

La Commission est convaincue que ces stratégies, qui reposent sur les trois fondements, devraient progresser grâce aux initiatives décrites dans le présent plan d'affaires.

### **Stratégies de durabilité**

Nos stratégies de durabilité ont pour but d'atteindre l'excellence dans la gestion de toutes les variables de capitalisation du Régime (rendement net des placements, niveaux de cotisation et structure des prestations) afin que : 1) les prestations accumulées soient versées comme prévu; 2) le Régime demeure abordable à long terme; 3) 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; et 4) les coûts et les prestations du Régime soient équitables pour toutes les générations de participants.

### **Investissements**

La gestion courante des placements de l'actif de la Commission a été confiée à la SOGP en 2017. La SOGP continue d'étendre son savoir-faire interne en matière de gestion de placement à plusieurs 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 de premier plan à même d'offrir une solide proposition de valeur solide à tous ses clients.

Les obligations du Régime de retraite orientent la stratégie d'investissement à long terme de la Commission. 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.

La Commission décide toujours de la répartition stratégique de l'actif (RSA) que la SOGP exécute ensuite conformément aux politiques de placement établies et aux stratégies de chaque catégorie d'actif. La SOGP rend des comptes régulièrement à la Commission sur les rendements des placements et les risques d'investissement.

La RSA est essentielle car :

- Elle 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).
- Elle stimule le rendement des placements et constitue la décision d'investissement la plus importante de la Commission. La nouvelle RSA concrétise la stratégie de placement de la Caisse, qui, à notre avis, permettra d'obtenir le rendement voulu pour atteindre ou dépasser le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actualisée des obligations du Régime à un niveau de risque acceptable.

À compter de 2024, une nouvelle RSA sera mise en œuvre et le dernier des quatre changements transitoires sera apporté pour passer à la nouvelle répartition. La nouvelle RSA a été établie à la suite d'une étude de modélisation de l'actif-passif en 2021; les principaux changements apportés par rapport à l'ancienne RSA comprennent un premier investissement dans des placements non traditionnels sur les marchés publics et l'intégration de l'effet de levier à l'échelle du portefeuille. La nouvelle RSA devrait produire des rendements à long terme comparables à ceux de la RSA précédente, malgré une baisse prévue du rendement des catégories d'actifs. La RSA exige un effet de levier à un niveau qui nous permet de respecter les paramètres de risque appropriés tout en améliorant notre diversification et les caractéristiques de rendement des risques du régime. Nous nous préparons à mener une nouvelle étude de modélisation de l'actif-passif en 2024.

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 la Commission et la SOGP (p. ex., le contrat de gestion des placements et l'accord sur les niveaux de service).

Le mot d'ordre du plan d'affaires pluriannuel de la SOGP est « Sans oublier les coûts ». 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 à l'interne des actifs est souvent moins coûteuse que la gestion à l'externe. Comme la SOGP n'est pas un organisme à but lucratif, la Commission doit payer des honoraires selon le principe de la récupération des coûts. Ces frais de placement sont déduits des rendements de notre portefeuille de placements.

## **Capitalisation et structure**

La santé financière et la durabilité 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, net de toutes les dépenses
- Le coût des prestations promises par le Régime

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

- Évaluations du plan annuel (même si elles ne sont pas exigées par les organismes de réglementation)
- Études statistiques afin de déterminer les tendances du coût des prestations et de savoir si nous devons réviser les hypothèses d'évaluation du Régime
- Études actif-passif réalisées au moins tous les trois ans, qui servent à définir la RSA pour les placements
- Études relatives à la capitalisation à long terme, pour déterminer si les taux de cotisation sont adéquats

Il est également essentiel de continuer à préconiser la mise en place d'un environnement de réglementation qui est favorable à la durabilité du Régime et au modèle des régimes à prestations déterminées. Nous croyons que les régimes à prestations déterminées constituent le meilleur moyen d'offrir un revenu de retraite à un coût qui est abordable à long terme pour les employeurs comme pour les employés. Nous croyons également que, en tant que partie intégrante à un régime de rémunération globale, les régimes à prestations déterminées 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, aux organisations professionnelles et aux groupes d'employés.

- Nous faisons équipe avec les responsables de régimes de retraite comparables sur des questions d'intérêt commun.
- Nous surveillons les tendances sectorielles concernant la conception des régimes.
- 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 entreprenons 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.

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 ») a pour but de réaliser de plus grandes économies d'échelle, entre autres choses. Cela contribue à réduire le coût par participant en plus de cadrer avec l'orientation du gouvernement, qui souhaite gagner en efficacité et réduire les redondances dans l'ensemble du secteur parapublic de l'Ontario. Le regroupement des régimes de retraite de petits organismes gouvernementaux, dont l'objectif premier n'est pas d'administrer un régime de retraite, améliorera aussi le rendement et le service à la clientèle pour ces participants. Depuis notre premier regroupement en 2018, nous avons accueilli plus de 5 000 nouveaux participants au Régime. Le ratio participant actif/participant retraité du Régime s'est amélioré, passant de 1:1 à 1,17:1 au cours de cette période, malgré la perte de 10 % des participants actifs en raison de la restructuration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario. Nous nous préparons à accueillir environ 500 nouveaux participants de l'aide juridique cet automne et nous prévoyons également accueillir d'autres policiers et civils des Premières Nations dans le Régime l'année prochaine.

Notre initiative de modernisation des pensions favorisera également la rentabilité à long terme. Bon nombre de nos systèmes et processus d'affaires sont obsolètes et doivent être mis à jour pour être plus efficaces et pour soutenir l'approche axée sur le numérique. Dans le cadre de notre programme de modernisation des pensions, nous nous concentrerons sur la mise à niveau de nos systèmes et de nos outils pour améliorer l'expérience client, faire progresser notre stratégie numérique, accroître l'efficacité de nos processus d'affaires, améliorer la sécurité de l'information et la cybersécurité, et atténuer nos risques informatiques.

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

La Commission respecte l'objectif du gouvernement de l'Ontario de limiter les dépenses dans la FPO et le 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. La direction définit comme étant nécessaires les initiatives qui répondaient à l'un ou l'autre des critères suivants :

- Elles permettront de respecter la législation ou les directives du gouvernement, y compris les pratiques d'adjudication et les pratiques numériques, et celles liées aux données
- Elles permettront d'harmoniser les activités de la Commission avec les politiques gouvernementales actuelles (p. ex., les changements dans les plans)
- Elles permettront de gérer les risques (p. ex., menaces à la cybersécurité ou systèmes informatiques en fin de vie)
- Elles sont nécessaires pour appuyer les initiatives du promoteur du Régime (p. ex. l'ajout d'une CR)
- Elles devraient produire des bénéfices supérieurs aux dépenses supplémentaires qu'elles occasionnent
- Elles sont nécessaires pour répondre aux attentes en matière de service
- Elles sont nécessaires pour gérer prudemment le financement du Régime

Nous considérons le ratio de dépenses consolidées comme le comparateur de rentabilité le plus fiable, car les différences de répartition des dépenses de retraite et d'investissement entre les organisations peuvent être importantes. Le ratio des dépenses consolidées de la Commission en 2022 était de 0,53 %, ce qui est très concurrentiel par rapport à nos pairs.

## 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 sont compréhensibles et permettent aux clients de prendre de bonnes décisions au sujet de leur rente.
- **Accès numérique à l'information** – offrir à nos clients l'expérience client moderne à laquelle ils s'attendent.
- **Libre-service en tout temps et en tout lieu** – accroître la disponibilité de nos services sur les sites Web, et élargir et améliorer nos services en ligne pour les participants.
- **Efficacité et rapidité du service** – lorsqu'il s'agit d'opérations 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** – accroître la participation des clients à la planification de la retraite et leur fournir d'excellentes aides à la décision.
- **Services numériques et en ligne** – l'accès à l'information et le libre-service en tout temps et en tout lieu – cela contribuera également à améliorer l'efficacité et comprendra des mesures adéquates de cybersécurité et de protection de la vie privée.
- **Systèmes et processus d'affaires évolués** – les outils, les systèmes et les processus nécessaires pour offrir à nos clients des services sûrs, rapides et économiques.

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

## Services-conseils et services éducatifs

### Services-conseils

Les services-conseils de la Commission, qui offrent à nos clients un soutien professionnel en matière de planification de la retraite et de prise de décisions, 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<sup>®</sup>, aide nos clients à prendre des décisions complexes en tenant compte de leur situation financière et personnelle générale. Nous avons lancé notre offre de services-conseils en 2015 et avons continué de faire évoluer nos services pour répondre aux besoins changeants de nos participants.

- Presque les trois quarts de nos participants ont donné une note de satisfaction de 9 ou de 10 sur 10 au conseiller de la Commission qui les ont servis.
- Ces participants s'entendent aussi pour dire que leur conseiller :
  - a répondu à leurs besoins et à leurs questions (94 %).
  - a fourni les conseils dont ils avaient besoin (92 %).
  - a fourni des renseignements précieux qu'ils n'avaient pas pris en compte (87 %).

Nous prévoyons continuer d'améliorer davantage nos services-conseils en :

- Utilisant 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.
- Produisant des communications plus ciblées, afin de fournir aux participants des informations pertinentes en temps opportun.
- Communiquant 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'appuie sur des outils, des approches et des analyses de données modernes.

- Créant des outils de planification holistiques pour encourager la planification active de la retraite et pour aider les clients à prendre des décisions.
- Cherchant 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 pour les aider 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 ne 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 donnaient 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 de mieux mobiliser les participants afin de les aider 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, ainsi que des mini-séances pour aider les participants à mieux comprendre des sujets comme les prestations aux survivants et les rachats. La demande pour ces présentations interactives sur mesure continue d'augmenter et les commentaires reçus sur les séances sont très positifs.

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

- Intégrer plus de contenu sur la planification financière dans nos communications aux clients, afin d'améliorer l'éducation financière et afin que nos participants puissent prendre de bonnes décisions financières.
- Offrir plus de présentations et plus de contenu sur la planification financière afin de joindre divers participants en abordant les sujets qui les intéressent (répercussions du congé parental, gestion de la dette, etc.) et de les aider à prendre d'excellentes décisions au sujet de leur retraite.
- Améliorer l'expérience d'apprentissage en ligne par la diffusion de webinaires et de courtes vidéos, ce qui nous permet de joindre de manière rentable un plus grand nombre de participants, au moment qui leur convient.
- Élargir nos séances de formation aux participants retraités pour les aider à gérer leur revenu de retraite, y compris des séances sur la compréhension de l'intégration au RPC.

### **Services numériques et en ligne**

Dans le secteur des services financiers d'aujourd'hui, les clients s'attendent à accéder à l'information sur leurs comptes et à effectuer des opérations simples en ligne, partout et en

tout temps. 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. Nos portails modernisés pour les participants et les employeurs, qui ont été lancés à la fin de 2021, ont rendu nos services en ligne plus sécuritaires, accessibles, conviviaux, performants et efficaces. Ces améliorations initiales ont permis à la Commission d'ajouter d'autres opérations et outils libre-service en ligne à mesure que nous progressons dans notre programme de modernisation. 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.

Au fur et à mesure que nous progressons dans notre programme de modernisation des pensions, nous continuerons à faire progresser notre stratégie d'engagement et d'expérience client. Notre projet de schématisation du parcours nous aidera à mieux comprendre les attentes et les besoins numériques de nos participants à l'égard de leur régime de retraite. Ces schémas seront essentiels pour nous aider à créer des services numériques efficaces, à améliorer notre efficacité et à répondre aux besoins changeants de nos participants dans le cadre de notre projet de modernisation. Au cours des prochaines années, nous améliorerons nos services numériques et en ligne en :

- Augmentant le nombre d'opérations en libre-service que les participants et les retraités peuvent effectuer en ligne.
- Augmentant l'engagement des participants dans la planification de la retraite, ainsi qu'en modernisant et en améliorant les fonctionnalités de notre outil de planification de la retraite.
- Créant un nouveau RRA en temps réel qui permettra aux participants d'avoir un instantané de leurs droits à pension accumulés au lieu de l'aperçu que nous leur faisons actuellement parvenir tous les ans.
- Soulignant 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**

Le SAP principal de la Commission (les systèmes utilisés pour déterminer et calculer les droits, ainsi que pour notre gestion des documents et des processus d'affaires) approche de sa fin de vie et doit être mis à jour ou remplacé. Les technologies de gestion des flux de travail et des documents ont beaucoup progressé au cours des dernières années et peuvent contribuer à mieux intégrer et à améliorer la façon dont nous soutenons la prestation des services à la clientèle. À l'heure actuelle, nous avons plusieurs moteurs de calcul qui doivent être gérés séparément et tenus à jour au moyen d'hypothèses et de variables. Il existe des outils et des technologies de pointe qui nous permettent de traiter plus efficacement toutes nos règles et tous nos besoins en matière de calcul.

Des vérifications internes récentes ont permis d'identifier les risques dans nos processus et nos systèmes qui seront traités par un système d'administration des pensions modernisé.

Ces 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.

### **Modernisation des pensions**

Notre programme de modernisation des pensions, qui est transformateur et rendu possible par la technologie, améliorera l'expérience des clients et des parties prenantes et produira des gains de performance. Le remplacement de notre moteur de calcul des droits aux prestations vise à améliorer nos services numériques aux clients et à atténuer le risque futur que posent nos anciens systèmes qui approchent de leur fin de vie utile. Il nous permettra également d'améliorer davantage notre efficacité opérationnelle ou en soutenant pleinement notre modèle de services-conseils et fournira à nos clients les outils dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet de leur rente.

Nous avons investi beaucoup de temps et d'efforts pour élaborer une stratégie de modernisation du régime de retraite qui permettrait à la Commission d'assurer la réussite du programme de remaniement des activités. Nous avons créé notre stratégie d'engagement et d'expérience client afin d'orienter notre démarche de modernisation avant de lancer notre premier projet d'envergure. Nous avons également schématisé nos processus opérationnels actuels, ciblé les systèmes devant être remplacés, déterminé la bonne approche architecturale pour notre transformation et élaboré une feuille de route générale.

Notre feuille de route pluriannuelle détermine et priorise les autres éléments de nos processus et systèmes d'affaires qui doivent être modernisés pour soutenir les priorités d'affaires essentielles et les moyens de travail à distance. 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.

Au cours des dernières années, nous avons :

- Modernisé nos portails pour les participants et les employeurs, qui offrent une expérience utilisateur améliorée, une accessibilité améliorée et une sécurité renforcée.
- Apporté des améliorations initiales au planificateur de retraite afin d'harmoniser l'expérience du planificateur avec notre portail modernisé, améliorer l'accessibilité et donner aux participants la possibilité de fournir des commentaires sur l'outil.
- Mené des recherches sur les participants, y compris la création et la validation des personas des participants et l'élaboration de plans de parcours sur le processus de planification de la retraite. Ces travaux éclaireront notre approche d'innovation de nos services afin d'améliorer l'expérience et l'engagement client dans la planification de la retraite.

- Travaillé avec un consultant sur une DR pour comprendre comment le paysage de l'administration des régimes de retraite a évolué au cours des dernières années afin d'éclairer notre approche pour obtenir un nouveau SAP.
- Travaillé avec un consultant pour élaborer des exigences pour nos processus critiques à inclure dans une DP.
- Lancé un processus d'approvisionnement pour notre nouveau SAP, sur lequel nous prévoyons commencer à travailler l'année prochaine.

### **Initiatives de modernisation des pensions pour 2024**

En 2024, nous allons aller de l'avant avec d'autres éléments clés de la modernisation de notre régime de retraite, y compris la sélection de notre nouveau SAP dans notre ensemble de projets 1, l'élaboration d'une stratégie de migration des données afin de pouvoir transférer efficacement et avec précision les données de notre système existant à la plateforme du nouveau SAP et la deuxième phase du projet Planificateur de retraite.

**Vous trouverez ci-après des renseignements supplémentaires sur nos initiatives de modernisation des pensions pour 2024.**

#### **SAP : Modernisation du calculateur de l'admissibilité aux prestations et du moteur de gestion des règles (Ensemble de projets 1)**

Nos capacités actuelles en matière d'élaboration et de mise à jour des règles et des formules de calcul des régimes de retraite sont désuètes, ne peuvent être adaptées en temps opportun pour répondre aux besoins d'un milieu de travail numérique moderne et ne fournissent pas l'échelle et l'agilité nécessaires pour gérer de multiples régimes ou des règles complexes pour les participants. Un nouveau SAP avec un moteur moderne de gestion des règles et de calcul permettra d'améliorer la prestation des services numériques, d'améliorer les processus d'affaires pour améliorer l'efficacité opérationnelle, d'intégrer l'assurance de la qualité et de nous adapter plus facilement à l'évolution des règles et des dispositions des régimes.

Selon notre étude de marché, nous croyons que le choix d'un système commercial prêt à l'emploi sera la voie la plus efficace pour moderniser nos systèmes.

L'objectif principal de ce projet est de commencer à mettre en œuvre un nouveau système d'administration des pensions commercial prêt à l'emploi à compter de l'année prochaine, qui sera :

- (a) une avancée importante sur les systèmes actuels de la Commission; et
- (b) capable d'être étendu pour intégrer la plupart des éléments du système visionnaire de la Commission à l'appui de *Conseiller et Protéger*.

Pour atteindre les deux aspects de l'objectif, la Commission a l'intention de d'abord mettre en œuvre les capacités de base du système d'administration des pensions commercial prêt à l'emploi. La première mise en œuvre portera sur l'opérationnalisation des éléments fondamentaux qui nous aideront à moderniser nos systèmes, à améliorer l'efficacité, à résoudre les problèmes critiques pour le personnel et à mieux servir nos clients.

Une fois que nous aurons mis en œuvre les capacités de base, nous nous concentrerons ensuite sur la mise en œuvre des améliorations qui nous aideront à réaliser la stratégie visionnaire de la Commission et à faire progresser considérablement nos services numériques et l'expérience client.

Bien que nous ne connaissions pas encore le calendrier exact de mise en œuvre, nous aurons une meilleure idée du calendrier plus tard cet automne après avoir reçu les réponses à la DP. Nous prévoyons actuellement commencer le développement des nouveaux processus et systèmes au T3 et au T4 de 2024.

Pour nous aider à nous préparer à la mise en œuvre de notre nouveau SAP, nous commencerons également à traiter tous les travaux liés aux données nécessaires à la mise en œuvre réussie du nouveau calculateur, y compris une évaluation de notre gouvernance des données et des pratiques connexes afin de cerner les lacunes à combler. Vous trouverez plus de détails sur ces travaux dans la section ci-dessous.

### **Migration des données, intégration et tests d'intégration**

L'une des composantes principales du SAP est le moteur de calcul et d'affaires que la Commission se procurera en 2024. Dans le cadre de la modernisation, nous devons transférer avec précision les données de notre système existant vers la plateforme du nouveau SAP. Ce travail est essentiel à une transition efficace et nécessitera des efforts et une expertise considérables. Par conséquent, nous devons obtenir des ressources supplémentaires pour nous aider avec ces initiatives – des personnes, des outils et des services professionnels.

#### **Migration des données**

Le projet de migration des données couvrira plusieurs activités clés, y compris la préparation des données et l'élaboration d'une pratique de migration des données.

#### **Intégration**

Le SAP doit pouvoir s'intégrer à d'autres applications. Notre hypothèse de travail est que le nouveau SAP devra être en mesure de soutenir deux types d'intégration différents :

1. Intégration continue avec les systèmes et les outils existants de la Commission, comme le portail des participants et des employeurs, et notre outil de planification de la retraite tiers pour les participants. Le SAP devra maintenir une intégration continue efficace avec ces systèmes pour la durée de vie opérationnelle du SAP.

2. Intégrations liées à la coexistence – puisque nous nous efforçons d’effectuer une mise en œuvre progressive, cela signifiera que les anciens et les nouveaux systèmes seront simultanément opérationnels jusqu’à ce que le nouveau SAP soit entièrement mis en œuvre. Cela nécessitera un mécanisme pour garder les deux systèmes synchronisés jusqu’à ce que le nouveau SAP soit entièrement mis en œuvre et que nous puissions désactiver l’ancien système. Cela crée une intégration très complexe. Si une mise en œuvre progressive est jugée impossible, cet élément ne sera pas nécessaire.

Ce projet nous aidera à mieux comprendre l’effort, les coûts et les considérations du système afin d’élaborer un plan d’intégration efficace.

## **Tests**

Afin de nous assurer d’une transition harmonieuse et efficace vers le nouveau SAP, nous devons tester toutes les fonctions et caractéristiques avant le lancement. Cette initiative couvre le développement de notre approche et de nos pratiques en matière de tests de modernisation, y compris l’automatisation. Compte tenu de notre approche de mise en œuvre progressive, nous devons effectuer des tests sur le nouveau système (au fur et à mesure que nous activons progressivement de nouveaux produits) ainsi que sur le système existant (au fur et à mesure que nous désactivons progressivement les fonctions qui ont été transférées au nouveau système).

## **Planificateur de retraite, phase 2**

Le planificateur de retraite de la Commission aide les participants à créer un régime efficace pour leur retraite en les aidant à comprendre comment leur rente s’inscrit dans leur situation financière globale, y compris leurs dépenses de retraite projetées, afin qu’ils puissent prendre des décisions éclairées sur leur rente tout au long de leur carrière. Les participants peuvent utiliser l’outil eux-mêmes ou réserver une rencontre individuelle avec l’un de nos conseillers qui peut utiliser le planificateur de retraite pour établir un régime de retraite solide qui reflète la situation financière et personnelle, et les objectifs du participant.

Bien que le planificateur actuel soit complet, il exige un effort manuel considérable pour saisir l’information nécessaire à la production d’un régime de retraite. La Commission prévoit émettre une DP à la fin de 2023 ou au début de 2024 pour un partenaire stratégique à long terme qui offre un outil de planification de la retraite qui soutiendra l’amélioration de l’engagement des participants à la planification de la retraite et qui permettra à nos conseillers d’élaborer plus facilement des régimes de retraite efficaces pour les participants.

Nous prévoyons sélectionner un partenaire stratégique à long terme en 2024.

## **Consignes sur la gouvernance des programmes et les améliorations opérationnelles**

Ce projet se poursuivra tout au long du programme de modernisation afin de nous assurer que nous avons mis en place la gouvernance, les processus et les protocoles appropriés pour atteindre nos objectifs.

En 2024, ce projet mettra l'accent sur le maintien d'une gouvernance et d'une supervision efficaces, y compris l'examen et la priorisation continus des projets, l'affectation des ressources, ainsi que la gestion des interdépendances et des risques.

Il comprendra également l'amélioration et la mise en œuvre de processus normalisés de cycle de vie du développement de logiciels (CVDL) que nous devons mettre en place pour développer de nouvelles solutions logicielles à l'échelle nécessaire à l'exécution de notre feuille de route de modernisation.

Enfin, il comprendra l'élaboration de schémas de parcours des clients, qui nous aideront à déterminer l'expérience client idéale, de l'inscription à la retraite. Nous effectuerons des recherches auprès des participants et validerons nos schémas de parcours. Les schémas de parcours nous fourniront les renseignements précieux nécessaires pour établir efficacement l'ordre de priorité des exigences qui amélioreront l'expérience client et offriront la plus grande valeur.

En 2023, nous avons concentré notre schématisation du parcours et nos recherches auprès des participants sur la planification de la retraite et nous avons mieux compris comment les participants progressent dans leur parcours de planification de la retraite. Nous avons examiné leurs points critiques et les occasions qui s'offrent à nous d'ajuster nos services, nos processus, nos communications et nos outils pour améliorer leur expérience et rehausser l'engagement des clients dans la planification de la retraite.

En 2024, nous continuerons à élaborer des schémas de parcours supplémentaires pour d'autres événements critiques pour les participants, notamment l'inscription, la cessation d'emploi et les rachats.

### **Améliorations de la sécurité de l'information et de la cybersécurité**

La Commission continue de s'attaquer au contexte évolutif et de plus en plus compliqué des cybermenaces auxquelles elle est confrontée grâce à une stratégie de défense approfondie. Nous continuons d'évoluer et d'améliorer notre maturité en matière de sécurité de l'information pour soutenir les objectifs de la Commission :

- élargir nos services numériques et en ligne;
- soutenir un modèle de lieu de travail hybride;
- assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de nos systèmes et de nos informations afin d'offrir à nos participants et à nos intervenants un service supérieur.

Au cours des dernières années, nous avons mis en œuvre plusieurs initiatives pour améliorer notre maturité et notre résilience en matière de cybersécurité, y compris l'augmentation des capacités de détection et de réponse de nos pare-feu, l'amélioration de nos systèmes de gestion de la classification et de la conservation des données, le renforcement de nos pratiques



de développement d'applications et l'amélioration de notre processus de gestion des risques tiers. En 2023, nous avons amélioré nos capacités de sécurité dans les domaines suivants :

- Sécurité des terminaux – accroître notre visibilité et notre sensibilisation aux vulnérabilités, aux erreurs de configuration et aux activités suspectes, et optimiser notre réponse aux secteurs présentant des faiblesses potentielles.
- Gestion et gouvernance des données – améliorer nos capacités d'identification, de classification et de protection des données non structurées comme les courriels et les fichiers.
- Gestion du risque lié aux tiers et sécurité – amélioration de nos stratégies d'identification et d'atténuation des risques liés aux tiers.

En 2024, nous continuerons d'améliorer nos capacités de sécurité dans les domaines suivants :

- Surveillance accrue de la sécurité du réseau et intervention améliorée en cas d'incident – augmentation des ressources chargées de surveiller les menaces grâce à une visibilité augmentée, l'automatisation et à des méthodes de chasse aux menaces.
- Sécurité des applications – évolution de notre approche DevOps grâce à une automatisation accrue et à l'utilisation de pratiques et de méthodologies modernes du cycle de vie du développement des logiciels (CVDL), ce qui assure la sécurité des versions d'applications.
- Identification et correction améliorées des vulnérabilités, y compris l'utilisation de tests d'intrusion automatisés et continus.
- Maturation continue de nos processus et capacités de gouvernance des données.
- Examen et amélioration de nos processus et outils de gestion des identités et des accès (GIA).

La Commission reconnaît que toute l'organisation a un rôle à jouer en matière de sécurité de l'information. Notre programme de formation en matière de sensibilisation et d'éducation en matière de sécurité continue d'évoluer afin que l'ensemble du personnel et de la direction soit constamment au fait des nouvelles menaces et des menaces existantes qui pèsent sur nos objectifs en matière d'excellence du service, de processus opérationnels avancés et de systèmes, et des façons d'être prêts à les gérer.

### **Amélioration de la gestion de l'infrastructure de TI**

L'infrastructure de TI de la Commission est un service entièrement imparti, ce qui nous permet de profiter des améliorations apportées par nos fournisseurs pour optimiser leur environnement d'infrastructure.

Nous continuons d'améliorer l'efficacité des processus de gestion de l'infrastructure pour appuyer la modernisation des pensions. Afin de mieux intégrer un nouveau modèle de travail hybride après la pandémie, nous mettrons en œuvre une approche moderne axée sur la collaboration numérique améliorée et la gestion des ordinateurs de bureau.

## 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 et en communiquant notre performance de façon cohérente dans nos deux principaux documents d'information, nous procurons aux parties prenantes, dont le promoteur du Régime, des mesures 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 2024 comprennent une référence aux produits ainsi qu'aux résultats (avantage/valeur) pour les parties prenantes du Plan.

### Mesures et indicateurs clés de performance

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
Exécution des placements	Rendement des placements de la Commission par rapport à l'indice de référence (RSA)	<p>Surperformance, après paiement des frais, par rapport à l'indice de référence de la Caisse sur des périodes continues de cinq ans.</p> <p>Activités clés : Surveillance de la SOGP menant ultimement à un rendement d'investissement suffisant tel que mesuré par :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Surveillance efficace et complète de la SOGP et engagement avec celle-ci</li><li>• Maintien ou amélioration d'une solide gouvernance de la stratégie d'investissement par le biais des politiques et des procédures</li><li>• Contribution à l'amélioration continue des capacités et des résultats de la SOGP</li></ul>

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse proactive et efficace aux problèmes de rendement des investissements</li> </ul>
Gestion du risque de placement	Ratio risque réel par rapport au budget de risque de la Commission pour l'ensemble du portefeuille et chaque stratégie de placement	<p>Indicateur de risque pour l'actif total : Erreur de suivi ex post au niveau de l'actif total pour les cinq dernières années dans la limite et conformément au niveau cible comme indiqué dans le mandat du compte client.</p> <p>Indicateurs de risque au niveau de la stratégie : Erreur de suivi ex ante continue ou volatilité totale (selon l'énoncé de la politique de placement [EPP] de la SOGP) dans la limite indiquée et conforme au niveau cible au cours des cinq dernières années.</p> <p>Indépendamment, ou avec la SOGP, s'engager dans des activités pour maintenir le risque à un niveau acceptable ou inférieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation effective des risques associés à (RSA)</li> <li>• Documenter, mesurer et comprendre soigneusement les risques d'investissement</li> <li>• Rapports de risque efficaces et complets</li> <li>• Considération satisfaisante des risques émergents et indirects,</li> </ul>

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
		p. ex., ESG, réglementaire et socioéconomique
Services aux participants et aux retraités	Satisfaction générale à l'égard des services à la clientèle	8,5 ou plus
Services aux employeurs	Scores de satisfaction des employeurs	8,5 ou plus
Inscription au portail des participants	<p>Nombre de participants inscrits au portail des participants (e-services)</p> <p>Participants actifs inscrits</p> <p>Participants retraités inscrits</p> <p>Participants ayant droit à des prestations différées inscrits</p>	<p>29 000 participants inscrits</p> <p>17 900 participants retraités inscrits</p> <p>3 200 participants ayant droit à des prestations différées inscrits</p>
Services au promoteur du régime	Achèvement des demandes du promoteur	Satisfait avec succès aux exigences/demandes du promoteur du régime qui surviennent au cours de l'année
Réalisation du plan d'affaires	<p>Degré d'achèvement des stratégies et des initiatives (prévues et émergentes). Plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achèvement ou avancement important des projets lancés en réponse aux demandes du promoteur du Régime conformément aux jalons et aux livrables convenus</li> </ul>	Achèvement substantiel des initiatives du plan d'affaires

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire progresser la maturité de la sécurité de la Commission</li> <li>• Terminer le processus d'approvisionnement pour le système d'administration des pensions, sélectionner et intégrer le fournisseur</li> <li>• Sélectionner le fournisseur, terminer les négociations juridiques et commencer les travaux de développement pour l'outil de planification de la retraite</li> </ul>	
Gestion du changement	La direction s'adapte aux nouvelles priorités tout au long de l'année et y donne suite	Achèvement substantiel des autres initiatives prioritaires qui ont émergé en 2024
Respect du budget	Dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues au budget	Dans les limites du budget
Rapport coût-efficacité	Ratios de gestion des dépenses (coût par rapport à l'actif net disponible pour le service des prestations) :	

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
	1. Charges d'exploitation de la Commission (frais d'administration des pensions et frais de placement internes)  2. Dépenses de la SOGP  3. Dépenses consolidées	18 points de base ou moins  50 points de base ou moins  66 points de base ou moins
Santé financière du Régime	Taux de capitalisation sur base de continuité et variation du taux d'une année sur l'autre	Maintien ou amélioration du taux de capitalisation sur base de continuité
Mobilisation des employés	Exécution d'un sondage complet sur la mobilisation des employés de l'organisation  Intégrer l'énoncé d'object et la proposition de valeur aux employés de la Commission aux principaux programmes RH	80 % ou plus au chapitre de la mobilisation organisationnelle Taux de réponse de 87 % ou plus  Réalisation substantielle
Diversité, équité et inclusion (DEI)	Réalisation des engagements principaux en matière de DEI pour 2024, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression de la feuille de route du conseil consultatif sur la DEI de la Commission</li> <li>• Évolution continue de l'apprentissage formel et informel</li> </ul>	Achèvement ou réalisation substantiels des initiatives en matière de DEI pour 2024  Indice d'inclusion de 75 % ou plus

# Principaux secteurs de risque

## Risque d'entreprise

Notre cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) est intégré à notre processus de développement stratégique et opérationnel afin de renforcer notre capacité à repérer, à évaluer et à surveiller de façon proactive les principaux risques et occasions susceptibles d'avoir une incidence sur nos objectifs stratégiques et nos initiatives liées au plan d'affaires et à y réagir. Nous continuerons de renforcer notre GRE afin d'atteindre les objectifs de gestion du risque suivants :

- Accroître la sensibilisation aux pratiques de gestion du risque dans toutes les fonctions et unités opérationnelles afin d'aider à gérer les risques de façon rentable à l'échelle de l'entreprise.
- Promouvoir une culture de prise de décision proactive fondée sur le risque.
- Arriver à une compréhension commune des risques et des possibilités.
- Évaluer, améliorer et faire évoluer continuellement nos pratiques de GRE et de gestion des risques opérationnels (GRO) pour soutenir la résilience de l'entreprise.

Voici les trois principaux risques qui nous guettent :

- 1. Durabilité du Régime** – Tous les régimes de retraite à prestations déterminées courent le risque 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 mine de façon importante 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 du risque sur cinq activités centrales :

- Effectuer des analyses de données et de scénarios de capitalisation, 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, de gérer le risque d'investissement et d'établir une correspondance entre nos placements et le profil du passif du Régime.
- Prôner 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 regroupement pour préserver ou améliorer la situation démographique du Régime et les économies d'échelle.



- Financer des études pour évaluer un large éventail de scénarios et trouver d'éventuels moyens d'intervenir pour résoudre les problèmes qui pourraient survenir au fil du temps, ainsi que des stratégies d'atténuation pour réduire la probabilité ou freiner le développement des déficits de capitalisation.
  - 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 supervision de la SOGP** – Nous misons beaucoup sur les compétences de notre gestionnaire de placements, la SOGP. Nous comptons sur la SOGP pour exécuter notre RSA afin d'obtenir un rendement au moins égal aux cibles établies. La SOGP doit donc atteindre les cibles progressives de la RSA, réaliser les projets d'internalisation et déployer des systèmes améliorés de gestion du risque et de production de rapports. La Commission a élaboré et mis en place un programme de contrôle et de supervision en ce qui touche 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 du risque et des rapports détaillés sur le rendement de la Caisse.
3. **Modernisation de nos systèmes de base** – La modernisation des pensions offre d'importantes possibilités, tout en introduisant des risques dans nos programmes à l'échelle de l'entreprise. La modernisation des pensions permettra de moderniser notre offre de services, d'améliorer l'efficacité de la prestation, d'améliorer la sécurité de l'information et de remplacer les anciennes technologies à risque et désuètes. Grâce à la combinaison de notre cadre de gestion des programmes, de l'application des principes de pratiques exemplaires et d'une surveillance rigoureuse de la gouvernance, nous réduirons ou gérerons les 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.

Dans l'environnement actuel en évolution rapide, nous demeurons concentrés sur la détermination et l'évaluation des risques accrus ou émergents, et sur la réponse à ceux-ci. Par conséquent, notre objectif est de demeurer vigilants, résilients et réceptifs en évaluant continuellement les principaux risques, occasions et vulnérabilités de toutes les fonctions de la Commission et de sources externes. Pendant ce temps, la santé, la sécurité et le bien-être du personnel, et le maintien des services à nos clients et parties prenantes demeurent prioritaires, en plus de la préservation de nos actifs et la stabilité de nos activités.

Au cours de la prochaine année, la GRE de la Commission continuera de concentrer ses efforts pour améliorer et faire évoluer son approche intégrée et agile de la gestion des risques d'entreprise, opérationnels et émergents. La GRE examinera et actualisera le cadre de tolérance au risque de la Commission afin d'aligner les énoncés de risque actuels sur les buts et objectifs révisés de la Commission. L'objectif final est de renforcer la résilience en gérant les

risques dans les limites du raisonnable tout en soutenant les décisions fondées sur les données probantes et les risques. De plus, la GRE examinera et améliorera les indicateurs de risque clés de la Commission dans le but de surveiller les changements dans les niveaux d'exposition au risque et de contribuer aux signes avant-coureurs afin d'aider à prévenir et à atténuer tout événement négatif potentiel en temps opportun et de manière efficace. Ces efforts soutiendront les décisions fondées sur les données probantes et les risques tout en se concentrant sur les impacts des risques opérationnels, d'entreprise et émergents.

La GRE continuera de se concentrer sur la création d'une culture de risque positive au sein de la Commission en sensibilisant les gens aux risques dans l'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, nous apporterons des améliorations à l'intranet et aux outils éducatifs, comme des ateliers sur les risques et la création d'une bibliothèque de gestion des risques, dans le but d'éduquer et de former le personnel sur les principes fondamentaux de la gestion des risques.

Ces initiatives simplifieront les efforts de conformité de la Commission avec les mandats de conformité réglementaire et amélioreront notre efficacité opérationnelle grâce à une identification, une gestion et une atténuation cohérentes des expositions aux risques qui, à leur tour, renforceront notre résilience opérationnelle.

## **Risque de placement**

En partenariat avec la SOGP, la Commission atténue le risque de placement de plusieurs façons :

- La Commission procède tous les cinq ans à un examen en bonne et due forme de sa RSA afin que les dirigeants et le conseil d'administration puissent harmoniser la composition de l'actif du Régime avec ses obligations au titre des prestations constituées. Cet examen tient 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 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, avec un niveau de risque acceptable. Une étude actif-passif a été réalisée au début de 2021 et une nouvelle RSA a été approuvée par le conseil d'administration en avril 2021. En 2024, la SOGP apportera le dernier des quatre changements transitoires nécessaires pour mettre en œuvre pleinement notre nouvelle RSA.
- Pour faire face au risque croissant que présentent les changements climatiques, la Commission et la SOGP ont élaboré des politiques qui régissent le risque en ce qui concerne les questions ESG. De plus, la SOGP a effectué une analyse de scénarios climatiques avant l'élaboration d'une stratégie climatique qui définira des cibles précises de réduction des émissions de carbone. La SOGP a également commencé à produire des rapports sur les mesures liées au climat dans un rapport ESG annuel.
- La Commission suit et évalue le rendement de la SOGP et présente des rapports périodiques à ce sujet au conseil d'administration de la Commission. Différents 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 le slogan de la SOGP : « Les clients d'abord sans oublier les coûts ».

- Le chef des placements de la Commission supervise nos responsabilités fiduciaires de placement et veille à ce que la SOGP gère les actifs du Régime et les risques d'investissement connexes conformément à ses propres politiques de gouvernance, que la Commission a passées en revue avant de les approuver en 2019. 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.
- La SOGP a développé et amélioré sa capacité de production de rapports sur les risques et présentent désormais tous les trimestres des rapports exhaustifs au comité de placements de la Commission et ils en discutent ensemble. En outre, la SOGP a élaboré et adopté une mesure du ratio de liquidité à court terme et en fait rapport. Cela est particulièrement utile lorsque des crises surviennent sur le marché comme la pandémie de COVID-19.
- 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 d'investissement de la SOGP et adopte une approche globale en matière de contrôle des risques.
- La SOGP utilise une solution d'analytique du risque de placement qui comprend des flux quotidiens de données sur les placements de la Commission qui sont reçues et analysées. Des rapports sur les risques et les rendements sont fournis à la Commission au moyen des fonctions analytiques améliorées qu'offre la plateforme.
- La gestion du risque de placement, y compris les facteurs ESG, est intégrée aux activités de placement et au processus décisionnel de la SOGP.
- En ce qui concerne l'exécution de la RSA de la Commission, le processus de construction du portefeuille de la SOGP tient compte des 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 déterminée à poursuivre l'élaboration des processus avancés de mesure et de gestion du risque.

## **Gouvernance et exploitation**

La Commission est une institution financière d'envergure et, à ce titre, elle a des obligations fiduciaires et un devoir de protection envers plus de 96 000 participants, qu'ils soient actifs,

retraités ou admissibles à une rente différée. 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 l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers 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 de l'information 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 :

- **Gouvernance de l'information et des données** – La Commission est consciente que la protection des renseignements personnels de ses participants constitue l'une de ses principales responsabilités; c'est pourquoi elle continue d'investir dans leur gestion et leur protection. De plus, nous travaillons à faire évoluer notre approche en matière de gouvernance de l'information et des données. L'optimisation de l'utilisation de nos données et la réalisation de leur pleine valeur (y compris la protection des données de nature délicate) peuvent améliorer l'expérience client, accroître l'efficacité et contrôler les risques. Des travaux sont en cours pour améliorer notre programme de gouvernance de l'information, en tenant compte avec prudence des changements apportés aux directives gouvernementales en matière de numérique, de TI et de données (et aux politiques connexes) à mesure qu'elles sont modernisées dans le cadre de la Stratégie numérique et de données de l'Ontario. Parallèlement aux travaux de modernisation des pensions, nous examinons les systèmes, les contrôles, les politiques et les processus pour renforcer la gouvernance, la gestion et l'intendance des données au sein de l'organisation.
- **Accessibilité** – La Commission continue de mettre l'accent sur l'accessibilité de ses services à tous ses clients. Nos nouveaux portails pour les participants et les employeurs, qui ont été lancés à l'automne 2021, sont conformes à la Règle pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG), niveau 2,0 AA tout comme l'outil planificateur de retraite amélioré qui a été lancé en 2022.
- **Risque et conformité** – Compte tenu des obligations croissantes en matière de gouvernance, de risque et de conformité, la Commission a mis en œuvre des systèmes lui permettant de mieux soutenir ses programmes de gestion du risque et de la conformité, dont l'automatisation de certaines activités, la réduction des efforts manuels à l'appui de deux activités distinctes et liées entre elles, et une meilleure visibilité de l'état des risques et des contrôles.
- **Continuité des activités et résilience** – La Commission s'engage à offrir un service exceptionnel aux participants et aux intervenants tout en protégeant la santé, la sécurité et le bien-être de son personnel et des visiteurs. Chacun de ces éléments sera

pris en considération dans la prise de décisions de la Commission et pour la planification du retour de certaines activités en milieu de travail.

- **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 respectant le contexte budgétaire du secteur public dans lequel elle évolue. 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 continue de suivre l’évolution des lois et règlements relatifs à la rémunération dans le secteur public et de s’y conformer. Avec un marché de talents de plus en plus concurrentiel, la Commission est confrontée à la pression des contraintes de rémunération et des attentes croissantes des employés (et des talents potentiels) pour rester concurrentielle sur le marché et avec ses pairs, ce qui est exacerbé par l’inflation élevée et l’augmentation du coût de la vie.
- **Planification de la relève** – La Commission et son conseil d’administration reconnaissent l’importance d’une planification efficace de la relève et la nécessité de réduire au minimum les risques pour l’organisation, en particulier pour les postes de la haute direction et de la direction. À l’instar de nombreuses organisations dans le contexte actuel, nous faisons face à une vive concurrence au sein du secteur pour attirer et maintenir en poste des talents qualifiés à tous les niveaux. Une planification de la relève proactive et réfléchie, et le développement du leadership à l’interne jouent un rôle essentiel dans notre approche prudente de planification et de conception des ressources organisationnelles. En 2023, la Commission a lancé son plan de relève pour deux de ses principaux cadres supérieurs, le président et chef de la direction et le vice-président directeur et chef des régimes de retraite. Cette planification est en cours depuis un certain temps, avec le conseil d’administration et les membres de l’équipe de direction, afin de s’assurer qu’un plan de relève réfléchi et prudent a été élaboré et exécuté pour minimiser les risques pour l’organisation. Les plans de relève de la Commission sont axés sur la mise en place d’une force de base de leadership et de talents qualifiés pour la durabilité à court et à long terme et le succès organisationnel.

## Services tiers

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 de la récupération des coûts et n’ont aucune incidence nette sur le budget d’exploitation de la Commission. Ces services englobent :

1. Services d'administration des régimes de retraite pour le RRJP.
2. Administration des programmes d'avantages garantis couvrant les employés retraités de la province, qui sont des participants du Régime. Cela comprend la préparation et la communication des avantages disponibles, et la déduction des coûts de l'assurance maladie, de l'assurance vie et de l'assurance voyage de la pension des participants retraités.
3. Administration de la CR pour les participants admissibles au Régime.

## Budget financier de 2024

Sauf indication contraire, tous les montants sont en milliers de dollars. Les montants budgétaires de 2023 ont été reclassés pour se conformer à la présentation de 2024. Dans l'ensemble, les montants de 2023 restent les mêmes.

### Aperçu

Notre budget de dépenses de fonctionnement total pour 2024 sera de 54,4 millions de dollars. Cela représente une augmentation de 4,9 % pour 2024 par rapport à 2023. Le tableau 1 ci-après répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

**Tableau 1 : Dépenses d'exploitation annuelles**

Dépenses d'exploitation annuelles (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Coûts de dotation	31 760	28 860	2 900	10,0 %
Exploitation des bureaux	6 010	6 090	(80)	(1,3 %)
Technologie	10 560	8 950	1 610	18,0 %
Services professionnels	1 810	1 710	100	5,8 %
Amortissement	100	60	40	66,7 %
Communication, conseil d'administration et audit	1 320	1 220	100	8,2 %
Initiatives <sup>1</sup> (Tableau 3)	2 840	4 970	(2 130)	(42,9 %)
<b>Total</b>	<b>54 400</b>	<b>51 860</b>	<b>2 540</b>	<b>4,9 %</b>

<sup>1</sup> Les dépenses liées aux initiatives sont des dépenses de fournisseurs externes que nous prévoyons engager pour faire progresser des projets distincts au cours des années.

### Amélioration de la technologie et de la sécurité

La Commission s'engage à améliorer continuellement son cadre technologique, qui comprend la numérisation et la sécurité des TI. Les trois domaines suivants planifient des dépenses au-delà des dépenses inflationnistes qui ont une incidence sur les catégories de dotation et de technologie mentionnées ci-dessus. L'impact cumulatif de ces éléments est de 1,9 million de dollars, soit une augmentation budgétaire d'environ 3,5 %.

### Cyber

La Commission a augmenté son investissement dans les ressources pour développer ses capacités en matière de sécurité de l'information et de cybersécurité. Au cours des trois dernières années, notre score de maturité des titres s'est amélioré, passant de 2,5 à 3,03. Nous avons un objectif de 3,30 d'ici la fin de 2026. Cela nécessite non seulement des investissements ponctuels (sous la forme d'initiatives), mais aussi une augmentation importante de nos coûts

continus. Il s'agit d'un programme multidimensionnel essentiel pour permettre à la Commission de prévenir, de détecter et de réagir efficacement à un paysage des risques de cybersécurité en évolution rapide. En 2024, cette augmentation des dépenses est d'un peu plus de 900 000 \$.

### Préparation à la modernisation des pensions

Notre important programme de modernisation de l'administration des pensions exige également un changement important et une mise à niveau importante de nos capacités internes afin de préciser efficacement nos exigences, de valider les offres des fournisseurs et de régir l'exécution du programme et des projets. En même temps, nous devons développer les compétences à long terme du personnel pour soutenir et faire progresser l'administration des régimes de retraite une fois la transformation initiale mise en œuvre. Cela signifie un investissement continu dans quelques compétences clés pour la Commission. En 2024, nous verrons une augmentation du secteur de livraison des solutions d'architecture et d'affaires. Pour 2024, cela nécessite un investissement d'environ 500 000 \$ en dotation et de 50 000 \$ en formation et en outils pour ces rôles.

### Augmentation et amélioration continue des services numériques

L'investissement fondamental de la Commission dans l'amélioration des services numériques a été la mise en œuvre d'un portail moderne pour les participants et les employeurs à la fin de 2021. Alors que nous nous préparons à augmenter les offres de services numériques par le biais du programme de modernisation des régimes de retraite, nous devons également améliorer la disponibilité du portail et continuer à nous assurer qu'il reste cybersûr. En 2024, cela comprend des tests automatisés et d'intrusion améliorés, ainsi que des services de soutien et des améliorations aux applications supplémentaires. Nous avons été en mesure de réduire le temps associé aux interruptions de service prévues à deux minutes au cours de la dernière année. En 2024, les coûts de soutien augmenteront d'environ 400 000 \$ pour nous aider à continuer d'améliorer la sécurité et les niveaux de service pour les portails.

## Analyse des catégories de coûts

L'augmentation provient principalement des coûts de dotation et de la technologie.

Nous donnons ci-après 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.

**Tableau 1.1 : Coûts de dotation**

Coûts de dotation (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Total	31 760	28 860	2 900	10,0 %

Les coûts de dotation représentent le gros (62 %) des dépenses de base de la Commission. Ces coûts ont augmenté pour tenir compte de l'intégration du personnel embauché en 2023 et du



volume modeste de nouveau personnel prévu pour 2024 et requis pour les demandes croissantes des opérations. Les coûts de dotation (personnel à temps plein et non permanent) se composent des salaires et traitements, des avantages sociaux et des coûts de perfectionnement, moins toute récupération.

Les récupérations de coûts de dotation comprennent le temps consacré par le personnel à l'administration des programmes de prestations à l'extérieur du Régime au nom de la province de l'Ontario. Ces programmes comprennent des services administratifs pour le RRJP, la CR et certains programmes d'avantages garantis.

Les principaux éléments de l'augmentation de 10,0 % ou 2,9 millions de dollars des coûts de dotation sont les suivants :

1. 12 nouveaux effectifs sont prévus pour 2024, y compris un effectif en surplus de 2023.
2. Intégration du personnel embauché en 2023, changements de personnel et augmentations liées aux promotions.
3. Les augmentations pour les employés syndiqués ont été accordées conformément à la convention collective. De modestes estimations d'augmentation pour les employés syndiqués et non syndiqués sont également prévues au budget. Toutes les augmentations salariales (autres que les augmentations liées aux promotions) sont bien inférieures aux taux inflationnistes actuels.
4. La rémunération des cadres supérieurs demeure fixe comme elle l'est depuis plusieurs années, conformément à la législation provinciale.
5. Les budgets des incitatifs et des avantages sociaux affichent une croissance proportionnelle pour correspondre aux augmentations de l'effectif, tandis que les taux cibles des incitatifs et des avantages sociaux demeurent inchangés.
6. Le coût des avantages sociaux, y compris les cotisations de retraite, demeurent à 21 % dans le cas des employés à temps plein de la Commission et à 15 % dans celui des employés contractuels.
7. La réserve pour les postes à pourvoir a été augmentée pour tenir compte des écarts de temps entre la dotation des postes et la date de début prévue au budget et pour les postes non pourvus pour un certain temps en raison du roulement du personnel.

**Tableau 1.2 : Exploitation des bureaux**

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Total	6 010	6 090	(80)	(1,3 %)

Les dépenses d'exploitation des bureaux englobent les loyers, les frais de bureau, le traitement de la paie et les frais réglementaires et de déplacement. Les coûts d'exploitation des bureaux devraient être inférieurs à 2023 en raison de la réduction des frais de traitement de la paie. Le budget 2024 reflète également une allocation de location de 100 000 \$ réduisant le loyer annuel de base.

**Tableau 1.3 : Technologie**

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Total	10 560	8 950	1 610	18,0 %

La Commission a veillé à gérer prudemment le budget dans le contexte financier du secteur public en limitant le renouvellement du personnel au fil des ans. Toutefois, nos plateformes technologiques risquent d'être désuètes et, par conséquent, nous nous concentrons sur la modernisation des pensions et l'accélération de la mise en place de la structure et de l'environnement technologiques. Les coûts technologiques ont été prévus au budget de 2024 pour tenir compte de l'évolution continue du cyberrisque ainsi que des répercussions opérationnelles des initiatives passées et actuelles visant à faire instaurer des technologies.

Le budget de la technologie couvre les services contractuels de base pour l'infrastructure, les applications et la cybersécurité, ce qui comprend des augmentations inflationnistes ainsi que d'autres besoins en matière de services pour répondre aux projets actuels et passés des initiatives, en plus de certaines augmentations au titre de la cybersécurité. Voici les principaux éléments de l'établissement des coûts pour 2024 :

- Augmentation contractuelle au titre de l'inflation intégrée aux contrats des fournisseurs de services technologiques, y compris les répercussions accrues des heures supplémentaires
- Croissance des coûts comprenant ce qui suit :
  - Intégration des services de sécurité gérés (cybersécurité) associés au projet de détection et d'intervention gérées mis en œuvre en 2023
  - Augmentation de l'inflation pour les contrats externalisés
  - Kyndryl (infrastructure technologique et soutien) découlant des initiatives, des projets et des mises à niveau opérationnelles de l'année précédente
  - Licences Talend déployées pour la gestion des données et les initiatives de service admissibles
  - Applications Corporater et Legal Research Network (LRN) pour le risque et la conformité
  - Outils d'applications du portail instaurés avec les nouveaux portails

- Coût supplémentaire de la maintenance Web
- Réduction des coûts AMSP (DXC) facturés aux initiatives par rapport à l'année précédente, qui seront absorbés par les opérations régulières des TI
- Modifications de contrat, réduisant les coûts de certains contrats et services externalisés

**Tableau 1.4 : Services professionnels**

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Total	1 810	1 710	100	5,8 %

Le coût des services professionnels se compose des honoraires de consultation et d'actuariat, et des frais juridiques. Les augmentations prévues en 2024 comprennent les services actuariels et les services-conseils en RH, compensés par la réduction des services juridiques.

**Tableau 1.5 : Amortissement**

Amortissement (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Total	100	60	40	66,7 %

Les coûts d'amortissement ont augmenté en 2024 en raison de l'ajout d'équipement de cartes serveur.

**Tableau 1.6 : Communication, conseil d'administration et audit**

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Total	1 320	1 220	100	8,2 %

Cela comprend les activités de communication avec nos clients et d'autres intervenants (comme les sondages), et la rémunération des membres du conseil d'administration. L'augmentation des coûts du conseil d'administration est principalement le résultat de plus de réunions planifiées du conseil et du comité. Les frais de communication ont augmenté en préparation du rapport annuel et de l'opérationnalisation du deuxième rapport ESG pour 2024. Il ne devrait pas avoir de variations des montants prévus au budget pour les services d'audit interne et externe.

## Budget des dépenses en capital pour 2024

Les dépenses en capital prévues devraient se traduire par des achats minimaux d'améliorations locatives et de meubles. Il n'y a pas de provision pour le matériel informatique puisque la Commission anticipe adopter un modèle « logiciel en tant que service » complet, sans être propriétaire de matériel.

**Tableau 2 : Budget des dépenses en capital**

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Augmentation des actifs immobilisés	80	80	0	0,0 %

## Budget des initiatives pour 2024

Comme on l'a vu, le budget global des initiatives de la Commission devrait être inférieur à celui de 2023.

**Tableau 3 : Répartition des initiatives**

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	Budget 2024	Budget 2023	Variation en \$	Variation en %
Ressources externes (fournisseurs)	2 230	4 190	(1 960)	(46,8 %)
Services TI gérés (contrat externalisé)	610	780	(170)	(21,8 %)
<b>Total</b>	<b>2 840</b>	<b>4 970</b>	<b>(2 130)</b>	<b>(42,9 %)</b>

L'ensemble des initiatives totalise 2,8 millions de dollars et représente une réduction de 2,1 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Le programme de modernisation des pensions représente 1,9 million de dollars, ou 69 % des sommes consacrées à ces initiatives.

Nous considérons que les 0,9 million de dollars restants des initiatives pour 2024 sont obligatoires, car ils sont destinés à :

- Atténuer les risques liés à nos anciens SAP (au-delà du programme de modernisation des pensions) et d'améliorer la sécurité de nos systèmes et la capacité de reprise après sinistre en transférant notre technologie vers le nuage.
- Se conformer aux exigences législatives.
- Donner suite aux initiatives émanant du promoteur du Régime ou aux directives qui ont une incidence sur le régime de retraite.

Le programme de modernisation des pensions vise à mettre à jour nos processus opérationnels d'administration des pensions et nos systèmes de TI. En plus de faire progresser notre plan stratégique, il est entièrement conforme à l'orientation du gouvernement d'améliorer le service à la clientèle dans le secteur public et de mettre davantage l'accent sur une approche numérique à l'égard de la prestation des services. Par conséquent, ces initiatives, qui comprennent le remplacement des technologies en fin de vie, sont essentielles pour répondre aux attentes du gouvernement.

La Commission assume le coût des initiatives dans les catégories suivantes :

1. Les fournisseurs externes.
2. Les fournisseurs de services TI gérés (contrat externalisé) qui affectent explicitement une partie de leurs ressources aux initiatives.

Comme nous l'avons établi dans le plan d'affaires de l'année précédente, les initiatives suivent quatre thèmes (énumérés par ordre d'incidence budgétaire). Nous indiquons les initiatives dans ces catégories :

### 1. Stratégique, y compris expérience client/services numériques (2 020 \$)

La province a indiqué qu'elle s'attendait à ce que les organismes améliorent leur expérience client et offrent davantage de services en ligne. Cela comprend principalement le volet 2024 du programme de modernisation des pensions. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans ce plan d'affaires, un élément important du travail de 2024 est l'achèvement des approvisionnements pour le principal système d'administration des pensions et les fournisseurs du planificateur de retraite. Bien que cela exige certaines ressources internes et des coûts de développement précoces, les plus importants coûts externes liés aux licences, au développement et à la mise en œuvre seront plus élevés en 2025 et 2026. Ces coûts futurs seront mieux compris à mesure que le processus d'approvisionnement évoluera et se terminera en 2024. Les autres initiatives stratégiques comprennent la mise en œuvre d'une stratégie de communication ESG.

	<b>Initiative liée au plan d'affaires 2024</b>	<b>Total – 2024</b>	<b>Ressources externes</b>	<b>Services TI de base (contrat externalisé)</b>
1	Gouvernance du programme Voyager	520	520	0
2	Ensemble de projets Voyager 1	670	670	0
3	Outil de planification financière et de retraite Voyager	520	390	130
4	Migration des données Voyager	130	0	130
4	Intégration Voyager	50	0	50
5	Tests pour Voyager	80	80	0
	<b>Modernisation des pensions – Total partiel</b>	<b>1 970</b>	<b>1 660</b>	<b>310</b>

4	Stratégie de communication ESG	50	50	0
	<b>Total partiel</b>	<b>2 020</b>	<b>1 710</b>	<b>310</b>

## 2. Initiatives d'atténuation des risques (430 \$)

Plusieurs exigences informatiques nous incitent à maintenir la technologie actuelle, y compris la mise à jour de l'approvisionnement des ressources technologiques et d'autres initiatives. Cette liste comprend également les améliorations apportées aux RH et au service à la clientèle requises par les opérations. La liste qui suit se limite aux initiatives essentielles qui doivent avoir lieu en 2024.

	Initiative liée au plan d'affaires 2024	Total – 2024	Ressources externes	Services TI de base (contrat externalisé)
1	Renouvellement du fournisseur de services de sécurité gérés (FSSG)	180	180	0
2	Gouvernance et administration de l'identité (GAI)	30	30	0
3	Répertoire actif (selon les rôles et épuration)*	0	0	0
4	Intégration virtuelle/apprentissage en ligne	220	220	0
5	DP AMSP 2026*	0	0	0
6	DP pour la téléphonie – 2024*	0	0	0
	<b>Total partiel</b>	<b>430</b>	<b>430</b>	<b>0</b>

\* Aucun coût de ressources externes (on s'attend à ce que cela soit géré en utilisant uniquement des ressources internes en 2024).

### 3. Initiatives en matière de législation et de conformité (190 \$)

Cette catégorie comprend les initiatives que la Commission doit entreprendre pour respecter la législation ou les directives du gouvernement. Pour 2024, cela comprend (i) la production et la livraison des RRA pour assurer la conformité; et (ii) la production des RPR annuels.

	Initiative liée au plan d'affaires 2024	Total – 2024	Ressources externes	Services TI de base (contrat externalisé)
1	RPR 2024	20	0	20
2	RRA 2023	80	10	70
3	RPR 2025	60	0	60
4	RRA 2024	20	0	20
5	Diversité, équité et inclusion – Communications avec les clients	10	0	10
	<b>Total partiel</b>	<b>190</b>	<b>10</b>	<b>180</b>

### 4. Initiatives du promoteur du Régime dont les dépenses ne sont pas récupérables (240 \$)

Nous allons de l'avant avec la mise en œuvre de l'accueil de clients de l'aide juridique dans le Régime. Nous planifions également des changements au régime associés aux officiers et civils des Premières Nations.

	Initiative liée au plan d'affaires 2024	Total – 2024	Ressources externes	Services TI de base (contrat externalisé)
1	Regroupement des régimes de retraite – Aide juridique*	0	0	0
2	Changements apportés au régime – Officiers et civils des Premières Nations	240	100	140
	<b>Total partiel</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>140</b>

\* Aucun coût de ressources externes (on s'attend à ce que cela soit géré en utilisant uniquement des ressources internes en 2024).

Remarque : Aux fins de la présentation, les montants ont été arrondis et peuvent donc être légèrement différents du total indiqué.

## Risques pour le budget de 2024 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires

Dans le cadre de l'élaboration de notre plan d'affaires et de notre budget, nous avons sélectionné les initiatives les plus prioritaires (initiatives émanant du promoteur du Régime, exigences réglementaires ou législatives et événements externes comme la COVID-19) qui créeraient une demande obligatoire de ressources au cours de l'année. Ces risques pourraient nous amener à devoir réviser notre plan d'affaires et notre budget en cours d'année.

Les sources possibles de demandes imprévues sont énumérées ci-dessous, bien qu'elles ne soient pas exhaustives. Si ces demandes devaient se concrétiser, elles seraient soumises à des points de contrôle et entraîneraient la révision de l'ordre de priorité des autres projets ou nécessiteraient des fonds nettement plus élevés que prévu au budget.

1. Dessaisissements impliquant les régimes de retraite de corps policiers – Nous avons prévu quelques travaux en la matière, mais plusieurs corps policiers municipaux de la province pourraient se joindre à la Police provinciale de l'Ontario (PPO). Cela crée une demande importante de services, y compris des services actuariels, pour tenir compte des répercussions sur le régime de retraite du personnel touché.
2. Autres demandes de mise en conformité ou émanant du promoteur du Régime. Ces dernières années, nous avons constaté une augmentation du nombre de modifications demandées par les tribunaux, de nature réglementaire ou émanant du promoteur du Régime auxquels nous devons donner suite sans délai.
3. Regroupements des régimes de retraite – Nous prévoyons qu'une fusion sera réalisée en 2024 et que des travaux potentiels seront effectués sur une autre consolidation de régime.
4. Modèle de retour au milieu de travail/travail hybride – Le plan d'activités comprend certaines activités liées à un scénario de retour harmonieux à un milieu de travail hybride en 2024, mais il subsiste de l'incertitude au sein du milieu des affaires à ce sujet.



## Annexe I : Dépenses projetées sur trois ans – 2024-2026

Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2024. Nous avons tenu compte des hausses inflationnistes pour la plupart des dépenses et de l'absence d'augmentation substantielle de l'effectif en 2025 et en 2026. Le coût des projets 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.

De plus, comme indiqué dans le plan d'affaires, nous faisons actuellement une DP pour un système d'administration des pensions. Les résultats de cette DP nous permettront d'affiner nos estimations de coûts associées au programme Voyager/Modernisation et, par conséquent, les coûts des initiatives pour 2025 et au-delà.

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2024 <sup>1</sup>	2025 <sup>6</sup>	2026 <sup>6</sup>
Coûts de dotation <sup>2</sup>	31 760	34 940	37 740
Exploitation des bureaux	6 010	6 310	6 630
Technologie <sup>3</sup>	10 560	12 150	12 400
Services professionnels	1 810	1 900	2 000
Amortissement <sup>4</sup>	100	100	100
Communication, conseil d'administration et audit	1 320	1 390	1 460
Initiatives <sup>5</sup>	2 840	6 000	6 250
Total des dépenses d'exploitation	<b>54 400</b>	<b>62 790</b>	<b>66 580</b>
Total des dépenses en capital <sup>7</sup>	80	80	80
Estimation de l'effectif <sup>2</sup>	239	249	259

### Notes et hypothèses pour les dépenses projetées sur trois ans pour 2024-2026

1. Les montants pour 2024 sont tirés du budget de 2024.
2. Pour 2025, nous avons estimé une augmentation des coûts de dotation de 10,0 %. Pour 2026, nous avons estimé une augmentation de 8 %. Cela tient compte de l'intégration du personnel embauché au cours des années précédentes et des nouveaux effectifs ajoutés pour soutenir les opérations continues ainsi que les initiatives.
3. Les coûts technologiques devraient augmenter conformément au plan de croissance des TI sur trois ans car le coût des nouveaux services et des licences continuera de croître à mesure que nous acquerrons de nouveaux outils et systèmes dans le cadre de notre programme de modernisation. Il est important de noter que les outils que nous choisissons dans le cadre de la modernisation des pensions influenceront sur les coûts de TI et que les coûts pourraient être plus élevés si nous acquérons un système d'administration des pensions tout-en-un plutôt qu'un

ensemble d'outils au fil du temps. De plus, nous nous attendons à ce que l'inflation ait une incidence sur ces articles.

4. Les attentes en matière d'amortissement demeureront stables au niveau de 2024, car aucun ajout important d'actifs immobilisés n'est prévu à la plateforme technologique ni aux bâtiments ou au mobilier.
5. Les initiatives pour 2025 et 2026 sont basées sur la croissance prévue pour la modernisation des pensions. Ces coûts seront réexaminés une fois que nous aurons une vision plus claire suite aux activités d'approvisionnement qui se termineront en 2024.
6. Les autres dépenses devraient connaître des augmentations annuelles modestes de 5 %.
7. Les dépenses en capital devraient demeurer stables en 2025 et 2026.
8. L'effectif en 2024 est de 239 employés. Nous prévoyons l'ajout de dix postes en 2025 et de dix nouveaux postes en 2026, conformément à nos besoins en ressources pour les initiatives et les opérations continues.

## Annexe II : Définitions

Les définitions suivantes s'appliquent au présent plan d'affaires :

**Services-conseils** – l'équipe interne d'experts en planification financière et de retraite de la Commission, qui sont également des planificateurs financiers certifiés, qui offrent aux clients de la Commission un soutien impartial et professionnel pour la planification de la retraite et la prise de décisions sans frais.

**ACARR** – Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite.

**LAPHO** – *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

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

**BlackNorth Initiative** – organisme de bienfaisance de Toronto qui a pour mission de mettre fin au racisme systémique envers les Noirs dans tous les aspects de notre vie grâce à une approche axée sur les affaires.

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

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

**Plan d'affaires** – le présent plan d'affaires 2024-2026 de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

**ACPFU** – Association canadienne des professionnels de la finance urbaine.

**CCDI** – Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.

**CEM** – CEM Benchmarking Inc., un organisme indépendant d'analyses comparatives.

**COTS** – logiciel commercial prêt à l'emploi.

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

**ESG** – pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

**EGP** – entente de gestion des placements.

**SOGP** – la Société ontarienne de gestion des placements, qui a amorcé ses activités en juillet 2017.

**Politiques de gouvernance centrale de la SOGP** – ces politiques permettent aux dirigeants de la Commission et aux membres du conseil d’administration de s’assurer en permanence que la SOGP gère prudemment les actifs du Régime.

**EPP de la SOGP** – énoncé de politique de placement de la SOGP.

**Investissements** – ensemble des activités liées à l’investissement et à la gestion de l’actif du Régime, ce qui comprend les ressources de la salle des marchés, des services intermédiaires et des services administratifs.

**LRN** – Legal Research Network, une entreprise qui fournit des services consultatifs et éducatifs sur l’éthique, la conformité réglementaire et la culture d’entreprise.

**Dirigeants** – l’ensemble des employés de la Commission qui occupent un poste de gestionnaire ou de niveau plus élevé.

**FSSG** – fournisseur de services de sécurité gérés, ceci est associé au projet de détection et d’intervention gérées.

**GRO** – gestion des risques opérationnels.

**PAII** – Paris Aligned Investment Initiative.

**Administration du Régime** – l’ensemble des activités liées à la gestion et à l’administration du Régime.

**Modernisation des pensions ou Voyager** – programme de transformation technologique de la Commission qui améliorera l’expérience client et celle des parties prenantes et générera des gains d’efficience.

**LPRPDE** – Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) – Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

**Promoteur du Régime** – la province de l’Ontario en sa qualité de promoteur du Régime.

**RRFP (le « Régime »)** – le Régime de retraite de la fonction publique, un régime de retraite à prestations déterminées.

**CR** – la convention de retraite qui a remplacé le Régime supplémentaire de la fonction publique le 1er janvier 2022. La CR offre des prestations supplémentaires aux participants dont la rente accumulée du régime dépasse le maximum autorisé par la *Loi de l’impôt sur le revenu* (LIR) fédérale.

**RSA** – répartition stratégique de l’actif, une stratégie à long terme qui consiste à établir des affectations cibles de la composition de l’actif du Régime dans le but d’obtenir le meilleur rendement du capital investi pour couvrir les prestations de retraite actuelles et projetées compte tenu de la tolérance au risque et de l’horizon de placement du Régime.

**CVDL** – cycle de vie du développement de logiciels.

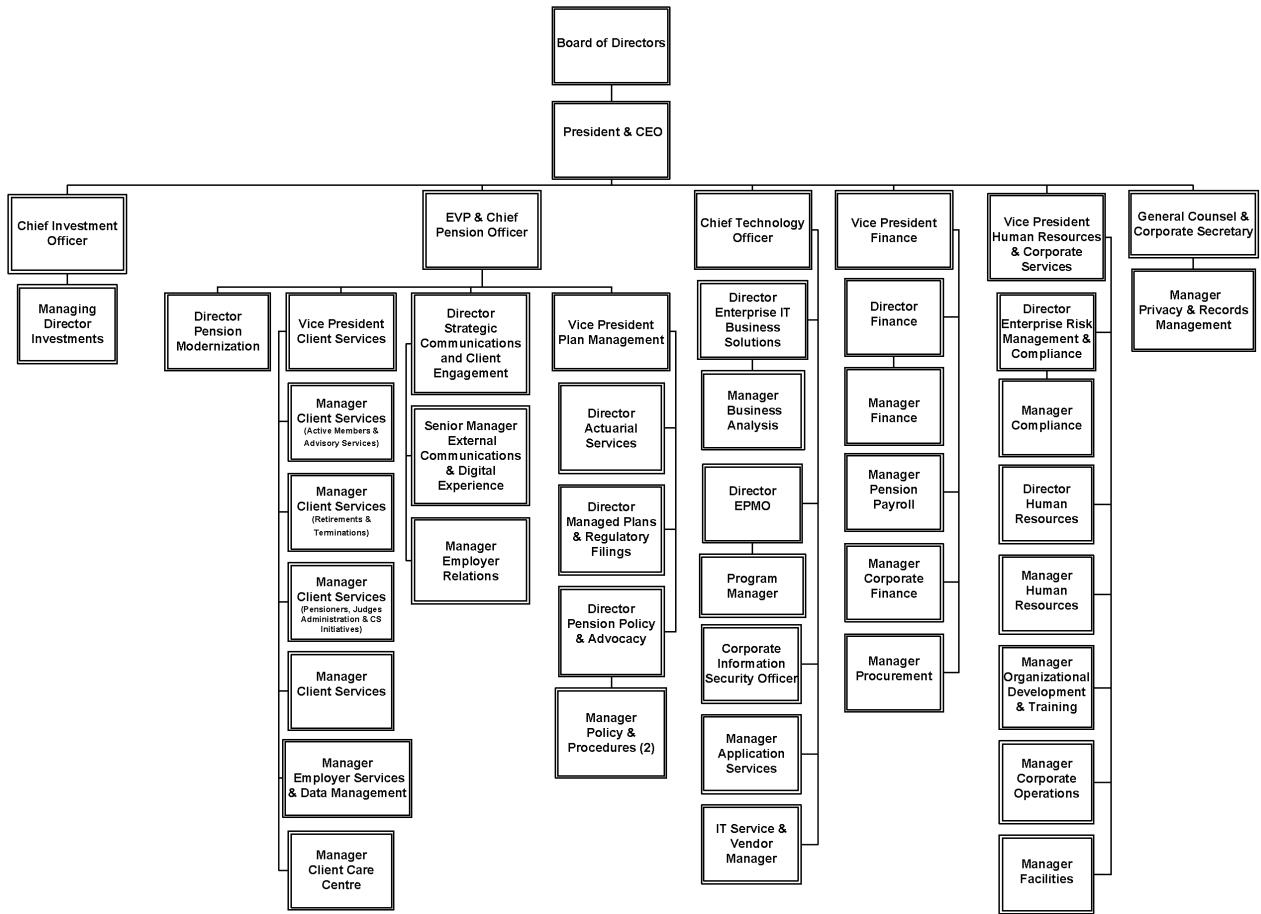
**Énoncé des politiques et procédures de placement** – ce document décrit l’approche de la Commission en matière d’investissement.

**GTIFCC** – Groupe de travail sur l’information financière relative aux changements climatiques.

**UN PRI** – principes pour l’investissement responsable des Nations Unies.

**WCAG 2.0, niveau AA** – niveau de conformité utilisé pour les règles et règlements sur l’accessibilité.

# Annexe III : Organigramme – Direction



28 septembre 2023