



**Plan d'affaires de la
Commission du Régime
de retraite de l'Ontario
2026 à 2028**

Table des matières

Aperçu de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario	4
Mandat.....	4
Gouvernance.....	5
Approche du plan d'affaires pour 2026	5
Analyse de la conjoncture.....	6
Plan stratégique de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.....	10
La mission, la vision, l'objectif et les valeurs de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario	11
Développer notre culture et nos talents pour réussir	12
Maintenir le régime pour assurer les avantages de nos clients.....	14
Plan d'intervention de financement	14
Placements.....	15
Risques d'investissement et mesures d'atténuation	15
Améliorer notre réputation en tant qu'organisation de régime de retraite responsable et de confiance.....	16
Faire progresser l'excellence et l'efficacité opérationnelles	17
Adopter les progrès technologiques en évolution pour répondre aux besoins des clients et offrir des services exceptionnels.....	18
Renforcer les analyses axées sur les données	20
Accroître l'influence et les partenariats.....	22
Risque et conformité.....	23
Atténuation des risques pour les entreprises	23
Gestion des risques liés à l'information et à la cybersécurité	23
Utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA)	24
Approvisionnement	24
Modernisation des régimes de retraite : Approche et plan pour 2026.....	25
Modernisation des régimes de retraite : Systèmes et processus d'affaires évolués	26
Plan pour les ressources humaines (RH).....	32
Cibles et mesures de performance	36
Plan d'affaires 2026-2028 de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario	

Budget financier – 2026.....	40
Section 1 : Dépenses d’exploitation de base	40
Composantes budgétaires	40
Analyse des composantes.....	41
Budget des dépenses en capital de base de 2026	44
Section 2 : Budget de la modernisation des régimes de retraite.....	45
Capitalisation des coûts de développement de la modernisation des régimes de retraite .	45
Section 3 : Écart entre les prévisions et le budget de 2025.....	46
Annexe I.....	47
Dépenses prévues sur trois ans – 2026 à 2028.....	47
Annexe II : Progrès par rapport aux priorités gouvernementales de 2026 à 2028.....	49
Annexe III.....	57
Gouvernance.....	57
Protection de la vie privée	57
Gouvernance de l’information et des données	57
Atténuation des risques pour les entreprises.....	58
Plan de communication	58
Initiatives impliquant des tiers.....	61
Annexe IV – Termes définis	62
Annexe V – Organigramme – Niveau de la direction	65

Aperçu de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est l'administratrice du Régime de retraite des fonctionnaires (RRFP ou « le Régime »), un important régime de retraite à prestations déterminées (RPD), parrainé par le gouvernement de l'Ontario. Comptant plus de 34,1 milliards de dollars d'actifs (le « Fonds ») et 100 000 participants actifs, ayant des droits différés ou retraités, ainsi que des survivants, le RRFP est l'un des plus importants régimes de retraite du Canada.

L'investissement des actifs 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.

Nous fournissons également des services à des tiers dans le cadre du soutien stratégique et opérationnel à la Commission de retraite des juges provinciaux (CRJP) et des services d'administration des régimes de retraite aux participants actifs du Régime de retraite des juges provinciaux (RRJP), l'administration des programmes d'avantages sociaux assurés des participants retraités, et agissons à titre de fiduciaire et d'administrateur de la convention de retraite (CR) pour les participants actifs admissibles au RRFP. L'administration de ces 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.

Le présent plan d'affaires concerne la période du 1^{er} janvier 2026 au 31 décembre 2028; il met l'accent sur 2026.

Mandat

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a vu le jour en 1990, par promulgation de la *Loi sur le Régime de retraite des fonctionnaires*, afin d'administrer le Régime et le Fonds. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est dirigée par son conseil d'administration et le président doit rendre des comptes au président du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) concernant le rendement de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario dans l'accomplissement de son mandat.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à répondre à l'ensemble des attentes et priorités énoncées dans la lettre d'orientation de 2026 du président du Conseil du Trésor. Il s'agit notamment d'un certain nombre d'attentes qui s'appliquent à tous les organismes et qui exigent que la Commission du Régime de retraite de l'Ontario demeure novatrice, durable et responsable.

De plus, les priorités suivantes propres à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario sont harmonisées avec sa stratégie et ses priorités provinciales :

1. Assurer une surveillance efficace des risques financiers liés à la Caisse de retraite de la fonction publique afin d'assurer la viabilité à long terme du Régime. Ce qui inclut les mesures suivantes :
 - mettre en œuvre le plan d'intervention de financement et continuer à assurer une surveillance continue du rôle de la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP) dans la gestion des actifs dont la Commission du Régime de retraite de l'Ontario est responsable;
 - continuer de soutenir la durabilité des régimes de retraite du secteur public et travailler avec des partenaires pour accroître le nombre de participants actifs du Régime de retraite des fonctionnaires (RRFP), améliorer le ratio de participants actifs/inactifs, réduire les coûts administratifs pour les détenteurs de régimes de retraite du secteur public et améliorer l'efficacité;
 - mobiliser le gouvernement, à titre d'unique commanditaire du RRFP, à l'égard de toute stratégie de financement à long terme.
2. Offrir un système efficace de contrôles internes et de conformité aux exigences applicables pour promouvoir la transparence et la responsabilité. Cela comprend une surveillance efficace de la gestion et des contrôles des dépenses, notamment la recherche d'occasions d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
3. Poursuivre le travail de modernisation de ses systèmes afin d'atténuer le risque de défaillance de ces derniers, de simplifier l'expérience client, d'étendre les services numériques, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de fournir un soutien continu aux initiatives demandées par le gouvernement.

Gouvernance

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est une organisation de retraite sophistiquée dotée d'une structure de gouvernance robuste apte à garantir la protection et la promotion permanente des intérêts supérieurs du Régime et de ses bénéficiaires.

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. Nos solides pratiques de gouvernance ont été reconnues par des tiers indépendants, notamment les agences de notation du crédit et nos vérificateurs indépendants. Vous trouverez plus de détails sur nos pratiques de gouvernance à l'annexe III.

Approche du plan d'affaires pour 2026

Nous comprenons l'importance de gérer nos coûts d'exploitation aussi efficacement que possible. La promotion d'une culture et d'un état d'esprit soucieux des coûts est fondamentale à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Nous renforçons cette discipline fiscale tout

au long de l'année pour nous assurer de maintenir l'efficacité des coûts dans l'ensemble de nos activités. Notre plan d'affaires 2026 a été élaboré avec cet état d'esprit, en adoptant une approche prudente et consciente des coûts afin de limiter nos dépenses à seulement celles qui sont essentielles. Par conséquent, nous avons été en mesure de maintenir notre budget opérationnel conforme aux attentes inflationnistes.

Comme nous l'avons mentionné dans les plans d'affaires les plus récents, nous aurons besoin d'investissements initiaux dans les systèmes et de ressources à durée limitée afin de soutenir le succès de la mise en œuvre de notre initiative de modernisation des régimes de retraite. Ces mesures, une fois mises en œuvre, permettront d'améliorer la rentabilité et les résultats du service à la clientèle ainsi que de réduire les risques opérationnels et liés aux systèmes.

En 2026, nos efforts seront axés sur la mise en œuvre de notre nouveau plan stratégique, l'avancement de notre initiative de modernisation des régimes de retraite et le soutien d'initiatives gouvernementales clés, notamment le soutien à l'intégration des députés provinciaux et la mise en œuvre de leur régime supplémentaire.

L'un de nos principaux domaines d'intérêt pour 2026 et l'une des pierres angulaires de notre stratégie demeure la protection de la durabilité à long terme du Régime et l'avancement de la mise en œuvre de notre solide plan d'intervention de financement. Ce plan a été approuvé par le promoteur du Régime en 2025 et vise à ce que le Régime soit entièrement capitalisé d'ici 2035. Nous continuerons également d'accorder la priorité à l'engagement et à la supervision de la SOGP, tant au niveau du conseil que de la haute direction, ainsi qu'à la mise en œuvre de notre nouvelle répartition stratégique des actifs (RSA) dans le but de réaliser de meilleurs rendements des investissements à long terme.

La première partie du plan d'affaires se concentre sur nos activités courantes, notamment la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie et la façon dont nous exécutons notre mandat et soutenons les initiatives gouvernementales. La deuxième partie du plan d'affaires porte sur la façon dont nous faisons progresser notre initiative de modernisation des régimes de retraite – une initiative qui donnera suite à l'orientation du gouvernement visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client, et à soutenir les services axés sur le numérique. La section Budget suit également cette approche.

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 environnementaux doivent être soigneusement pris en compte, car ils présentent des occasions et des risques pour le Régime. La mesure dans laquelle la Commission du Régime de retraite de l'Ontario réagira face à ces facteurs aura une incidence importante sur le Régime et sur nos intervenants. C'est pourquoi il est essentiel de bien identifier et de bien évaluer ces facteurs pour pouvoir mener à bien notre mandat.

Voici quelques-uns des facteurs environnementaux qui, selon nous, pourraient avoir une incidence sur la Commission du Régime de retraite de l'Ontario au cours des prochaines années.

Modification des attentes des clients et changements technologiques

En réponse à l'évolution des attentes des clients et aux changements technologiques, notamment l'avancement rapide de l'intelligence artificielle (IA), nous investissons dans une approche axée sur le numérique qui favorisera l'efficacité et simplifiera l'expérience client, ce qui permettra aux clients d'effectuer plus facilement des tâches en ligne de façon sécuritaire, à leur convenance. Une fois entièrement mis en œuvre, nos services numériques élargis soutiendront le traitement direct des demandes en libre-service des participants actifs et nous permettront de fournir des services davantage proactifs et personnalisés, de même qu'un soutien décisionnel amélioré aux clients, au besoin.

Tendances démographiques et économiques

Bien que le Régime ait été confronté à des pressions de financement au cours des dernières années en raison de tendances clés, notamment les personnes qui vivent plus longtemps et qui prennent leur retraite plus tôt, ainsi qu'un environnement d'investissement difficile, nous avons maintenant mis en place un plan d'intervention de financement robuste qui vise à nous aider à atténuer ces impacts. Nous avons également mis en place une nouvelle stratégie de la RSA pour l'investissement des fonds du Régime de retraite des fonctionnaires. Ces deux initiatives nous aident à protéger la durabilité du Régime et à améliorer notre capacité à atteindre les objectifs de placement à long terme de celui-ci.

Nous continuerons de surveiller les tendances démographiques et économiques ayant une incidence sur le Régime et les progrès de notre plan d'intervention de financement.

Environnement et perspectives d'investissement

Bien que nous ayons constaté une modération de la volatilité des marchés depuis le printemps, et bien que l'inflation et les taux d'intérêt aient baissé, les risques demeurent élevés en raison des tensions géopolitiques accrues. Les relations commerciales tendues entre les États-Unis et les principaux partenaires, notamment le Canada, le Mexique, la Chine et l'UE, de même que les conflits persistants au Moyen-Orient et en Ukraine contribuent à l'incertitude continue des investissements.

Durabilité

Nous croyons que pour qu'un organisme connaisse du succès, il doit mettre en place des pratiques robustes en matière de ressources humaines et de gouvernance, et également tenir compte des répercussions de tout facteur important de durabilité, comme le changement climatique. C'est pourquoi la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et notre gestionnaire de placements, la SOGP, s'engagent à intégrer de manière exhaustive l'aspect de la durabilité dans leurs opérations et stratégies.

Notre surveillance de la SOGP comprend un accent sur l'aspect de la durabilité qui lui permet de s'assurer que les risques et les occasions liés à nos investissements sont efficacement gérés, afin de contribuer à améliorer les résultats de nos placements à long terme. À titre d'employeur, nous croyons qu'un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif est essentiel à la réalisation

de notre mission et de notre vision. Cela fait de nous une organisation plus forte et plus agile, et nous permet de mieux servir nos membres diversifiés.

Au cours des dernières années, nous avons pris des mesures pour améliorer notre approche sur les questions de durabilité, notamment quant aux questions d'environnement, de société et de gouvernance (ESG), qui inclut l'élaboration d'un plan d'action ESG, d'une politique ESG et d'une stratégie de communication ESG afin d'améliorer nos rapports et notre transparence sur diverses questions de durabilité pour les participants actifs. Vous trouverez de plus amples renseignements sur nos progrès en matière de durabilité dans notre [rapport sur la durabilité 2023-2024](#).

Respect des normes obligatoires élargies en matière de gouvernance, de risques et de conformité

À titre d'organisme gouvernemental, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario doit se conformer aux directives et aux exigences législatives. À la fin de 2024, le gouvernement a publié une nouvelle Directive concernant les organismes et les nominations assortie d'exigences supplémentaires en matière de rapports et de gouvernance. Conformément à ces nouvelles exigences, le gouvernement et la Commission du Régime de retraite de l'Ontario ont conclu un nouveau protocole d'entente en 2025. Au cours des dernières années, un certain nombre de nouvelles directives et exigences nous ont obligés à adapter nos processus, notamment les directives sur le numérique, les TI, l'IA et les données (et les politiques connexes) de l'Ontario, la législation antipourriel, les règles d'approvisionnement améliorées, et la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

Répondre aux initiatives et aux demandes du gouvernement

Le contrôle du coût des ressources humaines, y compris les dépenses liées aux rentes, dans le secteur public, est considéré comme l'une des principales solutions pour contribuer à la santé financière de l'Ontario. Les mesures que la province prendra pour remédier à sa situation financière pourraient avoir des effets divers sur le Régime et la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Les priorités provinciales qui ont une incidence sur la Commission du Régime de retraite de l'Ontario sont abordées plus en détail à l'annexe II. En 2026, nous allons accomplir ce qui suit :

- continuer de soutenir les agents de police et les civils des Premières Nations en lien avec les récents changements apportés au régime, y compris en offrant un soutien consultatif à la prise de décisions concernant les possibilités de rachat;
- intégrer les députés provinciaux au RRFP et mettre en œuvre les dispositions de leur régime complémentaire;
- soutenir la modernisation des systèmes de RH et de paie du gouvernement.

De plus, nous recevons chaque année des demandes du promoteur du Régime pour appuyer des initiatives supplémentaires. Nous nous attendons à ce que cela se poursuive en 2026.

Pour en savoir plus sur nos progrès vers les priorités gouvernementales de 2026-2028, veuillez lire l'annexe II à partir de la [page 49](#). Pour en savoir plus sur les facteurs internes, veuillez lire notre plan pour les ressources humaines à partir de la [page 32](#).

Plan stratégique de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

En 2025, une priorité importante a été l'élaboration et l'approbation de notre plan stratégique à long terme, « Axé sur la clientèle. Prêt pour l'avenir. Notre cheminement vers 2035 ». Ce plan stratégique est notre cheminement vers un avenir défini par la croissance, l'innovation et un plan durable pour nos clients, nos employés et nos parties prenantes. Notre stratégie trace une voie claire, en équilibrant la pérennité à long terme avec l'agilité nécessaire pour s'adapter et offrir une valeur inégalée dans un environnement en constante évolution. Nous commencerons à mettre en œuvre notre stratégie en 2026.

Nous avons façonné notre nouvelle stratégie autour de trois projections, chacune d'elles ayant une durée de trois ans. Ce cadre définit nos ambitions à long terme, tout en nous préparant à une action immédiate, offrant un cheminement clair pour l'avenir année après année. Pour traduire notre vision en action stratégique à travers les trois projections, nous avons identifié sept objectifs stratégiques.

Afin de maintenir l'excellence et notre réputation en tant qu'organisation de régime de retraite de premier plan, nous allons tirer parti de nos principales forces dans les trois domaines suivants :

- développer notre culture et nos talents pour réussir;
- améliorer notre réputation en tant qu'organisation de régime de retraite responsable et de confiance;
- adopter les progrès technologiques en évolution pour répondre aux besoins des clients et offrir des services exceptionnels.

Nous avons également identifié les quatre objectifs stratégiques suivants, lesquels sont nos priorités de croissance pour réaliser notre vision et nous positionner en tant qu'organisation de régime de retraite de choix :

- maintenir le régime pour assurer les avantages de nos clients;
- promouvoir l'excellence et l'efficacité opérationnelles;
- renforcer les idées et les solutions axées sur les données;
- accroître l'influence et forger des partenariats.

Notre plan stratégique nous positionne pour prospérer dans un environnement dynamique, en exploitant nos forces et en ouvrant la voie à une excellence durable.

La mission, la vision, l'objectif et les valeurs de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

À titre d'organisation axée sur les objectifs, la mission, la vision, l'objectif et les valeurs de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario constituent la base de notre plan stratégique. Ces éléments essentiels guident, informent et façonnent tout ce que nous faisons : maintenir notre engagement à protéger la durabilité du régime, à protéger les prestations des participants actifs et à nous efforcer en permanence de constituer une organisation de prestation de services de retraite de premier plan. Nous accordons inlassablement la priorité à la pérennité du régime, le service à la clientèle et l'excellence opérationnelle pour nous assurer de protéger la promesse de retraite avec intégrité, responsabilité et soin.

Mission : *Conseiller et protéger l'avenir* du Régime de retraite des fonctionnaires (RRFP) et de ses parties prenantes.

Vision : La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est un organisme de prestation de régimes de retraite de premier plan et un conseiller de confiance pour toutes nos parties prenantes, dont l'efficacité assure la pérennité du Régime de retraite des fonctionnaires (RRFP).

Objectif : 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 vers 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. Elle veille à la protection, en cours de route, des pensions gagnées des clients grâce à une supervision fiscale stratégique et prudente.

Notre engagement est d'être là.

Là pour toute la vie.

Les valeurs de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario : En 2025, parallèlement à l'élaboration de notre nouveau plan stratégique à long terme, nous avons entrepris une évaluation approfondie de la culture en milieu de travail, notamment en examinant les valeurs fondamentales qui guident notre organisation. Ce travail a donné lieu à un ensemble actualisé de valeurs qui reflètent qui nous sommes aujourd'hui et où nous nous dirigeons. Le travail a nécessité une collaboration étroite visant à assurer l'harmonisation organisationnelle et valider que ces valeurs appuient nos priorités stratégiques.

Nos valeurs sont à la source de qui nous sommes : elles guident notre façon de travailler, de prendre des décisions et de servir nos clients et nos collègues.

Responsabilité : nous sommes responsables de nos engagements, agissons avec intégrité et obtenons des résultats.

Axé sur la clientèle : nous offrons un service exceptionnel et protégeons la promesse de la retraite.

Efficacité : nous générons de la valeur de manière rentable.

Inclusion : nous nous respectons mutuellement et puisons notre force dans la diversité.

Innovation : nous favorisons la croissance et la soif de savoir.

Développer notre culture et nos talents pour réussir

Les personnes et la culture sont au cœur de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, et nous comptons sur l'expertise, le professionnalisme et le dévouement de nos employés pour respecter la promesse de la retraite. Développer notre culture et nos talents est essentiel à notre succès. En 2025, en plus de notre travail portant sur l'élaboration de notre nouvelle stratégie, nous avons également mené un exercice de renouvellement de la culture pour nous aider à maintenir une culture forte, engageante et efficace.

À la suite de ce travail, nous avons actualisé nos valeurs d'entreprise afin d'éclairer les compétences et les aptitudes qui seront essentielles à notre succès à long terme.

En 2026, alors que nous commençons à mettre en œuvre notre nouvelle stratégie, nous continuerons de nous appuyer sur notre solide culture et à soutenir notre équipe alors que nous évoluons davantage pour répondre à nos besoins changeants. Nous aiderons le personnel à cultiver les aptitudes et les compétences dont il a besoin pour s'épanouir dans une culture axée sur le client, novatrice et inclusive.

Au moment de la rédaction, nous avons reçu des directives du gouvernement de l'Ontario demandant le retour à une présence normalisée au lieu de travail à cinq jours par semaine, ainsi que le gel des embauches. Nous nous engageons à suivre ces directives et nous travaillons sur les risques qu'elles pourraient poser à l'égard de l'attraction et de la rétention des talents, ainsi que de l'exécution opérationnelle de nos priorités fixées par la province.

Diversité, équité et inclusion

L'inclusion est une valeur fondamentale pour la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et elle est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Nous nous engageons à favoriser un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif où nous nous apprécions mutuellement et puisons notre force dans la diversité.

Pour ce faire, nous devons miser sur les mesures suivantes :

- Favoriser la compréhension par l'éducation et la célébration, en sensibilisant et en soutenant la diversité dans l'ensemble de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.
- Inviter et accueillir diverses perspectives, sachant que l'inclusion renforce notre culture, nos idées et notre impact.
- Traiter les uns les autres avec respect, créant un milieu de travail où chacun se sent valorisé, entendu et inclus.

En 2026, nous continuerons à offrir au personnel des occasions d'apprentissage et à soutenir le conseil consultatif en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) dans la mise en œuvre de sa feuille de route et l'exploitation de nos partenariats externes visant à soutenir un milieu de travail inclusif.

Maintenir le régime pour assurer les avantages de nos clients

Notre priorité absolue est de garantir les rentes promises aux participants actifs et d'assurer la viabilité du Régime à long terme. Grâce à une approche disciplinée, nous construisons une base qui garantit des avantages pour les générations à venir. Nous prioriserons la pérennité du régime en nous concentrant sur plusieurs domaines clés : améliorer le rendement des placements pour nous assurer que le régime offre des résultats favorables à long terme, continuer à accroître activement les adhésions et mettre en œuvre notre plan d'intervention de financement. En tirant parti de nos forces et en collaborant étroitement avec la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP), nous visons à fournir des résultats exceptionnels, à assurer la santé à long terme du régime et à façonner un avenir solide pour nos participants actifs.

Le 31 décembre 2024, lors de la dernière évaluation déposée, le régime était financé à 86 % sur la base de la valeur marchande et à 89 % avec un lissage de l'actif.

Nos stratégies de durabilité visent à gérer toutes les variables de financement du Régime (rendements nets des placements, niveaux de cotisation et structure des avantages sociaux), afin que :

- les prestations accumulées soient fournies comme promis;
- le régime demeure abordable à long terme;
- le régime d'avantages sociaux demeure structuré de manière à établir un revenu de retraite adéquat à vie pour les participants actifs de longue date;
- l'équité dans les coûts et les avantages du Régime soit atteinte par des générations de participants actifs.

Plan d'intervention de financement

En 2026, la direction se concentrera sur la mise en œuvre et la surveillance du Plan d'intervention de financement que nous avons élaboré et qui a été approuvé par le promoteur du régime en 2025. Le plan d'intervention de financement a été mis en place pour atténuer les risques liés à la viabilité du régime dans le but d'atteindre un niveau de capitalisation complet d'ici 2035. Dans le cadre de cette stratégie, le promoteur effectue des paiements spéciaux pour aider à combler le déficit de financement actuel. De plus, nous mettrons en œuvre la phase finale de l'augmentation du taux de cotisation en avril 2026 afin de refléter l'augmentation du coût de la prestation des pensions à l'avenir, principalement attribuable au fait que les participants actifs vivent plus longtemps et prennent leur retraite plus tôt.

Nous continuerons de surveiller la mise en œuvre et l'avancement du plan d'intervention de financement.

Placements

Nos obligations envers le Régime de retraite à long terme orientent la stratégie d'investissement et les décisions de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Des rendements de placement solides sont essentiels à la santé à long terme du régime. Depuis 1990, environ les deux tiers des paiements de pension de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario proviennent des revenus de placement. L'approche stratégique à long terme de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière d'investissement est façonnée par l'objectif de garantir et de maintenir les prestations de retraite promises aux participants actifs.

La SOGP est responsable de la gestion du portefeuille de placements de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario conformément aux politiques exhaustives de placement de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Cela comprend le respect de l'Énoncé des politiques et procédures en matière de placement et de la RSA, qui continuent tous les deux d'être établis par la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

Risques d'investissement et mesures d'atténuation

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario assure une surveillance continue de la SOGP en ce qui concerne son rôle dans la gestion des actifs et du risque relatif aux placements du Régime. La RSA est la décision la plus importante en matière de placement de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario; elle est un facteur clé du rendement des placements et identifie nos objectifs en pourcentage pour les catégories d'actifs individuelles, qui constituent ensemble notre composition d'actifs de portefeuille. En 2024, nous avons approuvé une nouvelle RSA en collaboration avec la SOGP dans le but d'améliorer les rendements à long terme. Bien que l'amélioration des rendements des placements demeure une priorité, la sélection et la pondération des actifs doivent également assurer un profil de risque approprié harmonisé avec les passifs du régime.

En 2026, nous continuerons de travailler avec la SOGP sur la mise en œuvre et de rester proactifs dans l'évaluation des événements actuels et de leur impact sur notre RSA. En réponse aux événements du marché qui se sont produits au début de 2025, la SOGP, avec le soutien de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, a interrompu la mise en œuvre de certains changements de la RSA afin de réévaluer leur pertinence dans l'environnement du marché en évolution. Cette analyse en est maintenant aux dernières étapes et nous déterminerons si des ajustements supplémentaires à la RSA sont justifiés.

Améliorer notre réputation en tant qu'organisation de régime de retraite responsable et de confiance

Le maintien de la confiance et de notre solide réputation est essentiel à notre crédibilité en tant qu'organisation de régime de retraite de premier plan et fait partie intégrante de la satisfaction de nos clients. En priorisant activement la transparence dans nos opérations et en favorisant l'engagement des parties prenantes, nous renforçons une base de confiance qui atténue les risques et renforce les partenariats.

Nous maintenons un système efficace de contrôles internes et de conformité aux exigences applicables afin de promouvoir la transparence et la responsabilité. Cela comprend une surveillance efficace de la gestion et des contrôles de nos dépenses, tout en recherchant des occasions d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

En 2026, nous allons accomplir ce qui suit :

- continuer de collaborer avec les employeurs et les agents négociateurs afin de comprendre les besoins de leurs participants actifs et de leurs employés et offrir des services à valeur ajoutée, notamment des programmes éducatifs;
- renforcer nos relations avec les employeurs, notamment introduire des forums pour les employeurs;
- lancer un nouveau sondage sur la confiance des partenariats afin de comprendre dans quelle mesure nous répondons aux besoins de nos partenaires et d'évaluer la satisfaction à l'égard des initiatives conjointes clés.

Faire progresser l'excellence et l'efficacité opérationnelles

Parmi nos priorités en matière de croissance, on compte l'amélioration de notre efficacité opérationnelle et l'avancement de l'excellence opérationnelle, et ce, dans tous les secteurs de notre organisation. Bien que nous reconnaissons que notre programme de modernisation des régimes de retraite jouera un rôle essentiel dans ce domaine, nous sommes également à la recherche d'occasions supplémentaires pouvant apporter des améliorations progressives de l'efficacité. Par conséquent, en 2026, notre approche comprendra la recherche d'occasions d'améliorer l'efficacité de nos activités en cours, parallèlement à notre programme de modernisation.

Rapport coût-efficacité

En 2026, nous continuerons de nous concentrer sur la croissance du régime et l'augmentation de notre ratio de participants actifs/retraités, une priorité qui contribue à améliorer l'efficacité des coûts et la santé du régime. Cela comprend l'exploration d'occasions de renforcer la couverture et la participation au régime. Le soutien continu et actif de notre promoteur de régime à cet égard sera essentiel. En travaillant en collaboration avec les parties prenantes, nous visons à cerner des stratégies qui soutiennent une inclusion plus large, tout en restant harmonisées avec les besoins de l'employeur et les réalités opérationnelles.

Depuis notre premier regroupement, en 2018, nous avons accueilli plus de 6 200 nouveaux participants actifs au RRFP. Le ratio participant actif/retraité du Régime s'est amélioré, passant de 1:1 à 1,24:1 au cours de cette période. Les fusions ont également contribué à réduire d'un an l'âge moyen de nos participants actifs, ce qui contribue à réduire le coût du Régime. En 2025, nous avons accueilli d'autres agents de police et civils des Premières Nations, ainsi que les sociétés de gestion forestière Temagami et Nawiingnokima de même que le Fonds ontarien pour la construction dans le RRFP. En 2026, nous accueillerons les députés provinciaux dans le RRFP.

Bien que nous chercherons d'autres occasions tout au long de l'année pour cerner de nouveaux gains d'efficacité supplémentaires dans l'ensemble de l'organisation, nous avons déjà identifié certains domaines où des améliorations seront réalisées. Par exemple, en 2026, nous simplifierons nos rapports sur les investissements en intégrant nos rapports sur la durabilité à notre processus de rapport annuel et nous tirerons parti du travail effectué en réponse à l'abrogation du projet de loi 124 pour améliorer les processus de gestion des données liés au traitement des ajustements salariaux rétroactifs et aux recalculs des droits à l'avenir. En 2026, nous continuerons également à nous concentrer sur des solutions visant à améliorer la qualité des données des employeurs et les pratiques de production de rapports afin de gagner en efficacité opérationnelle.

Adopter les progrès technologiques en évolution pour répondre aux besoins des clients et offrir des services exceptionnels

Fournir un service exceptionnel et des conseils de confiance aux clients est au cœur du modèle *Conseiller et Protéger* qui définit la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

Faire progresser les services numériques

En 2026, afin d'améliorer l'expérience de nos clients et de nous adapter à l'évolution des attentes des clients et aux besoins des générations futures, nous investissons dans une approche axée sur le numérique qui tire parti de l'IA pour faciliter l'exécution des tâches en ligne par les clients à leur convenance, notamment par les moyens suivants :

- simplification du processus d'ouverture de session et d'inscription au portail des participants actifs;
- introduction d'un outil amélioré de planification de la retraite visant à aider les participants actifs à planifier et à gérer leur retraite;
- création de cartes du parcours client afin de mieux comprendre les besoins des clients et de cerner les occasions de faciliter leur participation à leur régime de retraite et de planifier leur avenir.

De plus, dans le cadre de nos efforts visant à continuer à faire évoluer nos offres d'éducation auprès de la clientèle, nous lancerons en 2026 des webinaires éducatifs préenregistrés. Cela permettra à nos participants actifs d'en apprendre davantage sur les sujets pertinents en matière de retraite, sur demande et au moment qui leur convient le mieux. La fonction leur permettra de revoir la ou les séance(s), au cas où ils voudraient la visionner de nouveau à une date ultérieure.

Tout comme nos objectifs en matière d'efficacité, nous chercherons en permanence des occasions supplémentaires d'améliorer l'expérience du service numérique des clients, tandis que notre programme de modernisation des régimes de retraite se concentre sur le développement de capacités fondamentales qui nous permettront de fournir des services plus proactifs et personnalisés de même qu'un soutien décisionnel aux clients à long terme.

Services-conseils

Notre modèle unique *Conseiller et Protéger* constitue un aspect déterminant de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Dans le cadre de ce modèle, nous nous engageons à fournir des conseils personnalisés aux participants actifs et à leur fournir les outils et le soutien dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant leur régime de pension et de retraite.

En 2026, nous accueillerons les députés provinciaux dans notre régime. La préparation à la prestation d'informations et de conseils visant à soutenir une transition harmonieuse a commencé au début de 2025, ainsi que la transition des agents de police et civils des Premières Nations des Chefs de police autochtones de l'Ontario (CPAO), et des agents de police et civils employés en vertu de l'Entente sur les services policiers des Premières Nations de l'Ontario (ESPPNO).

En 2026, nous améliorerons nos services consultatifs en tirant parti de notre nouveau planificateur de retraite en ligne, qui dotera nos conseillers d'un outil amélioré permettant d'aider plus efficacement les clients à planifier leur retraite et à prendre des décisions éclairées au sujet de leur pension.

Pour en savoir davantage sur l'un de nos principaux facteurs de différenciation de l'excellence du service, Services consultatifs, lisez la page « [Services de planification financière](#) » à l'adresse OPB.ca.

Renforcer les analyses axées sur les données

Nous nous engageons à bâtir un écosystème de données robuste et à faire progresser de solides pratiques de gouvernance des données, ce qui permettra à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario de disposer de renseignements fiables, précis et précieux permettant de renforcer la prise de décision.

Un domaine essentiel de notre stratégie consiste à améliorer notre modèle opérationnel de production de rapports des employeurs afin d'améliorer la qualité des données déclarées. Nous introduirons de nouveaux systèmes et de nouvelles pratiques pour améliorer la fiabilité des renseignements sur le service, le salaire et les cotisations que nous recevons et utilisons afin de calculer les droits des participants actifs et permettre la prestation de services numériques.

Dans le cadre de cette initiative passionnante, nous travaillerons en étroite collaboration avec nos employeurs pour améliorer les outils qui leur sont offerts afin d'éviter d'avoir à résoudre les anomalies liées aux données qui pourraient se présenter dans l'avenir. Ces efforts permettront :

- d'aider à atténuer nos risques liés à la qualité des données et à améliorer l'efficacité à l'échelle du système (Commission du Régime de retraite de l'Ontario et employeur) en établissant un cadre qui permettra de valider et concilier les données au fur et à mesure qu'elles seront déclarées;
- d'éliminer les efforts et les reprises sans valeur ajoutée;
- d'exiger une résolution au moment de la déclaration, lorsque l'information est la plus facile à corriger ou à expliquer.

Cet accent mis sur la qualité des données contribuera à créer des gains d'efficacité à la fois pour la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et nos employeurs, et nous permettra de mieux tirer parti des renseignements, soutenant ultimement nos initiatives de modernisation des régimes de retraite et nos stratégies de durabilité.

Pour poursuivre le travail entrepris en 2025 par notre équipe interfonctionnelle d'action en matière de données, en 2026, nous allons accomplir de qui suit :

- Travailler avec les employeurs afin de préparer un nouveau modèle de production de rapports sur les données qui sera mis en œuvre dans le cadre de notre initiative de modernisation des régimes de retraite. Notre nouveau modèle aidera à améliorer la qualité des données en fournissant aux employeurs une rétroaction en temps réel sur la qualité des données lorsque les écarts sont plus faciles à résoudre. En 2026, nous présenterons le nouveau modèle aux employeurs et les impliquerons dans la conception d'un nouveau tableau de bord de qualité des données des employeurs afin de nous assurer que notre solution fonctionne à la fois pour la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et les employeurs.

- Commencer le nettoyage des données afin de préparer le service historique à la migration vers un nouveau système dans le cadre de notre programme de modernisation des régimes de retraite.
- Obtenir l’approbation d’un cadre de gouvernance et d’un plan directeur de gouvernance des données pluriannuel actualisé assurant l’harmonisation avec la nouvelle stratégie d’entreprise, soutenir la modernisation des régimes de retraite et faire progresser les priorités et les pratiques en matière de données.

Accroître l'influence et les partenariats

Nous nous engageons à entretenir des relations proactives et dynamiques afin de nous positionner comme un partenaire de confiance pour ceux qui partagent notre vision et nos objectifs stratégiques. À titre de promoteur du régime, le gouvernement de l'Ontario joue un rôle central dans le succès du régime. Un plan solide et durable soutient directement la capacité du gouvernement à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée du secteur public. En nous engageant dans des interactions gouvernementales proactives et continues et en établissant des liens solides à tous les niveaux, nous renforcerons notre influence et notre crédibilité et soutiendrons notre aptitude à protéger la pérennité du régime, notamment en augmentant l'adhésion au régime afin de nous établir comme l'organisation de régime de retraite de choix du secteur public de l'Ontario.

En 2026, nous allons accomplir ce qui suit :

- Améliorer notre collaboration avec nos partenaires et renforcer les relations avec les employeurs existants, tout en établissant un cadre permettant d'identifier, de mobiliser et d'évaluer les partenariats stratégiques qui s'harmonisent avec les objectifs organisationnels et les font progresser.
- S'efforcer d'être un maître à penser et de favoriser de nouveaux partenariats dans le domaine de l'administration des régimes de retraite et au-delà. En 2025, nous avons établi de nouveaux partenariats avec des chefs de file dans le domaine de la planification financière et de la retraite, jetant les bases de collaborations novatrices qui stimuleront la valeur et la transformation à long terme.
- Tirer parti de nos partenariats pour sensibiliser le public, partager la recherche et améliorer les politiques liées au vieillissement afin de renforcer le système de retraite du Canada; ce sont toutes des questions qui touchent directement nos participants actifs.
- Défendre un environnement réglementaire propice à la durabilité du régime et du modèle à prestations déterminées (PD). Nous croyons que les régimes à prestations déterminées constituent le meilleur moyen d'offrir un revenu de retraite sécuritaire 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 fait d'elles un outil précieux pour faciliter la mise en œuvre des stratégies de RH.

Risque et conformité

Atténuation des risques pour les entreprises

Notre cadre de gestion globale des risques est intégré à notre processus de planification stratégique et opérationnel et permet de renforcer notre capacité à repérer, à évaluer et à surveiller de façon proactive les risques et occasions susceptibles d’avoir une incidence sur l’atteinte de nos objectifs stratégiques et nos initiatives liées au plan d’affaires et à y réagir. En continuant à favoriser une culture axée sur le risque, en tirant parti de la technologie et en surveillant les risques émergents, la gestion globale des risques soutient la prise de décisions éclairées et améliore la résilience organisationnelle. Cette approche intégrée permet à la Commission du Régime de retraite de l’Ontario de naviguer efficacement dans l’incertitude et de favoriser un succès durable. En 2025, la Commission du Régime de retraite de l’Ontario a actualisé ses déclarations sur sa propension à prendre des risques afin de s’assurer que ses niveaux de tolérance au risque soutiennent activement sa capacité à réaliser sa nouvelle stratégie et à gérer les risques à des niveaux acceptables. En 2026, la Commission du Régime de retraite de l’Ontario :

- fait progresser davantage son approche intégrée et agile de la gestion des risques d’entreprise, opérationnels et émergents en intégrant des énoncés sur la propension à prendre des risques dans les profils de risque d’entreprise et opérationnels, en introduisant des seuils pour les risques clés et en affinant et en élargissant l’utilisation des indicateurs de risque clés (de plus amples renseignements se trouvent à l’annexe III);
- fait progresser notre processus de gestion des incidents d’entreprise, favorisant la détection, le confinement, l’intervention et le signalement précoces des incidents opérationnels.

Gestion des risques liés à l’information et à la cybersécurité

Cela continue de représenter un élément fondamental de notre stratégie numérique et est essentiel à notre succès à long terme. Grâce à des pratiques de sécurité matures déjà en place, nous continuons d’améliorer notre posture de sécurité de façon à protéger la confiance des parties prenantes, la conformité réglementaire, l’efficacité opérationnelle et la résilience.

Les initiatives clés en cours pour 2026 comprennent les suivantes :

- amélioration des processus de sécurité, y compris l’évaluation des risques liés aux tiers et aux menaces;
- atténuation des risques liés à l’IA et à la gestion des données;
- automatisation des procédures de gestion de l’identité et de l’accès;
- soutien de la migration des données pour la modernisation des régimes de retraite.

Notre approche proactive assure l'harmonisation avec l'évolution des menaces et des besoins opérationnels, et soutient l'innovation tout en minimisant les risques.

Utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA)

Alors que la technologie de l'IA continue de se développer, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario a continué à explorer ses possibilités, tout en établissant les garde-fous nécessaires pour permettre l'utilisation sécuritaire, responsable et transparente de l'IA.

En 2025, conformément à la Directive sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle du gouvernement de l'Ontario, nous avons mis à l'essai un assistant numérique interne permettant de soutenir le personnel afin d'accroître l'efficacité des tâches générales de productivité, et continuons à explorer des utilisations à faible risque et à impact élevé afin d'améliorer l'efficacité. Nous avons également terminé la planification, la conception et la mise en œuvre d'un cadre d'utilisation responsable de l'IA afin d'assurer une utilisation transparente, responsable et imputable de l'IA, à titre d'organisme gouvernemental.

En 2026, nous tirerons parti de ce cadre pour que toute utilisation existante et future de l'IA soit gérée d'une manière conforme aux exigences juridiques et de politiques, et pour assurer une approche cohérente et centralisée de la gouvernance de l'IA. Ce cadre fondé sur les risques permet à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario de réaliser les avantages et les opportunités offerts par l'IA, tout en favorisant une culture de responsabilité partagée des systèmes d'IA.

Approvisionnement

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à suivre les directives de la province sur l'approvisionnement et à partager les données avec ApprovisiOntario, sur demande, concernant les dépenses d'approvisionnement et la planification, les ententes contractuelles et les relations avec les fournisseurs afin de soutenir la prise de décision axée sur les données.

Modernisation des régimes de retraite : Approche et plan pour 2026

Modernisation des régimes de retraite : Systèmes et processus d'affaires évolués

Comme nous l'avons mentionné dans les derniers plans d'affaires, nous sommes en train de moderniser nos systèmes d'administration des prestations (SAP) sur plusieurs années. Afin d'améliorer la transparence et l'information sur notre approche de mise en œuvre du système aussi efficacement que possible, nous avons créé une section distincte pour décrire cette démarche, y compris ses exigences budgétaires connexes.

Le SAP actuel de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario a dépassé sa durée de vie prévue et est de plus en plus incapable de répondre aux exigences modernes : le numérique d'abord, considérations opérationnelles et de sécurité, service aux participants actifs. Conçu à l'origine dans les années 90 pour un environnement réglementaire qui a évolué de façon spectaculaire, il présente maintenant un risque opérationnel important et des coûts d'entretien accrus, et limite la capacité de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à innover et à devenir une organisation axée sur le numérique.

Comparable à d'autres régimes de retraite devant remplacer des technologies existantes, l'initiative de modernisation des régimes de retraite de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario est un vaste programme de transformation des activités et des systèmes qui nécessitera une importante quantité de ressources dans l'ensemble de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Pour exécuter le programme avec succès, des ressources supplémentaires à durée limitée et un perfectionnement des compétences sont nécessaires pour assurer une livraison en temps opportun, minimiser les risques et maximiser le rendement du capital investi. La mise en œuvre devrait prendre plusieurs années et nécessitera une équipe dévouée, en plus de l'attribution de contrats temporaires et de la mise à contribution du soutien des fournisseurs. Nous avons actuellement 10 employés à temps plein (ETP) dévoués qui soutiennent la modernisation des régimes de retraite, et notre plan d'affaires approuvé pour 2025 prévoyait 10 ETP supplémentaires affectés à cette initiative à compter de 2026. Nous demandons 10 ETP supplémentaires, pour un total de 30 ETP à durée limitée consacrés au succès de ce projet essentiel. Cela portera nos besoins totaux en effectif de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à 269 ETP.

À titre de comparaison, Gartner et les commentaires des pairs suggèrent un effectif global moyen de 40 à 49 ETP pendant la phase de conception et de mise en œuvre de ce type de programme. À titre d'information, un régime de retraite comparable d'un pair a révélé disposer d'une équipe dévouée d'environ 38 personnes au sein de son équipe principale de projet de modernisation de l'administration des régimes de retraite (sans inclure le soutien administratif). Si nous tenons compte du personnel existant qui sera dédié à cette initiative, notre équipe à durée limitée sera formée de 30 ETP. Il s'agit d'une équipe très réduite qui nous obligera sans aucun doute à tirer parti d'autres experts en la matière et de la capacité des fournisseurs, lorsqu'il sera logique de le faire, tout au long du projet.

La phase de mise en œuvre sera utilisée pour évaluer la combinaison optimale de compétences, de rôles et de processus nécessaires au fonctionnement continu de la nouvelle plateforme. L'un

des principaux résultats du projet sera d'assurer une efficacité opérationnelle durable une fois le système entièrement opérationnel. En automatisant les processus manuels, en modernisant les pratiques d'assurance de la qualité et en simplifiant les flux de travail, le nouveau système nous permettra de réaffecter les efforts de l'administration de routine à des activités à valeur ajoutée, tout en améliorant le service à la clientèle et en réduisant les risques. Cette initiative s'inscrit dans le mandat du gouvernement envers la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, qui exige que nous cherchions des occasions d'accroître l'efficacité opérationnelle, de soutenir une approche axée sur le numérique et d'améliorer l'expérience client. Notre programme de modernisation nous permettra de réaliser les trois.

Pourquoi une modernisation?

Notre programme de modernisation des régimes de retraite, qui est transformateur et rendu possible par la technologie. Il améliorera l'expérience des clients et des parties prenantes, et produira des gains de performance. Ce programme exhaustif 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 d'améliorer davantage notre efficacité opérationnelle, tout en soutenant pleinement notre modèle de services-conseils et en fournissant à nos clients les outils dont ils ont besoin pour planifier en toute confiance leur retraite et prendre des décisions éclairées au sujet de leur rente.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a d'abord l'intention de mettre en œuvre les capacités de base du système d'administration des prestations (SAP), en se concentrant sur l'opérationnalisation des éléments fondamentaux qui l'aideront à moderniser ses systèmes, à améliorer l'efficacité, à résoudre les problèmes critiques pour le personnel, à réduire le risque de défaillance du système, à permettre une amélioration continue progressive et à lui permettre de mieux servir ses clients, tant sur le plan numérique que par l'entremise des services-conseils.

Par la suite, elle se concentrera sur la mise en œuvre d'améliorations qui l'aideront à réaliser pleinement ses résultats stratégiques.

Favoriser l'efficacité opérationnelle

Notre initiative de modernisation devrait nous permettre :

- de réaliser des économies de coûts opérationnels et des gains d'efficacité en augmentant le traitement direct;
- d'augmenter l'adoption par les clients des canaux numériques et du libre-service;
- de faciliter et d'accélérer la mise en œuvre des changements aux systèmes;
- d'améliorer nos pratiques de gestion des données afin d'accroître l'efficacité et nous permettre de prendre des décisions numériques et consultatives éclairées par les données.

La nouvelle solution d'administration des régimes de retraite comprendra des mises à niveau régulières visant à maintenir la solution à jour sur le plan technique et offrir une plus grande automatisation, améliorant ainsi l'efficacité de nos activités commerciales.

Soutenir une approche axée sur le numérique d'abord et améliorer l'expérience client

Aujourd'hui, les clients des services financiers s'attendent à accéder à l'information sur leurs comptes et à effectuer des opérations en ligne, partout et en tout temps. Bien que la Commission du Régime de retraite de l'Ontario offre actuellement un portail pour les participants actifs, les options en libre-service sont limitées pour les clients. Grâce à notre programme de modernisation, nous avons l'intention d'améliorer l'expérience du portail des participants actifs et de permettre aux clients d'interagir avec nous et d'effectuer leurs transactions en ligne, tout en offrant la possibilité d'obtenir de l'aide lorsqu'un client tente de prendre une décision importante, comme un rachat. L'augmentation des services en ligne nous permettra de nous concentrer davantage sur la sensibilisation proactive des clients, la planification de la retraite et les services d'aide à la décision, et d'améliorer également les échéanciers traditionnels de prestation des services aux canaux de distribution.

Plan de travail 2026

Nous continuons à gérer les risques dans notre programme de modernisation en établissant soigneusement le rythme et l'enchaînement de nos projets et de notre développement.

En 2025, nous avons terminé notre processus d'approvisionnement et choisi un fournisseur avec lequel nous pouvons collaborer pour la mise en œuvre de notre nouveau système d'administration des prestations (SAP). En 2026, nous nous concentrerons sur l'établissement de nos besoins fondamentaux en matière d'administration des régimes de retraite. La mise en œuvre du nouveau SAP devrait prendre plusieurs années.

Ces « incontournables » comprennent :

- un moteur de règles de gestion qui stocke les dispositions et les hypothèses de notre régime, qui permet l'automatisation, le traitement numérique direct et améliore la cohérence des processus et l'efficacité opérationnelle;
- une fonctionnalité de calcul qui consolidera les capacités de nombreux anciens outils et permettra au personnel et aux participants actifs de calculer facilement les options de retraite offertes, ainsi que d'autres combinaisons de modélisation des droits, et nous permettra de fournir plus de services numériques à l'avenir;
- des capacités de création de documents et de communications numériques plus agiles permettant de saisir et présenter les renseignements et les options sur les droits aux participants actifs d'une manière facile à comprendre, qui peut être utilisée pour faire des choix en ligne et qui est intégrée à d'autres outils financiers (p. ex. des solutions de paiement en ligne);

- des capacités de gestion des processus d'affaires (systèmes de flux de travail) qui aident le personnel à gérer les demandes des clients et des employeurs et favorisent l'échange d'information, ce qui améliorera la prestation de services en temps opportun et permettra le traitement direct ainsi que le renforcement des services numériques pour les clients.

Mise en œuvre du système d'administration des prestations (SAP) de base

Nos capacités actuelles en matière d'élaboration et de mise à jour des règles, des formules de calcul et des flux de travail des régimes de retraite sont désuètes et ne fournissent pas l'échelle et l'agilité nécessaires pour gérer plusieurs régimes ou des règles complexes qui concernent les participants actifs. Un nouveau SAP avec un moteur moderne de gestion des règles et de calcul permettra d'améliorer la prestation des services numériques ainsi que les processus d'affaires à des fins d'efficacité opérationnelle, d'intégrer l'assurance de la qualité, de faciliter l'adaptation de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à l'évolution des règles et des dispositions des régimes.

Au cours de l'été 2025, nous avons organisé plus de 40 ateliers avec le fournisseur pour nous aider à élaborer un plan de mise en œuvre du programme. Sur la base de ce travail, nous prévoyons la mise en œuvre au début de 2029.

Les initiatives clés pour 2026 comprennent les suivantes :

- l'élaboration d'autres exigences, notamment l'analyse des écarts d'adéquation, pour s'assurer que le nouveau système donne les résultats dont nous avons besoin;
- l'élaboration d'exigences pour les nouveaux portails qui répondent aux besoins des clients et des employeurs et qui permettent le libre-service, l'intégration de documents dans les flux de travail, le déclenchement de transactions où le libre-service n'est pas disponible et le traitement des dossiers en ligne avec la validation des données en temps réel;
- la préparation des données, la résolution des anomalies et les activités de migration.

Gouvernance du programme

En tant que programme stratégique à grande échelle, la gouvernance du programme restera un domaine d'intérêt clé, afin de nous assurer que nous avons la bonne gouvernance et les bons processus et protocoles en place pour atteindre nos objectifs et résultats commerciaux.

La gouvernance du programme de modernisation vise à harmoniser, à créer une cohérence et à surveiller notre réussite dans tous les projets Voyager en appliquant des méthodes normalisées de gestion des programmes et des risques. Cela comprend la mise en application normalisée des principes d'architecture, de protection des renseignements personnels et de sécurité, des pratiques de gestion du changement et de la cartographie des parcours. Le projet continuera de fournir les éléments fondamentaux nécessaires pour atteindre les objectifs et réaliser la vision partagée du programme. Il définit la façon dont la Commission, par l'entremise du Comité des

pensions, assure la supervision du programme et définit les responsabilités. Il comprendra également la gestion du changement de façon à nous assurer que notre personnel est engagé et soutenu tout au long du programme, qu'il comprend ses rôles et responsabilités, et qu'il possède l'information et les compétences nécessaires pour favoriser l'adoption réussie des changements apportés par le programme.

Les initiatives clés pour 2026 comprennent les suivantes :

- Gestion du changement organisationnel (GCO) – Nous aurons opérationnalisé notre programme de GCO vers la modernisation et élaboré un plan pluriannuel afin de soutenir efficacement nos employés dans le cadre de notre programme de modernisation. Notre programme de GCO comprendra des activités telles que l'engagement des parties prenantes, la planification des communications, la formation personnalisée, le développement des compétences et les évaluations de préparation qui sont stratégiquement harmonisées avec les priorités afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de favoriser une culture d'innovation et d'améliorer l'expérience des employés. En gérant le changement de manière proactive, nous minimisons les perturbations, nous développons la résilience et nous nous assurons que notre main-d'œuvre est équipée et habilitée à adopter de nouvelles technologies et de nouveaux processus qui soutiennent la croissance organisationnelle à long terme.
- Cartographie du parcours client pour au moins un événement du cycle de vie afin de mieux comprendre les besoins des participants actifs et d'identifier les occasions d'amélioration des processus et ainsi faciliter l'engagement des clients envers leur retraite.

Essais des systèmes

L'objectif de ce projet est de moderniser les tests globaux de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et d'identifier les gains d'efficacité, ce qui consistera à proposer la solution la mieux adaptée pour accroître notre utilisation des tests automatisés pour nos applications existantes et notre nouvelle solution d'administration des régimes de retraite. Cela appuiera notre exigence d'une approche de test automatisée moderne qui soutiendra le nouveau système d'administration des prestations (SAP) et les améliorations technologiques futures.

Les initiatives clés pour 2026 comprennent les suivantes :

- réaliser une preuve de concept de test automatisé;
- développer et affiner la suite de tests automatisés;
- parrainer et former les équipes de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario;
- mettre à l'essai un programme d'essais qui contribuera à réduire les efforts d'essai manuel et la durée de cycle pour la publication des relevés annuels de retraite;

- déterminer l'approche des essais de modernisation des régimes de retraite afin d'améliorer la qualité du système et de réduire les efforts de mise à l'essai.

Gestion des connaissances

En 2026, nous étudierons le remplacement de notre solution OpenText existante utilisée pour la gestion des connaissances.

Les initiatives clés comprennent les suivantes :

- mener des études de marché;
- acquérir un outil de gestion des connaissances, utilisé pour accéder au contenu et aux renseignements nécessaires à l'administration des régimes de retraite à l'aide du nouveau système d'administration des prestations (SAP).

Mise à jour Strata

Strata, notre système existant de gestion du flux de travail et du contenu, exigera une mise à jour pour assurer sa préparation au programme de modernisation des régimes de retraite. Grâce à ce processus, nous atténuerons les risques inhérents aux systèmes existants et effectuerons les étapes préalables à la migration des données non structurées du SAP, tout en maintenant l'ensemble des processus, structures de données, infrastructures et autres aspects opérationnels actuels. Ce travail facilitera l'accès aux données de transaction et apportera des améliorations au risque opérationnel, à la sécurité et à la poursuite des activités. Nous prévoyons faire des progrès substantiels à ce sujet en 2026.

Les principales initiatives de 2026 comprennent :

- les exigences et la documentation;
- la planification et la conception;
- la préparation, la configuration et la construction de l'environnement.

Perspectives d'avenir

Nous avons élaboré une feuille de route pluriannuelle capable de déterminer et prioriser les autres éléments de nos processus et systèmes d'affaires qui doivent être modernisés afin de soutenir les priorités d'affaires essentielles. 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.

Plan pour les ressources humaines (RH)

Main-d'œuvre

En date d'octobre 2025 : 247,2 employés à temps plein (ETP) actifs, qui comprennent :

- 1 employé temporaire
- 0 consultant
- 7,6 employés contractuels
- 59 employés non syndiqués
- 2 employés à temps partiel
- 46 gestionnaires
- 7 cadres

Complément de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

2024	2025	2026	2027	2028
239	249	269*	269	269

* Plan d'affaires approuvé pour 2025, comprenant 259 ETP à compter de 2026

Sur les plus récents plans d'affaires, nous avons prévu la nécessité d'augmenter temporairement notre effectif pour soutenir notre initiative de modernisation des régimes de retraite essentielle à l'entreprise. Comme exigé, nous avons soumis le plan de croissance au ministère pour appuyer notre demande. Vous trouverez de plus amples renseignements dans notre section sur la modernisation des régimes de retraite à partir de la [page 25](#).

À la suite de la mise en œuvre réussie de notre nouveau système d'administration des prestations – prévue en 2029 – la Commission du Régime de retraite de l'Ontario effectuera un examen ciblé afin de repérer des possibilités d'optimisation supplémentaire des coûts.

Agent(s) de négociation pour le personnel syndiqué

Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO)

Priorités clés des ressources humaines et mesures proposées

Le plan pour les ressources humaines de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario est conçu pour soutenir et faire progresser efficacement les principales priorités de la Commission conformément à l'orientation générale du gouvernement. En mettant l'accent sur le maintien de services de haute qualité tout en assurant la responsabilité fiscale, nous avons effectué une analyse exhaustive permettant d'affiner nos besoins en ressources afin de réaliser avec succès nos initiatives de modernisation et de promoteur du régime.

Plan d'affaires 2026-2028 de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

Nos principales priorités en matière de ressources humaines sont éclairées par une stratégie qui tient compte des besoins actuels et futurs en matière de main-d'œuvre, en mettant l'accent sur une exécution délibérée visant à protéger la durabilité à long terme du régime. Nous restons concentrés sur un cadre profondément intégré d'initiatives en matière de ressources humaines qui permettent à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario de répondre aux attentes et aux priorités établies par le promoteur du régime, notamment la modernisation des régimes de retraite.

Les points saillants des priorités de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de ressources humaines comprennent les suivants :

Diversité, équité et inclusion

Un accent continu sur la promotion d'une main-d'œuvre inclusive, équitable, adaptable et diversifiée visant à soutenir le rendement et l'engagement à l'échelle de l'organisation, reflétant notre engagement continu à respecter la diversité et à en tirer parti.

Attraction et rétention

Dans l'environnement de recrutement concurrentiel et complexe d'aujourd'hui, attirer et retenir les meilleurs talents représente un défi essentiel et une priorité stratégique. Il est essentiel de pouvoir compter sur une main-d'œuvre stable et un solide bassin de talents pour combler les rôles en contact avec les clients et essentiels à l'entreprise afin d'assurer la durabilité à long terme et la réussite de l'exécution des initiatives prioritaires. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est en concurrence directe avec les pairs en matière de retraite, les services financiers et les organisations du secteur public, ce qui rend essentielle une approche ciblée et proactive en matière de stratégie des talents.

Culture et engagement

Pour tenir notre promesse en matière de retraite et faire progresser notre stratégie à long terme – y compris la modernisation et la mise en oeuvre des initiatives clés – nous comptons sur l'expertise et l'engagement de nos employés. Un examen récent a identifié les valeurs, les aptitudes et les compétences essentielles à notre succès futur. Ils seront intégrés tout au long du cycle de vie des employés afin d'assurer l'harmonisation avec les priorités stratégiques. Alors que nous traversons des transitions importantes, notamment une présence normalisée de cinq jours au bureau et d'autres initiatives concurrentes, il est essentiel de favoriser une culture axée sur un objectif et fondée sur les valeurs de façon à stimuler l'engagement, l'harmonisation et le sentiment d'appartenance.

Planification de la relève, conservation des connaissances et requalification

La préservation des connaissances institutionnelles est essentielle à la durabilité à long terme du Plan. Alors que la transformation numérique remodèle la prestation de services et stimule l'innovation et l'efficacité, nous nous engageons à requalifier et à réaffecter les ressources afin de répondre aux priorités en évolution. En dotant le personnel des compétences nécessaires

pour prospérer dans un environnement moderne, axé sur le client et d'abord numérique, nous renforçons la capacité organisationnelle requise pour réussir dans l'avenir.

Changements commerciaux pertinents, facteurs environnementaux, tendances démographiques et caractéristiques de la main-d'œuvre

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est confrontée à un changement démographique critique. En effet de nombreux employés et hauts dirigeants qui détiennent les connaissances institutionnelles essentielles nécessaires à la modernisation des régimes de retraite et à l'exécution stratégique approchent de la retraite. Bien que le roulement du personnel se soit stabilisé, il demeure élevé par rapport au niveau d'avant la pandémie et pourrait augmenter davantage en réponse à la récente directive du gouvernement de revenir à une norme de cinq jours au bureau.

La rétention des contributeurs clés, associée à la capacité d'attirer des talents essentiels dans l'entreprise, demeure critique pour la continuité de l'excellence opérationnelle et du service à la clientèle de même qu'à la progression vers les initiatives stratégiques.

Principaux enjeux stratégiques en matière de ressources humaines et justification de la rémunération fondée sur les comparateurs pertinents du secteur public

Pour positionner la Commission du Régime de retraite de l'Ontario comme un administrateur de régime de retraite de premier plan, nous avons besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et adaptable possédant une expertise approfondie dans les régimes à prestations déterminées et possédant la souplesse nécessaire pour prospérer dans un environnement numérique en évolution. La concurrence pour obtenir les meilleurs talents s'intensifie, en particulier parmi les régimes de retraite comparables et les organisations du secteur public. Bien que notre culture axée sur les valeurs demeure une force, la rémunération et la flexibilité sont devenues des facteurs décisifs pour attirer les meilleurs talents, surtout par rapport aux organisations de retraite de nos pairs qui sont en mesure d'offrir plus de flexibilité aux employés et souvent des ensembles de rémunération globale plus concurrentiels.

Cela rend l'harmonisation de notre rémunération avec nos comparateurs du marché cible particulièrement essentielle pour attirer et retenir les talents nécessaires pour assurer la durabilité à long terme.

Stratégie de rémunération, notamment tout cadre de rémunération basé sur le rendement, les avantages sociaux des employés et l'analyse comparative avec d'autres organismes publics

Notre stratégie de rémunération vise à positionner la Commission du Régime de retraite de l'Ontario comme un employeur de choix dans le secteur des régimes de retraite, suffisamment concurrentiel pour attirer et retenir les talents possédant l'expertise requise pour générer des résultats conformes aux objectifs commerciaux, tout en reconnaissant l'environnement gouvernemental dans lequel la Commission du Régime de retraite de l'Ontario fonctionne. La stratégie renforce et consolide une culture de haute performance, de réussite et de

responsabilité, qui reconnaît le rendement individuel et les contributions aux résultats commerciaux souhaités.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario participe régulièrement à des analyses comparatives générales et personnalisées du secteur et à des examens de marché dans le but de comprendre comment elle se compare aux organisations avec lesquelles elle est en concurrence dans sa capacité d'attirer les talents. Ces examens ont permis de constater que les organisations avec lesquelles elle est en concurrence sont souvent en mesure d'offrir davantage de flexibilité et des ensembles de rémunération globale plus concurrentiels que les siens.

En ce qui a trait à ses avantages sociaux, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario tire parti du régime d'avantages sociaux élargi de la fonction publique de l'Ontario (FPO), qui nous permet de fournir des avantages sociaux à un coût inférieur à celui que nous pourrions offrir seuls.

Structure organisationnelle prévue d'ici la fin de l'horizon de la période de planification

Conformément à notre engagement envers l'efficacité opérationnelle et la gérance financière, dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative de modernisation des régimes de retraite, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario procédera à un examen ciblé afin de cerner d'autres occasions d'optimisation des coûts.

Cette initiative se concentrera sur la réharmonisation des capacités nécessaires avec les priorités stratégiques, la rationalisation des processus et l'assurance que les investissements dans les personnes et la technologie offrent une valeur maximale. Le résultat soutiendra un modèle opérationnel plus agile et évolutif, permettant la croissance durable du régime tout en maintenant la discipline fiscale.

Cibles et mesures de performance

Rapports axés sur les produits et les résultats attendus de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario aborde ses objectifs 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 rendement de façon cohérente dans notre plan d'affaires, notre rapport annuel procure à nos intervenants, dont le promoteur du Régime, des mesures utiles qui mettent en évidence les fonctions et l'efficacité de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à titre d'administrateur du RRF. Chaque initiative et chaque indicateur de rendement clé (IRC) comprennent une référence aux produits ainsi qu'aux résultats (avantage/valeur) pour les parties prenantes du Régime. Nous avons actualisé et renforcé davantage notre approche des IRC, des mesures et du suivi global des données dans l'ensemble de l'organisation pour 2026 et au-delà.

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
Exécution des placements	Rendement de la RSA par rapport au taux d'actualisation nominal effectif et rendement du régime par rapport au rendement de l'indice de référence du fonds	Rendement total de l'indice de référence du fonds sur 5 ans par rapport au taux d'actualisation nominal effectif Rendement total du fonds sur 5 ans, net des frais, par rapport au rendement total de l'indice de référence du fonds Activités clés : <ul style="list-style-type: none">• Surveillance de la SOGP menant ultimement à un rendement d'investissement suffisant tel que mesuré par :<ul style="list-style-type: none">• Surveillance efficace et complète de la SOGP et engagement avec celle-ci• Maintien ou amélioration d'une solide gouvernance de la stratégie d'investissement par le biais des politiques et des procédures

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
		<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à l'amélioration continue des capacités et des résultats de la SOGP • Réponse proactive et efficace aux problèmes de rendement des investissements
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 effectif 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>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"> • Évaluation efficace des risques associés à la RSA • Documenter, mesurer et comprendre soigneusement les risques d'investissement • Rapports de risque efficaces et complets • Considération satisfaisante des risques émergents et indirects (p. ex., risques ESG, réglementaires et socioéconomiques)
Stratégie d'investissement	RSA	Exécuter et surveiller la mise en œuvre de la RSA
Services aux participants actifs et aux retraités	<p>Satisfaction générale à l'égard des services à la clientèle</p> <p>Note totale du service CEM</p>	<p>8,3 à 8,8</p> <p>L'un des trois meilleurs parmi les régimes pairs qui participent à CEM</p>

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
Services-conseils	Satisfaction globale à l'égard des services consultatifs	8,5 à 9,0
Services numériques	Nombre de participants inscrits au portail des participants actifs (e-services) : Participants actifs inscrits Participants retraités inscrits	 37 000 participants actifs inscrits ou plus 22 000 participants retraités inscrits ou plus
Confiance du partenaire	Scores de satisfaction des employeurs Indice de recommandation net Taux de réussite de l'initiative conjointe	7,5 à 8,2 30 à 40 Plus de 80 %
Services au promoteur du régime	Achèvement des demandes du promoteur du régime, y compris la capacité de s'adapter et de répondre aux priorités émergentes tout au long de l'année	Satisfait avec succès aux exigences/demandes du promoteur du régime qui surviennent au cours de l'année Mise en œuvre ou réalisation substantielle d'autres initiatives prioritaires émergeant du promoteur du régime tout au long de l'année
Réalisation du plan d'activités	Degré d'achèvement des stratégies et des initiatives (prévues et émergentes)	Prestation/réalisation substantielle des initiatives du plan d'affaires
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 les prestations) : Charges d'exploitation de la Commission (frais	20 points de base ou moins

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
	d'administration des pensions et frais de placement internes)	
Santé financière du Régime de retraite des fonctionnaires	Taux de capitalisation sur base de continuité et variation du taux d'une année sur l'autre	Maintien ou amélioration du taux de capitalisation
Mobilisation des employés	Mener un sondage annuel sur l'engagement des employés de l'organisation	Mobilisation organisationnelle de 80 % ou plus Taux de réponse de 75 %
Diversité, équité et inclusion (DEI)	<p>Progrès continus de l'engagement et du programme de DEI de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La progression de la feuille de route du conseil consultatif sur la DEI de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario • L'évolution continue de l'apprentissage formel et informel 	<p>Progrès/réalisation substantiels des initiatives en matière de DEI</p> <p>Indice d'inclusion de 75 % ou plus, tel que mesuré par notre sondage sur l'engagement des employés</p>
Exactitude des données de l'employeur	Exactitude des données de l'employeur soumises à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario permettant de soutenir la prestation de services aux participants actifs	95 % à 98 %
Modernisation des régimes de retraite	Système d'administration des prestations	Étapes clés de la mise en œuvre du projet atteintes
	Gestion du changement organisationnel	Programme opérationnel et plan pluriannuel en place
	Cartographie du parcours du client	Une expérience de cycle de vie terminée

Budget financier – 2026

Sauf indication contraire, tous les montants sont en milliers de dollars.

Section 1 : Dépenses d'exploitation de base

Notre budget total des dépenses d'exploitation de 2026 sera de 58,9 millions de dollars, soit une inflation nominale harmonisée de 2,7 % par rapport au budget de 2025.

Le budget de base exclut les coûts du programme de modernisation des régimes de retraite, mais comprend toutes les autres initiatives visant à soutenir notre plan stratégique. Le budget de modernisation des régimes de retraite est présenté sous forme de section distincte, ci-dessous.

Composantes budgétaires

Le tableau 1 ci-après répartit ces dépenses entre diverses composantes opérationnelles.

Tableau 1 : Dépenses d'exploitation annuelles

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	2026 Budget	2025 Budget	Variation en \$	Variation en %
Coûts de dotation	35 220	35 156	64	0,2 %
Exploitation des bureaux	6 550	6 371	179	2,8 %
Technologie	13 810	11 930	1 880	15,8 %
Services professionnels	1 780	1 935	(155)	(8,0 %)
Amortissement	110	103	7	6,8 %
Communication, rémunération du conseil d'administration et audit	1 410	1 545	(135)	(8,7 %)
Autres initiatives (non liées à la modernisation des régimes de retraite)	-	263	(263)	(100 %)
Total	58 880	57 303	1 577	2,7 %

Analyse des composantes

Nous donnons ci-après de plus amples informations sur chaque composante budgétaire, notamment des explications sur les changements par rapport au budget de l'an dernier.

Tableau 2.1 : Coûts de dotation

Coûts de dotation (en milliers de dollars)	Budget 2026	Budget 2025	Variation en \$	Variation en %
Dotation en personnel	34 655	34 529	126	0,4 %
Développement du personnel, y compris les frais d'association et les conférences	565	627	(62)	(10,0 %)
Total	35 220	35 156	64	0,2 %

Les coûts de dotation en personnel représentent la plus grande part des dépenses de base (60 %) de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Dans l'ensemble, les coûts de dotation en personnel des activités de base n'ont augmenté que légèrement par rapport à l'année précédente, principalement parce que le personnel à temps plein dédié à la modernisation des régimes de retraite a été réaffecté au budget de modernisation des régimes de retraite, réduisant ainsi les coûts de dotation de base globaux. Des renseignements détaillés sur le budget de modernisation des régimes de retraite se trouvent à la [page 45](#). La Commission du Régime de retraite de l'Ontario fait également des économies sur les augmentations dues à l'inflation proposées pour les recouvrements dans l'administration des régimes de retraite secondaires et des programmes d'avantages sociaux et prévoit des réductions des heures supplémentaires et de la dotation temporaire.

Ces économies sont compensées par diverses augmentations des coûts de dotation en personnel, notamment les suivantes :

1. Augmentations des ajustements de salaire estimés, des ajustements du marché et des augmentations dues à l'inflation de 2026.
2. La reconnaissance des changements de dotation, l'augmentation des promotions et la mise en place progressive de postes commencés/terminés en 2025.
3. Établissement du budget des incitatifs à un montant normalisé.
4. Les coûts des avantages sociaux (exprimés en pourcentage des salaires) ont augmenté de 1 % de façon à refléter l'augmentation des coûts au cours des dernières années et un changement du taux de cotisation aux régimes de retraite. Les avantages sociaux des employés à temps plein représentent maintenant 23 % des salaires et les avantages sociaux estimés des employés contractuels demeurent inchangés à 15 %.
5. Nous avons supprimé une réserve liée à la vacance de postes incluse dans le budget de 2025 qui servait historiquement à représenter des économies liées aux postes

vacants (c.-à-d. le temps entre la date de début prévue et la date réelle de remplacement/recrutement de nouveaux employés). La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a heureusement raccourci le délai pour pourvoir les postes vacants, a réduit le roulement de personnel et recherche activement à combler les postes. Par conséquent, cette réserve n'a pas été incluse dans le budget de 2026.

Le perfectionnement du personnel comprend l'apprentissage et le perfectionnement, les frais d'association et les conférences. Le budget d'apprentissage et de perfectionnement a été réduit, ainsi que celui des conférences, afin de soutenir notre stratégie axée sur les coûts.

Tableau 2.2 : Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2026	2025 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	6 550	6 371	179	2,8 %

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 augmenter de 2,8 % en raison de l'augmentation des coûts de location, des services publics et de l'exploitation des bâtiments. L'espace loué pour les bureaux n'augmente pas.

On prévoit que les coûts de traitement de la paie des régimes de retraite augmenteront à mesure que les coûts d'intérêt diminueront, ce qui se traduira par des coûts unitaires contractuellement plus élevés pour le traitement des versements des rentes.

Tableau 2.3 : Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2026	2025 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	13 810	11 930	1 880	15,8 %

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a veillé à gérer prudemment le budget dans le contexte fiscal 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 l'accélération de la mise en place de la structure et de l'environnement technologiques, et sur notre initiative de modernisation des régimes de retraite.

Bien que la plupart des services prévoient une légère baisse des dépenses en 2026, les coûts technologiques ont augmenté au cours des années précédentes afin d'accroître notre maturité en matière de sécurité de l'information et de cybersécurité. En 2026, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'attend à une augmentation des coûts informatiques liée à l'effet de croissance ou à l'incidence cumulée sur une année complète de la mise en œuvre, les années précédentes, de technologies associées à des contrats convenus au cours des dernières années. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'attend également à subir des impacts inflationnistes accrus en raison du besoin anticipé de remettre en appel d'offres plusieurs

grandes ententes de service TI externalisées. Ce facteur pourrait créer une pression supplémentaire sur les coûts en 2026.

Le budget technologique comprend les services contractuels de base pour l'infrastructure, les applications et la cybersécurité, et reflète les augmentations dues à l'inflation et les ajouts de services des projets en cours et antérieurs compensés par des modifications de contrat. Les renouvellements de contrats externalisés destinés à la cybersécurité, les retombées des initiatives déjà terminées et les augmentations générales dues à l'inflation sont des facteurs clés qui entraînent une augmentation des coûts technologiques.

Voici les principaux éléments de l'établissement des coûts pour 2026 :

- facilitation de la stratégie TI de 2026, projets opérationnels et estimations modestes de contingence;
 - croissance des coûts comprenant ce qui suit :
 - augmentations dues à l'inflation pour les contrats impartis en cours pour l'infrastructure et les applications, y compris l'augmentation des heures de base;
 - retombées technologiques associées aux contrats convenus l'année précédente; et
 - ajouts à la cybersécurité.

Ces augmentations sont partiellement compensées par des réductions et des économies découlant des modifications de contrat, réduisant ainsi les coûts de certains services externalisés. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue d'accroître ses investissements dans les ressources et les solutions afin de réduire les risques en matière de sécurité de l'information et de cybersécurité, et elle a atteint ses objectifs de la feuille de route 2023-2025. Une nouvelle feuille de route et un nouveau plan de trois ans commenceront en 2026, coïncidant avec la nouvelle stratégie d'entreprise et soutiendront les initiatives de transformation et d'amélioration des activités, notamment la modernisation des régimes de retraite et l'utilisation sécuritaire, responsable et éthique de l'IA.

Tableau 2.4 : Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget 2026	2025 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	1 780	1 935	(155)	(8,0 %)

Les coûts des services professionnels se composent des honoraires de consultation et d'actuariat, et des frais juridiques. Les coûts des services professionnels devraient diminuer en 2026 grâce à une réduction budgétaire des coûts actuariels en raison de l'achèvement du plan d'intervention de financement en 2025, du déplacement du planificateur de retraite vers

une plateforme agréée (par conséquent, une croissance des coûts technologiques), de la limitation du recours aux coûts de recrutement et de la réduction du budget de l'efficacité de la Commission. Cette diminution prévue est compensée par une légère augmentation des frais juridiques.

Tableau 2.5 : Amortissement

Amortissement (en milliers de dollars)	Budget 2026	2025 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	110	103	7	6,8 %

Les coûts d'amortissement sont restés sensiblement au même niveau qu'en 2025 sur les actifs actuellement amortis.

Tableau 2.6 : Communication, conseil d'administration et audit

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	Budget 2026	2025 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	1 410	1 545	(135)	(8,7 %)

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. Les dépenses de communication devraient diminuer, car les rapports autonomes sur la durabilité ne seront pas produits pour 2026 et seront plutôt intégrés à notre processus de rapports annuels. Une réduction des frais d'audit interne pour les activités de base est proposée, tandis que l'auditeur interne fournit également des ressources de gouvernance afin de soutenir le programme de modernisation des régimes de retraite. Ces diminutions sont compensées par une légère augmentation des coûts du sondage auprès des clients.

Budget des dépenses en capital de base de 2026

Les dépenses en capital prévues devraient se traduire par des achats minimales d'améliorations locatives et de meubles. Aucune provision n'a été prévue pour le matériel informatique puisque la Commission prévoit adopter un modèle « logiciel-service » complet et ne sera donc pas propriétaire d'une quantité importante de matériel (autres que les ordinateurs portables, ordinateurs de bureau, périphériques, etc.).

Tableau 3 : Budget des dépenses en capital de base

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 2026	Budget 2025	Variation en \$	Variation en %
Augmentation des actifs immobilisés	80	80	0	0,0 %

Section 2 : Budget de la modernisation des régimes de retraite

La seule initiative discrète pour 2026 est le programme de modernisation des régimes de retraite, qui entame une phase de développement et de mise en œuvre à compter de la fin de 2025. Tous les autres travaux et projets relatifs à l'avancement du plan stratégique seront gérés dans le cadre de notre travail opérationnel et sont donc reflétés dans le budget des dépenses d'exploitation de base.

Tableau 4 : Initiative du programme de modernisation des régimes de retraite

Initiative liée au plan d'affaires 2026	Total 2026
Modernisation des régimes de retraite – Ressources pour le personnel	4 554
Modernisation des régimes de retraite – Gouvernance du programme (y compris la cartographie du parcours et les activités de GCO)	2 975
Modernisation des régimes de retraite – Système d'administration des prestations (SAP) – Mise en œuvre, essais des systèmes, gestion des connaissances, mises à jour Strata)	5 932
Modernisation des régimes de retraite – Tests	106
Modernisation des régimes de retraite – Mises à niveau des systèmes	1 000
Modernisation des régimes de retraite – Total	14 567

Capitalisation des coûts de développement de la modernisation des régimes de retraite

Le nouveau système de modernisation des régimes de retraite est une solution infonuagique comprenant des activités de mise en œuvre permettant de répondre aux besoins de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Le fournisseur fournit une infrastructure capable de prendre en charge l'exécution du logiciel, y compris les dernières mises à jour logicielles. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario devrait payer à l'avance les activités de mise en œuvre, de même que les frais annuels de licence et de soutien professionnel une fois le système déployé.

Cette transaction est considérée comme une entente d'informatique en nuage à éléments multiples qui comprend des services logiciels et des activités de mise en œuvre. Les frais d'abonnement annuels et les frais de soutien annuels pour accéder à l'élément de service du logiciel doivent être passés en charge au fur et à mesure qu'ils sont engagés (début prévu en 2029).

Certaines dépenses de mise en œuvre pourront être capitalisées conformément aux Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF), à la Directive comptable 20, Comptabilité des clients relative aux ententes d'informatique en nuage. Les dépenses

capitalisées doivent être passées en charge à l'aide d'une méthode linéaire sur la période d'accès prévue au service logiciel à partir de la date de mise en œuvre ou de mise en service (prévue en 2029).

Nous estimons initialement qu'environ 8,5 millions de dollars des coûts de modernisation des régimes de retraite de 2026 seront admissibles à être capitalisés et les 6,0 millions de dollars restants seront passés en charge en 2026.

Section 3 : Écart entre les prévisions et le budget de 2025

Au moment de la rédaction, nous sommes toujours en activité au cours de l'exercice 2025 et, par conséquent, les dépenses réelles pour 2025 ne sont pas encore entièrement connues. Nous avons estimé nos dépenses pour 2025 en fonction des coûts réels à ce jour et d'une prévision des coûts attendus pour terminer l'exercice financier.

À l'heure actuelle, nous ne prévoyons pas d'écarts importants par rapport au budget de 2025.

Tableau 5 : Écart entre le budget et les prévisions de 2025

Budget d'exploitation avec initiatives (en milliers de dollars)	Budget 2025	Prévisions pour 2025	Différence en \$	Différence en %
Dépenses d'exploitation de base	57 303			
Dépenses de modernisation des régimes de retraite	5 450			
Total 2025	62 753	62 753	0	0 %

Annexe I

Dépenses prévues sur trois ans – 2026 à 2028

La projection triennale suivante est fondée sur le budget de 2026.

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2026 ¹	2027 ²	2028 ²
Coûts de dotation	35 220	36 280	37 370
Exploitation des bureaux ³	6 550	6 710	6 880
Technologie	13 810	14 160	14 510
Services professionnels	1 780	1 820	1 870
Amortissement ⁴	110	110	110
Communication, conseil d'administration et audit	1 410	1 450	1 490
Total des dépenses d'exploitation de base	58 880	60 530	62 230

Total des dépenses en capital de base⁵	80	80	80
--	-----------	-----------	-----------

Modernisation des régimes de retraite (en milliers de dollars)	2026 ¹	2027	2028
Coûts totaux de modernisation des régimes de retraite	14 570	13 090	12 290
Capitalisation de la modernisation des régimes de retraite ⁶	(8 570)	(7 090)	(6 290)
Total imputé aux dépenses de l'initiative	6 000	6 000	6 000

Estimation de l'effectif⁷	269	269	269
---	------------	------------	------------

Notes et hypothèses relatives aux dépenses projetées sur trois ans pour 2026-2028

1. Les montants pour 2026 sont tirés du budget de 2026.
2. Pour 2027 et 2028, l'augmentation des coûts de dotation est prévue à 3,0 %. Les autres dépenses devraient connaître une modeste augmentation due à l'inflation de 2,75 %.

3. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario n'a pas l'intention d'acquérir ou de louer des espaces de bureau supplémentaires sur la période de trois ans du plan d'affaires.
4. Les attentes en matière d'amortissement devraient rester stables aux niveaux de 2026, car aucun ajout d'actifs majeurs ne devrait modifier l'amortissement pour 2027 ou 2028, que ce soit pour la plateforme technologique ou pour le bâtiment/mobilier.
5. Les dépenses en immobilisations (en dehors du programme de modernisation des régimes de retraite) devraient rester stables pendant 2027 et 2028.
6. La croissance des effectifs en 2027 et 2028 correspond à ce qui a été établi pour 2026, ce qui comprend les ressources requises pour le programme de modernisation des régimes de retraite. Le même niveau de dotation a été maintenu pour 2027 et 2028, car le projet ne devrait pas être terminé avant les années suivantes.
7. Estimation basée sur l'application de la politique de capitalisation de l'informatique en nuage de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

Annexe II : Progrès par rapport aux priorités gouvernementales de 2026 à 2028

Le tableau ci-dessous énumère les mesures à prendre liées aux priorités du gouvernement, tirées de la lettre d'orientation relative à 2026-2028. La colonne Activités clés et résultats atteints détaille les réussites de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario dans le cadre de ces initiatives en 2025.

Éléments de la lettre d'orientation	Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation
<p>Durabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la prestation des services publics en optimisant la capacité organisationnelle et en orientant les ressources existantes vers les domaines prioritaires • Utiliser efficacement les ressources publiques et • Fonctionner dans les limites des allocations financières de l'agence • Gérer prudemment et de manière responsable la taille de la main-d'œuvre. Lorsqu'une agence exige une augmentation importante de la taille de la main-d'œuvre, elle doit fournir au ministre un plan des RH pour approbation, qui justifie la demande en s'appuyant sur les priorités gouvernementales ou le mandat de l'agence 	<p>Notre plan d'affaires 2026-2028 a été élaboré en adoptant une approche prudente et soucieuse des coûts afin de limiter nos dépenses à celles qui sont essentielles. Par conséquent, nous avons pu maintenir notre budget opérationnel conforme aux attentes inflationnistes. Veuillez consulter le budget à la page 41 pour plus de détails.</p> <p>Par exemple, en 2026, nous simplifierons nos rapports d'investissement en intégrant nos rapports sur la durabilité à notre processus de rapport annuel.</p> <p>Nous tirerons également parti du travail effectué en réponse à l'abrogation du projet de loi 124 pour améliorer les processus de gestion des données afin de gérer les ajustements salariaux rétroactifs et les recalculs des droits à l'avenir. En 2026, nous continuerons également à nous concentrer sur des solutions visant à améliorer la qualité des données des employeurs et les pratiques de production de rapports afin de gagner en efficacité opérationnelle.</p> <p>Durabilité du régime : L'un de nos principaux domaines d'intérêt pour 2026 et l'une des pierres angulaires de notre stratégie demeure la protection de la viabilité à long terme du régime et l'avancement de la mise en œuvre de notre solide plan d'intervention en</p>

<p>Éléments de la lettre d'orientation</p>	<p>Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation</p>
	<p>matière de financement. Ce plan a été approuvé par le promoteur du régime en 2025 et vise à combler le déficit actuel et à aider à rétablir le régime à un niveau de capitalisation complet. En 2026, nous mettrons en œuvre la phase finale de l'augmentation du taux de cotisation.</p> <p>Du côté des investissements, nous mettrons également en œuvre notre nouvelle RAS dans le but de réaliser de meilleurs rendements des investissements à long terme.</p> <p>Nous continuerons également de prioriser l'engagement et la supervision de la SOGP, tant au niveau de la Commission que de la haute direction. En savoir plus sur « Maintenir le régime pour assurer les avantages de nos clients » à la page 14.</p> <p>Faire progresser notre programme pluriannuel de modernisation des régimes de retraite :</p> <p>Une fois mis en œuvre, notre programme de modernisation des régimes de retraite favorisera des gains d'efficacité et de meilleurs résultats en matière de service à la clientèle, tout en réduisant les risques opérationnels et liés aux systèmes. En 2026, nous nous concentrerons sur l'élaboration de notre système de base d'administration des prestations (SAP). La mise en œuvre du nouveau SAP devrait prendre plusieurs années. En savoir plus sur les initiatives clés, notre approche et le plan pour 2026 à partir de la page 25.</p> <p>Mise en œuvre de notre plan stratégique à long terme – En 2025, une priorité importante a été l'élaboration de notre nouveau plan stratégique à long terme, « Axé</p>

<p>Éléments de la lettre d'orientation</p>	<p>Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation</p>
	<p>sur le client. Prêt pour l'avenir. Notre cheminement vers 2035. ». Ce plan stratégique représente notre cheminement vers un avenir défini par la croissance, l'innovation et un plan durable pour nos clients, nos employés et nos parties prenantes. Notre stratégie trace une voie claire, en équilibrant la pérennité à long terme avec l'agilité nécessaire pour s'adapter et offrir une valeur inégalée dans un environnement en constante évolution.</p> <p>Nous commencerons à mettre en œuvre notre stratégie en 2026. Veuillez en lire davantage sur notre plan stratégique et chacun de nos sept objectifs à la page 10.</p> <p>Gestion de la main-d'œuvre</p> <p>Le plan pour les ressources humaines de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario est conçu pour soutenir et faire progresser efficacement les principales priorités de la Commission conformément à l'orientation générale du gouvernement. En mettant l'accent sur le maintien de services de haute qualité tout en assurant la responsabilité fiscale, nous avons mené une analyse complète pour affiner nos besoins en ressources afin de mener à bien les initiatives du promoteur du régime et d'offrir des résultats optimaux.</p> <p>Des renseignements détaillés sur le plan des ressources humaines se trouvent à la page 32 et notre stratégie de ressourcement pour la modernisation des régimes de retraite se trouve à la page 26.</p>
<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplifier les interactions avec les clients 	<p>Faire progresser les services numériques</p> <p>Notre nouveau système de base d'administration des prestations (SAP) est</p>

<p>Éléments de la lettre d'orientation</p>	<p>Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Élargir et optimiser les offres de services numériques • Améliorer la satisfaction des clients • Partager avec ApprovisiOntario, sur demande, les données relatives aux dépenses et à la planification des marchés publics, aux contrats et aux relations avec les fournisseurs afin de faciliter la prise de décisions fondées sur des données. 	<p>essentiel à notre capacité à offrir aux participants actifs des services axés sur le numérique. En 2026, nous nous concentrerons sur l'avancement de notre initiative de modernisation des régimes de retraite, notamment l'élaboration des exigences pour un portail amélioré des participants actifs qui permettra aux clients d'effectuer leurs transactions en ligne.</p> <p>En 2026, nous allons accomplir de qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • simplification du processus d'ouverture de session et d'inscription au portail des participants actifs; • introduction d'un outil amélioré de planification de la retraite pour aider les participants actifs à planifier et à gérer leur retraite; • création de cartes du parcours client afin de mieux comprendre les besoins des clients et de cerner les occasions de faciliter leur participation à leur régime de retraite et de planifier leur avenir; • lancement de webinaires éducatifs préenregistrés. <p>Veillez en lire davantage sur les services numériques à la page 18 et la section sur la modernisation des régimes de retraite à partir de la page 25.</p> <p>Services-conseils</p> <p>Dans le cadre de notre modèle <i>Conseiller et protéger</i>, nous nous engageons à fournir des conseils personnalisés aux participants actifs et à leur fournir les outils et le soutien dont</p>

<p>Éléments de la lettre d'orientation</p>	<p>Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation</p>
	<p>ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant leur régime et plan de retraite.</p> <p>En 2026, nous continuerons d'améliorer nos services consultatifs en tirant parti de notre nouveau planificateur de retraite en ligne. Veuillez en savoir plus à la page 18.</p> <p>Partage des données d'approvisionnement La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à suivre les directives de la province sur l'approvisionnement et à partager les données avec ApprovisiOntario, sur demande, concernant les dépenses d'approvisionnement et la planification, les ententes contractuelles et les relations avec les fournisseurs afin de soutenir la prise de décision axée sur les données.</p>
<p>Imputabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et rendre compte des mesures de rendement axées sur les résultats, afin d'en assurer un suivi et une évaluation efficaces • Protéger les données individuelles, commerciales ou organisationnelles en gérant activement les données et la cybersécurité et en signalant les utilisations de l'intelligence artificielle • Signaler tous les risques élevés, y compris les plans d'atténuation efficaces • Revenir à une présence normalisée au lieu de travail à cinq jours par semaine, et travailler avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour 	<p>Rapports axés sur le rendement et les résultats attendus de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario</p> <p>La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a choisi ses objectifs 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 le rendement et les résultats attendus.</p> <p>En mesurant et en communiquant notre rendement de façon cohérente dans notre plan d'affaires, notre rapport annuel procure à nos intervenants, dont le promoteur du Régime, des mesures utiles qui mettent en évidence les fonctions et l'efficacité de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à titre d'administrateur du RRFP. Veuillez consulter la liste complète de nos</p>

<p>Éléments de la lettre d'orientation</p>	<p>Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation</p>
<p>répondre à toute contrainte d'espace de bureau.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer et encourager les initiatives en matière de diversité et d'inclusion en faisant la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié 	<p>mesures et cibles clés de rendement à la page 36.</p> <p>Gestion des risques liés à l'information et à la cybersécurité</p> <p>Cela continue de représenter un élément fondamental de notre stratégie numérique et est essentiel à notre succès à long terme. Grâce à des pratiques de sécurité matures déjà en place, nous continuons d'améliorer notre posture de sécurité de façon à protéger la confiance des parties prenantes, la conformité réglementaire, l'efficacité opérationnelle et la résilience.</p> <p>Veillez en savoir plus sur nos initiatives clés en cours pour 2026 à la page 23.</p> <p>Utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA)</p> <p>En 2025, nous avons mis à l'essai un assistant numérique interne permettant de soutenir le personnel afin d'accroître l'efficacité des tâches générales de productivité, et nous continuons à explorer des utilisations à faible risque et à impact élevé afin d'améliorer l'efficacité. Nous avons également terminé la planification, la conception et la mise en œuvre d'un cadre d'utilisation responsable de l'IA.</p> <p>En 2026, nous tirerons parti de ce cadre pour toute utilisation existante et future de l'IA.</p> <p>Veillez en lire davantage à la page 24.</p> <p>Rapports sur les risques</p> <p>Capacité organisationnelle</p>

<p>Éléments de la lettre d'orientation</p>	<p>Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation</p>
	<p>Ce risque est actuellement élevé, en grande partie en raison de la convergence d'initiatives opérationnelles à grande échelle nécessitant beaucoup de ressources. La direction atténuée de manière proactive les répercussions de ces initiatives, qui se produisent simultanément.</p> <p>Veillez en lire davantage sur le plan des ressources humaines à la page 32 et la Modernisation des régimes de retraite à la section débutant à la page 25.</p> <p>Directive de retour au travail</p> <p>Au moment de la rédaction du plan d'affaires 2026-28, nous avons reçu des directives du gouvernement de l'Ontario demandant de revenir à une présence normalisée au lieu de travail à cinq jours par semaine, ainsi qu'un gel de l'embauche. Nous nous engageons à suivre ces directives et nous travaillons sur les risques qu'elles pourraient poser à l'égard de l'attraction et de la rétention des talents, ainsi que de l'exécution opérationnelle de nos priorités fixées par la province.</p> <p>Diversité, équité et inclusion</p> <p>L'inclusion est une valeur fondamentale pour la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et elle est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Nous nous engageons à favoriser un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif où nous nous apprécions mutuellement et pourrons puiser notre force de la diversité.</p> <p>En 2026, nous continuerons à offrir au personnel des occasions d'apprentissage et à</p>

Éléments de la lettre d'orientation	Approche de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de prestation
	soutenir le conseil consultatif en matière de DEI dans la mise en œuvre de sa feuille de route et l'exploitation de nos partenariats externes pour soutenir un milieu de travail inclusif. Pour en apprendre davantage, veuillez lire la page 12 .

Annexe III

Gouvernance

Protection de la vie privée

À la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, la protection de la vie privée des clients, des employés et des parties prenantes de la Commission est au cœur de notre mission *Conseiller et protéger*. Le respect et la protection des droits à la vie privée des personnes favorisent la confiance qui est essentielle à l'administration efficace du régime.

À cette fin, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario gère un solide programme interne de gestion de la confidentialité. Ce programme vise à s'assurer que les renseignements personnels sont gérés d'une manière conforme aux exigences légales et aux exigences des politiques, ainsi qu'à identifier, évaluer, atténuer et signaler de façon proactive et régulière les risques en matière de confidentialité. Grâce à diverses approches, le programme de gestion de la confidentialité de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario aide les secteurs d'activité à intégrer de meilleures pratiques en matière de confidentialité dans les processus d'affaires et la prestation de services.

La protection de la vie privée est une considération clé et un facteur facilitateur, car la Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'efforce d'introduire des technologies avancées et des écosystèmes numériques visant à soutenir l'expérience des participants actifs. À cette fin, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue de mettre en œuvre une feuille de route pluriannuelle portant sur la protection de la vie privée afin de faire progresser et renforcer les contrôles et les processus internes en matière de protection de la vie privée. Notamment, un nouveau tableau de bord de gestion a été introduit afin de fournir des informations et des indicateurs améliorés en matière de confidentialité. De plus, de nouvelles procédures ont été mises en place pour simplifier la prestation des évaluations des impacts sur la protection de la vie privée (EIPVP).

Gouvernance de l'information et des données

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario reconnaît les données comme l'un de ses principaux actifs stratégiques et reconnaît qu'une base d'information fiable et bien gérée contribue à l'excellence du service à la clientèle et est au cœur des décisions prises quotidiennement par les clients du régime de retraite et les employés de la Commission, et ce, quotidiennement. Parallèlement aux travaux de modernisation des régimes de retraite, nous continuons à examiner les systèmes, les contrôles, les politiques et les processus afin de renforcer la gouvernance, la gestion et l'intendance des données au sein de l'organisation.

La promotion d'une meilleure compréhension de la valeur de l'information et des données de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, tant du point de vue de l'administration du régime que du point de vue de nos participants actifs et de nos intervenants, nous permettra de

mieux gérer nos données en fonction de leur valeur inhérente, de leur risque et de leur coût. Il optimisera également nos données pour des utilisations plus avancées aux fins d'une administration efficiente, efficace et intégrée des régimes de retraite.

Atténuation des risques pour les entreprises

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue de renforcer sa culture axée sur les risques en intégrant la gestion des risques aux opérations quotidiennes, en offrant une formation ciblée sur les risques et des campagnes de sensibilisation visant à améliorer la compréhension du personnel à propos de son rôle dans la gestion des risques. Pour le perfectionnement professionnel du personnel, nous lancerons une initiative structurée d'alphabétisation en gestion des risques en partenariat avec le Global Risk Institute, afin de renforcer la compétence en matière de risque dans l'ensemble de l'organisation, en dotant les équipes d'outils permettant de prendre des décisions tenant compte des risques. Vous trouverez ci-dessous plus de détails sur le travail que nous faisons pour faire progresser l'atténuation des risques en entreprise :

- Intégrer des énoncés sur la propension à prendre des risques dans les profils de risque d'entreprise et opérationnels et introduire des seuils pour les risques clés.
 - Cela permettra de prendre des décisions éclairées par des données probantes et fondées sur les risques dans des limites définies, améliorant ainsi la responsabilisation et l'harmonisation stratégique. Parallèlement, la GGR affinera et élargira l'utilisation par la Commission du Régime de retraite de l'Ontario des indicateurs de risque clés afin de livrer des signaux d'alerte précoces, favorisant une atténuation rapide et efficace des événements indésirables potentiels.
- Faire progresser notre processus de gestion des incidents d'entreprise.
 - Bien que nous ayons mis en place des processus matures de gestion des incidents, nous consoliderons et élaborerons un processus de gestion des incidents d'entreprise.

Nous établirons des protocoles clairs pour la détection précoce, le confinement, l'intervention et le signalement des incidents opérationnels. Ce cadre assurera une approche cohérente, en temps opportun et coordonnée de la gestion des perturbations, tout en minimisant les répercussions sur les activités.

Plan de communication

Communications d'entreprise de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à fournir au gouvernement, aux participants actifs et aux intervenants des renseignements transparents sur le travail que nous faisons pour protéger la durabilité du Régime de retraite des fonctionnaires. Cela comprend la production de rapports sur la façon dont nos stratégies s'harmonisent avec le mandat que nous

avons du gouvernement et les progrès que nous faisons chaque année dans nos initiatives et nos priorités, y compris le rendement par rapport à nos mesures clés.

Nos objectifs de communication sont les suivants :

- promouvoir la valeur du régime de retraite auprès des participants actifs;
- aider nos participants actifs à prendre des décisions éclairées sur leurs régimes de retraite;
- améliorer les connaissances et l’alphabétisation financière des participants actifs en matière de retraite, améliorer l’engagement des participants actifs à l’égard de leur retraite et encourager la planification active.

Nous atteignons cet objectif en utilisant des communications opportunes et efficaces en utilisant une approche concise, transparente et en langage clair pour accroître la compréhension des renseignements sur le régime. Nous communiquons également pour informer, renseigner et faire connaître divers sujets, allant des changements réglementaires aux renseignements et considérations clés destinés à nos participants actifs et nos employeurs.

Nous utilisons les communications numériques dans la mesure du possible pour communiquer avec les participants actifs; nous recourons aux communications papier si le participant actif a exprimé sa préférence pour l’envoi de documents papier ou si l’envoi de communications numériques n’est pas possible. Nous utilisons également LinkedIn comme autre canal pour communiquer avec nos participants actifs, nos employeurs et nos employés potentiels.

Communications aux participants actifs de la Commission du Régime de retraite de l’Ontario

La Commission du Régime de retraite de l’Ontario s’engage à fournir des communications efficaces, inclusives, accessibles et rentables qui aident les participants actifs à comprendre leur rente et à promouvoir la valeur de la participation au Régime.

Communication et sensibilisation externes

En 2026, nous nous concentrerons sur une approche sociale axée sur les meilleures pratiques en éduquant et en engageant les employés, les employeurs et les participants actifs et potentiels de la Commission du régime de retraite de l’Ontario sur la valeur, l’objectif et les avantages d’un régime de retraite à prestations déterminées de la Commission en présentant un contenu clair, engageant et éducatif.

Puisque nous ne sommes pas un organisme de service public général, nos communications externes sont généralement ciblées sur nos participants actifs et nos employeurs. Nous n’avons participé à aucune campagne de publicité ou de marketing traditionnelle payée. Toutefois, nous nous associons à des employeurs et à des agents négociateurs. Nous utilisons également des canaux de médias sociaux, comme LinkedIn, pour atteindre notre public cible.

Accessibilité

Au cours des dernières années, nous nous sommes concentrés sur l'amélioration de l'accessibilité de nos services et de nos communications, y compris nos portails en ligne destinés aux participants actifs et aux employeurs. Nous savons également qu'il s'agit d'un espace qui continue d'évoluer. Notre Plan pluriannuel d'accessibilité (PPA) est une feuille de route qui décrit notre engagement à identifier et à éliminer les préjugés et les obstacles, assurant un accès égalitaire à nos services, à nos installations et aux occasions que nous proposons, pour tous. Notre [PPA 2025-2027](#) décrit les initiatives conçues pour réduire davantage ces obstacles alors que nous continuons à répondre aux exigences d'accessibilité en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

À la suite des recommandations du PPA, l'équipe de communication de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario a commencé son évaluation de la clarté du langage sur les pages Web identifiées sur OPB.ca, laquelle a un impact sur la compréhension des participants actifs. L'évaluation de la clarté du langage a été menée par un fournisseur externe et s'est concentrée sur l'intégration de davantage de « termes usuels » (c.-à-d. sans jargon de retraite, phrases claires, etc.), rendant le site plus accessible pour s'assurer que tous les utilisateurs, quelles que soient leurs capacités, puissent naviguer et comprendre le contenu facilement. La mise en œuvre de toute modification aux pages Web aura lieu durant la portion restante de 2025 et en 2026.

Initiatives impliquant des tiers

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario confie sa gestion des placements à la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP), qui fournit ces services sur une base de recouvrement des coûts. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario assure un engagement continu et une surveillance continue de la SOGP en ce qui concerne son rôle dans la gestion des actifs et du risque relatif aux placements du Régime.

Une entente de gestion des investissements (EGP) entre la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et la SOGP régit notre relation et se concentre en grande partie sur les questions liées aux investissements. Une entente sur les niveaux de service (ENS) établit un cadre pour traiter des questions telles que les rapports et les niveaux de service attendus. Une entente de mise en œuvre et de soutien (EMOS) couvre les questions d'exploitation et de gouvernance telles que les politiques d'entreprise de la SOGP, l'élaboration de la réserve d'actifs, la budgétisation et la gestion des coûts.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario dispose d'un programme de supervision et de surveillance pour s'assurer que la SOGP gère prudemment les actifs du régime et le risque de placement au nom de la Commission et de ses participants actifs, conformément à toutes les stratégies et politiques de placement pertinentes. Pour nous assurer que nous recevons un bon rapport qualité-prix, nous évaluons régulièrement les frais que nous payons à la SOGP dans plusieurs contextes, comme les changements en glissement annuel et les tendances à long terme, ainsi que les coûts par rapport aux pairs concernés.

Notre accord avec la SOGP stipule que cette dernière gèrera le risque d'investissement conformément à la norme de diligence et aux pratiques exemplaires de la LRR pour les gestionnaires du secteur public canadien.

Annexe IV – Termes définis

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

Loi sur l’accessibilité pour les personnes handicapées de l’Ontario – Loi de l’Ontario qui exige que les organismes respectent les normes qui rendent les services, les espaces et l’emploi plus accessibles aux personnes handicapées.

NCSF – Normes comptables pour les sociétés fermées

Ratio de participants actifs/retraités – Mesure le nombre de participants qui travaillent (cotisent) par rapport aux participants retraités (reçoivent des prestations) dans un régime de retraite.

IA – Intelligence artificielle

Projet de loi 124 – Loi de l’Ontario qui a plafonné les augmentations salariales du secteur public à 1 % par année pendant trois ans pour gérer la viabilité fiscale. Elle a été abrogée en 2024 après avoir été déclarée inconstitutionnelle.

Budget – Le budget est contenu dans ce plan d’affaires.

Plan d’affaires – Le présent plan d’affaires 2026-2028 de la Commission du Régime de retraite de l’Ontario.

PD – Régime de retraite à prestations déterminées

DEI – Diversité, équité et inclusion

GGR – Gestion globale des risques, un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l’ensemble de l’organisme. Elle intègre le 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’un organisme, et en les gérant de façon globale (portefeuille).

ETP – Employé à temps plein

Le Fonds – Le portefeuille d’actifs détenu et géré par la Commission des régimes de retraite de l’Ontario visant à soutenir le Régime de retraite des fonctionnaires (RRFP), assurant la viabilité à long terme et le paiement des prestations de retraite aux participants actifs au régime.

Plan d’intervention de financement – Stratégie visant à assurer la santé financière à long terme du Régime de retraite des fonctionnaires au moyen d’études régulières et d’ajustements aux cotisations et aux placements.

RH – Ressources humaines

SOGP – Société ontarienne de gestion des placements

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.

CPAO – Chefs de police autochtones de l’Ontario

Indicateurs de risque clés – Ces indicateurs servent de signaux d’alerte précoces, permettant une atténuation rapide et efficace des événements de risque indésirables potentiels.

Dirigeants – Ensemble des employés de la Commission du Régime de retraite de l’Ontario qui occupent un poste de gestionnaire ou de niveau plus élevé.

DPO – Députés provinciaux de l’Ontario

PPA – Plan pluriannuel d’accessibilité : ce projet fera d’abord appel à des groupes de discussion avec les clients pour recueillir des commentaires sur la façon dont nous pouvons continuer à progresser dans nos offres d’accessibilité. Une fois que nous aurons terminé cet exercice, nous élaborerons un plan pour aborder les principales conclusions.

GCO – Gestion du changement organisationnel

ESPPNO – Entente sur les services policiers des Premières Nations de l’Ontario

FPO – Fonction publique de l’Ontario

SEFPO – Syndicat des employés de la fonction publique de l’Ontario

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

Modernisation des régimes de retraite – Programme de transformation technologique rendu possible par la technologie qui améliorera l’expérience client et celle des intervenants, et générera des gains d’efficacité.

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

CRJP – Commission de retraite des juges provinciaux

RRFP – le Régime de retraite des fonctionnaires, un régime de retraite à prestations déterminées

Planificateur de retraite – Cet outil en ligne aide les participants actifs à planifier leur retraite en les aidant à comprendre comment leur rente s’inscrit dans leur situation financière globale, notamment leurs dépenses de retraite prévues, afin qu’ils puissent prendre des décisions éclairées sur leur rente tout au long de leur carrière.

CR – La convention de retraite qui a remplacé le Régime supplémentaire de la fonction publique le 1^{er} janvier 2022. La CR offre des prestations supplémentaires aux participants actifs dont la

rente accumulée du RRFP dépasse le maximum autorisé par la Loi de l'impôt sur le revenu (LIR) fédérale.

Énoncés sur la propension à prendre des risques – Ceux-ci nous assurent que nos niveaux de tolérance au risque soutiennent activement notre capacité à réaliser notre nouvelle stratégie et à gérer les risques à des niveaux acceptables.

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.

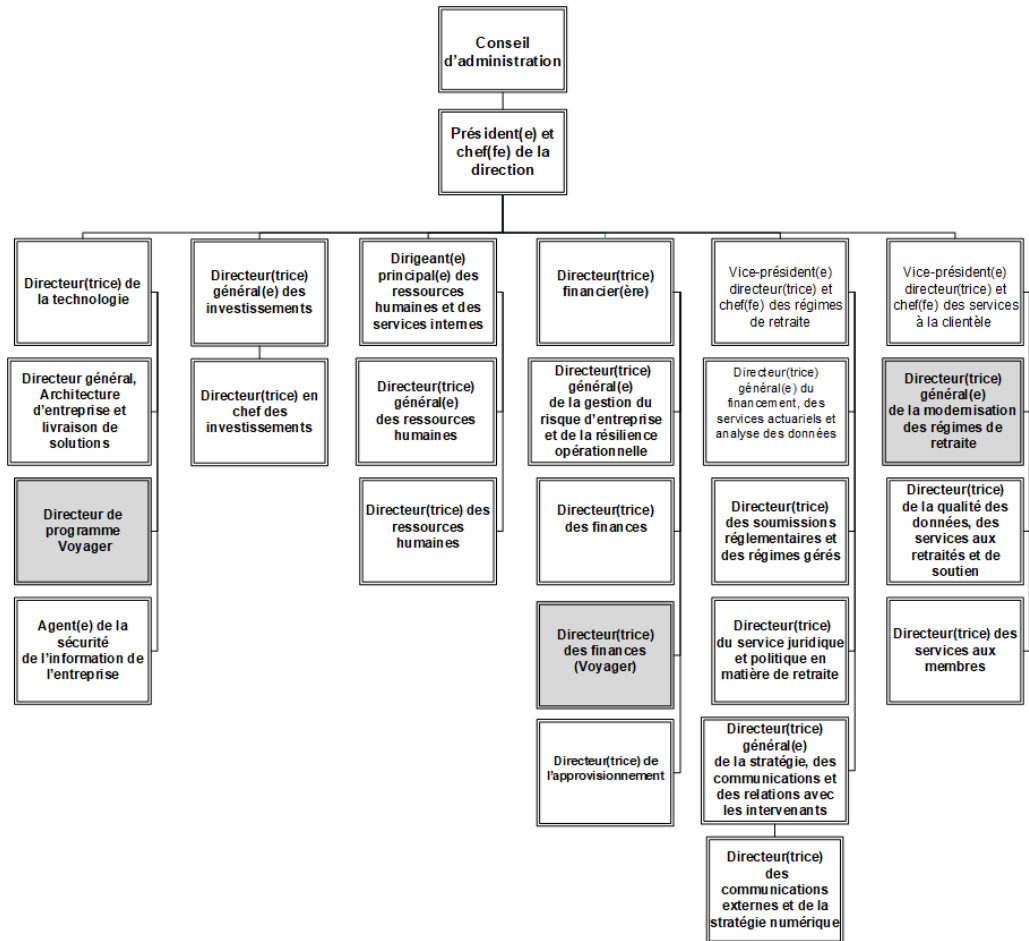
Durabilité – Terme largement utilisé qui comprend les questions environnementales, sociales et de gouvernance, de même que l'investissement durable.

EPPP – Énoncé des politiques et procédures en matière de placement

ApprovisiOntario – Agence provinciale qui centralise l'approvisionnement du secteur public afin d'améliorer l'efficacité et la valeur à l'échelle de l'Ontario.

SCT – Secrétariat du Conseil du Trésor

Annexe V – Organigramme – Niveau de la direction



Veillez noter que les postes mis en évidence sont consacrés au projet de modernisation des régimes de retraite.

Mis à jour le 15 septembre 2025