



**Commission du régime de
retraite de l'Ontario**

Plan d'affaires

2014 - 2016

TABLE DES MATIÈRES

APERÇU DE LA COMMISSION DU RÉGIME DE RETRAITE DE L'ONTARIO (OPB).....	3
SOMMAIRE	4
ANALYSE DU CONTEXTE	11
GESTION DES RISQUES	15
ÉTATS FINANCIERS ET PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2014-2016	17
ANNEXE I : PILIERS STRATÉGIQUES ET PRINCIPES DE BASE	31
ANNEXE II : BUTS/OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2014.....	32
ANNEXE III : ORGANIGRAMME - NIVEAU GESTION	35

APERÇU DE LA COMMISSION DU RÉGIME DE RETRAITE DE L'ONTARIO (OPB)

La Commission du régime de retraite de l'Ontario (la Commission ou l'OPB) administre le Régime de retraite de la fonction publique (le RPRFP ou le Régime) et gère des investissements se chiffrant à plus de 20 milliards de dollars (la Caisse) qui financent les prestations versées en vertu du RPRFP. Le présent Plan d'affaires concerne la période de trois ans débutant au 1^{er} janvier 2014 et se terminant au 31 décembre 2016. Le Plan d'affaires est principalement focalisé sur l'année 2014.

MANDAT

La Commission du régime de retraite de l'Ontario a été créée en 1990, par la promulgation du *Régime de retraite de la fonction publique*, dans le but d'administrer le RPRFP et la Caisse. Sous réserve des dispositions du Régime, la Commission du régime de retraite de l'Ontario peut administrer un autre régime ou caisse de retraite, ou gérer un autre régime d'avantages sociaux assurés au profit d'anciens participants au RPRFP. Actuellement, la Commission du régime de retraite de l'Ontario a conclu des ententes de services rémunérés en vue de gérer :

- le régime d'avantages sociaux assurés des anciens participants au RPRFP,
- le Régime complémentaire de retraite du RPRFP,
- le Régime de pension des juges de la Cour provinciale, et
- le Régime complémentaire de retraite pour les juges de paix.

Ces ententes de services rémunérés fonctionnent selon un système de recouvrement des coûts, plutôt que de constituer une activité génératrice de revenus.

La Commission du régime de retraite de l'Ontario est dirigée par son conseil d'administration. Le président du conseil d'administration de l'OPB est responsable des résultats de la Commission dans l'accomplissement de son mandat devant le ministre des Services gouvernementaux.

MISSION ET VISION DE LA COMMISSION DU RÉGIME DE RETRAITE DE L'ONTARIO : CONSEILLER ET PROTÉGER

Notre mission consiste à :

- tenir la promesse en matière de retraite,
- assurer la viabilité à long terme du Régime,
- placer les actifs du Régime de façon à optimiser le rendement, moyennant des paramètres de risque acceptables,
- maintenir les taux de cotisation et les prestations à un niveau stable et à un prix raisonnable, et
- offrir un service supérieur et économique à tous les intervenants du Régime de retraite.

La Commission du régime de retraite de l'Ontario a défini sa vision « Conseiller et protéger » dans l'optique de remplir son mandat et sa mission. Les éléments essentiels de la vision Conseiller et protéger sont les suivants : (1) offrir des services consultatifs aux intervenants, fondés sur les connaissances, l'approche et la compréhension du Régime uniques à la Commission et (2) protéger le

Régime afin de tenir la promesse en matière de retraite faite aux titulaires de pensions ou de rentes actuels et futurs.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

La Commission du régime de retraite de l'Ontario a fixé les trois objectifs stratégiques principaux suivants, dans l'optique d'accomplir sa mission et sa vision au sein du contexte actuel :

- Être un conseiller de confiance auprès des intervenants du Régime, ainsi qu'un leader visionnaire en matière de politique publique, appuyant la prise de décisions judicieuses qui favorisent la viabilité à long terme du Régime, et une couverture de pension adéquate, pour tous les Canadiens.
- Parvenir à l'excellence dans la gestion intégrée de toutes les variables de financement du Régime (rendement des placements, structure des cotisations et prestations), de façon à garantir (1) que les prestations accumulées soient versées comme convenu; (2) l'accessibilité à long terme du Régime; (3) le maintien d'un programme d'avantages sociaux, dans le Régime, structuré de façon à assurer un revenu à vie adéquat pour les membres; et (4) l'équité entre les générations.
- Gérer le Régime et servir les intérêts des intervenants de façon à ce que chacun tire la pleine valeur de sa participation au Régime, dans la mesure du possible, pour qu'ils continuent à appuyer le Régime.

SOMMAIRE

CONTEXTE

Une analyse contextuelle complète du RPRFP et de la Commission du régime de retraite de l'Ontario est énoncée après le présent Sommaire. Au nombre des facteurs contextuels importants, citons :

- un univers d'investissements et de risques de plus en plus complexe;
- les répercussions des mesures de rétablissement de la santé fiscale prises par le gouvernement de l'Ontario;
- le relèvement des normes en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité; et
- les enjeux en matière de réputation et de viabilité auxquels sont confrontés les régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public.

La Commission du régime de retraite de l'Ontario est convaincue que sa vision, sa stratégie, ainsi que les initiatives présentées dans le présent Plan d'affaires conviennent pour gérer les impacts et profiter des occasions offertes par le contexte actuel. Un thème particulier ressort de l'analyse contextuelle : l'OPB connaît des tensions inévitables sur les coûts dans la gestion du Régime et le placement de la Caisse, plus particulièrement à la suite des coupures budgétaires mises en œuvre par la Commission au cours des cinq dernières années.

ÉTAT DU RPRFP

La viabilité et l'accessibilité à long terme du RPRFP demeurent nos priorités absolues. La situation financière du Régime est solide. Au 31 décembre 2013, nous prévoyons que le Régime sera financé à 95%.

Sous-jacent à ce coefficient de capitalisation, nous avons substantiellement renforcé la viabilité du Régime en 2013 en obtenant d'excellents taux de rendement de capital investi et en anticipant l'augmentation prévisible des dépenses liées aux retraites causée par l'espérance de vie accrue. Lors de l'évaluation du 31 décembre 2013, nous adapterons nos hypothèses pour tenir compte de cette réalité, ainsi que des prévisions d'espérance de vie accrue. Nous prévoyons que ceci augmentera les coûts de pension de 750 millions de dollars. Nous aurons néanmoins amélioré le coefficient de capitalisation d'un exercice à l'autre (le coefficient était de 92% en 2012), car l'augmentation du passif lié à la longévité sera compensée par la combinaison d'un rendement plus élevé que prévu de l'actif découlant d'excellents rendements d'investissement durant l'exercice 2013, de restrictions salariales et d'une inflation inférieure aux prévisions.

La Commission du régime de retraite de l'Ontario est tenue de déposer la valorisation actuarielle du 31 décembre 2013. Nous prévoyons que les exigences de financement en vertu de cette valorisation se rapprocheront de très près de la dernière valorisation déposée en date du 31 décembre 2013. Au cours de l'exercice fiscal 2013, la Commission du régime de retraite de l'Ontario a demandé, et le RPRFP a obtenu, un allègement temporaire de la capitalisation sur base de solvabilité. Grâce à cet allègement de l'augmentation des taux d'intérêts de solvabilité et des rendements de placement plus élevés que prévu au cours de l'exercice 2013, les exigences légales de provisionnement de solvabilité ne devraient pas entraîner d'exigences de financement supplémentaires pour le Régime en vertu de la valorisation actuarielle du 31 décembre 2013. Si ces espérances sont confirmées, aucune exigence légale ne découlera de la valorisation de 2013 en ce qui concerne l'augmentation du volume des cotisations ou la réduction des prestations.

Nous effectuons actuellement une étude de financement à long terme. Cette étude évalue le caractère approprié des taux de cotisation actuels du Régime pour financer les prestations promises. De telles études sont effectuées tous les cinq ans, environ. À la lumière de ces études, la Commission du régime de retraite de l'Ontario formule des recommandations au promoteur du Régime en ce qui concerne toute modification ou ajustement apporté aux prestations ou aux cotisations que nous jugeons nécessaire ou désirable en vue de maintenir le partage 50/50 des coûts de service actuels entre les employeurs et les employés et pour assurer la viabilité à long terme du Régime. La dernière étude a été achevée en 2008 et a entraîné une faible augmentation du taux de cotisation employeur-employé. L'étude en cours sera achevée en 2014. D'après l'analyse complétée à ce jour, bien que les taux de cotisation semblent être presque suffisants, nous anticipons des tensions inflationnistes sur les coûts des régimes de retraite, en raison de l'augmentation continue de l'espérance de vie.

OBJECTIFS PRIORITAIRES

Pour la période 2014-2016, la Commission du régime de retraite de l'Ontario a établi les objectifs prioritaires suivants :

- Améliorer la situation de capitalisation, ainsi que la viabilité à long terme du Régime en renforçant notre capacité à produire des retours sur investissement proportionnels aux risques encourus et envisager de procéder à des ajustements en ce qui concerne les taux de cotisation et la structuration des prestations,
- Moderniser la prestation des services de la Commission du régime de retraite de l'Ontario,
- Poursuivre l'évolution de la Commission vers un rôle de consultation auprès des participants au RPRFP, des participants retraités, des employeurs et des intervenants, afin d'aider la prise de décisions importantes et complexes en matière de pension.
- Continuer à étudier l'assainissement des investissements et/ou de l'administration des pensions, et
- Continuer à permettre la maturation de toutes nos pratiques et de tous nos programmes de gestion des risques.

Ces objectifs prioritaires s'harmonisent aux priorités gouvernementales visant à améliorer la situation fiscale, accroître l'efficacité des services publics (notamment, grâce à la mise en commun ou au regroupement d'actifs) et limiter la charge des employeurs relativement aux régimes de retraite.

En ce qui concerne spécifiquement l'année 2014, nos axes prioritaires sont les suivants : efforts actuels de soutien de la viabilité à long terme du RPRFP, expansion et analyse continues de notre stratégie d'investissement et investissement décisif dans notre infrastructure informatique fondamentale, qui doit être mise à niveau après six années de compressions budgétaires. De plus amples détails sont fournis dans les sections ci-après.

AXES PRIORITAIRES - INVESTISSEMENTS

PRIORITÉ POUR 2014-2016 : INVESTISSEMENTS

- Continuer à promouvoir et mettre en œuvre notre répartition stratégique de l'actif,
- Faire progresser la répartition tactique de l'actif en vue d'accroître les rendements et de gérer les risques,
- Viser à regrouper les actifs,
- Améliorer les pratiques de gestion des risques, afin de mieux maîtriser l'augmentation des niveaux de risque du portefeuille d'investissements.

L'un des objectifs principaux de la Commission est d'améliorer de façon significative la situation de capitalisation du Régime, grâce à d'excellents retours sur investissement proportionnels aux risques. À cet effet, au cours des dernières années, nous avons progressivement et méthodiquement adopté des stratégies nécessitant une augmentation graduelle des placements à l'interne et des ressources liées à la capacité financière, des services de gestion des placements externes à tarifs supérieurs, ainsi que

l'amélioration des services de la technologie de l'information et de la gestion des risques. Ceci est à l'origine de l'augmentation des dépenses d'investissement internes et externes qui devraient accroître le rendement net de l'investissement. Cette prévision se concrétise. Au cours de 2012 et 2013, nous avons dégagé des rendements accrus sur le capital investi, tant dans l'absolu que par rapport à nos points de référence. Par exemple, nous nous attendons à ce que nos rendements de placement en 2013 atteignent environ 12,5%, soit 3,1% supérieurs à notre point de référence. Ceci représente une valeur ajoutée de 550 millions de dollars en un an, ce qui équivaut à un montant plusieurs fois supérieur aux dépenses différentielles engagées. Ces rendements supplémentaires constituent la plus importante contribution de l'OPB à l'amélioration de la situation fiscale du Régime et de la province.

En 2013, nous avons procédé à une seconde émission obligataire qui a permis de récolter 250 millions de dollars de financement à un faible taux d'intérêt. Ces sommes ont par la suite été réinvesties dans des actifs immobiliers de haute qualité dont le taux de rendement est supérieur au coût d'emprunt, permettant ainsi à la Commission du régime de retraite de l'Ontario de tirer profit de l'écart. L'émission obligataire a été sursouscrite 3,7 fois et le coupon a bénéficié du plus bas taux d'intérêt annuel (2,9%) jamais atteint au Canada par une société émettrice (y compris les caisses de retraite) sur une obligation à dix ans.

Nous avons également tiré profit de plusieurs occasions de placement, ajouté des immeubles de qualité à notre portefeuille, mis en vente certains biens immobiliers à faibles perspectives de croissance et diversifié le portefeuille immobilier.

Nous étions l'un des quatre principaux partenaires de placement dans le FPI Primaris, l'une des plus importantes transactions immobilières sur le marché canadien, qui a donné lieu à l'acquisition de 14 actifs immobiliers commerciaux par la Commission, répartis dans cinq provinces. Ces propriétés, réparties d'un bout à l'autre du Canada, prètent une excellente diversité géographique à notre portefeuille d'investissements. En outre, nous avons investi dans deux immeubles de bureaux de qualité situés au centre de Manhattan. L'ajout d'immeubles de bureaux à notre portefeuille constitué principalement de centres commerciaux permet de diversifier nos catégories d'actifs. Les biens immobiliers présentent une forte capacité à engendrer des flux de trésorerie, démontrent un niveau de volatilité plus faible et, plus particulièrement en ce qui concerne les centres commerciaux, constituent une couverture contre l'inflation, ce qui fait de tels investissements une bonne source de revenus pour le paiement du passif à long terme du RPRFP.

Il importe tout autant d'améliorer la qualité de notre portefeuille en se départissant des biens immobiliers qui ne correspondent plus à notre stratégie évolutive. En 2013, nous avons achevé notre programme planifié de liquidation des actifs, avec la vente de notre portefeuille industriel de Mississauga.

Cette expansion continue de nos capacités d'investissement, jumelée à la mise en œuvre actuelle de la Répartition stratégique de l'actif (RSA), à l'introduction et à la mise en œuvre pleine et entière de la Répartition tactique de l'actif (RTA), est essentielle à la réalisation de rendements supplémentaires et à la gestion prudente des risques associés à notre portefeuille d'investissements de plus de 20 milliards de dollars.

La Commission est convaincue que le regroupement d'actifs, s'il est dûment mis en œuvre, pourrait permettre la réalisation de bénéfices nets supplémentaires, moyennant des paramètres de risque

acceptables, qui favoriseraient la viabilité et l'accessibilité à long terme du Régime. À la fin de l'année 2013 et en 2014, la Commission du régime de retraite de l'Ontario jouera un rôle de premier plan au sein de l'Asset Pooling Working Group (Groupe de travail sur le regroupement des actifs) créé par le ministère des Finances.

Le budget de fonctionnement affecté à l'investissement pour 2014 indique une croissance de 4 millions de dollars (27,1%) d'année en année, qui cadre avec l'approche que nous avons adoptée dans ce domaine au cours des dernières années. Ceci reflète l'augmentation progressive de notre capacité de placements à l'interne, de nos systèmes informatiques pour le domaine de l'investissement et de notre capacité de financement des investissements.

L'augmentation la plus significative d'année en année pour 2014 (en dollars) est liée aux dépenses externes consacrées aux frais de placement et de transaction. Cette augmentation se chiffre à 9,4 millions de dollars ou 14,5%. Celle-ci est attribuable à trois facteurs : (1) nous avons sensiblement augmenté nos actifs sous gestion - et les frais constituent un pourcentage des actifs sous gestion; (2) nous avons reclassé certains actifs à frais réduits de type balancés ou indexés en faveur de mandats liés à des catégories particulières d'actifs et des catégories d'actifs à coûts plus élevés offrant un meilleur rendement attendu; et (3) nous possédons moins de débentures non négociables sans frais émises par le gouvernement de l'Ontario, qui viendront à échéance à la fin 2014.

Nous nous attendons à ce que le ratio des frais d'investissement de la Commission augmente jusqu'à environ 45 points de base par dollar d'actif géré au titre du Régime (0,45%) au cours des 2 à 3 prochaines années, ce qui soutient avantageusement la comparaison avec les autres administrateurs des régimes de pension publics de l'Ontario, dont les ratios de dépenses varient de 50 à 95 points de base.

AXES PRIORITAIRES - ADMINISTRATION DES PENSIONS

PRIORITÉ POUR 2014-2016 : ADMINISTRATION DES PENSIONS

- Développer une culture à rendement élevé axée sur les services ,
- Investir stratégiquement dans l'infrastructure informatique : mise en œuvre de notre plan technologique échelonné sur 3 ans,
- Soutenir l'assainissement de l'administration des pensions et du Régime,
- Renforcer l'informatique décisionnelle et l'efficacité,
- Améliorer la disponibilité des services électroniques offerts aux membres et aux employeurs,
- Programme de gestion pertinente des risques d'entreprise.

Nous continuons à réduire nos coûts dans des proportions significatives, et nous nous efforçons de réduire le coût par souscripteur, en ce qui concerne l'administration des régimes de retraite. Nous avons connu un franc succès sur ce plan entre 2008 et 2012. Durant ces années, nous avons élargi et amélioré l'offre des services, répondu à une demande croissante de services, fait progresser notre maturité opérationnelle, tout en diminuant les dépenses nominales engagées pour chacune de ces années (plus de 15% de la valeur nominale).

En 2013, les dépenses liées à la technologie de l'information ont été supérieures aux prévisions budgétaires. Une partie importante des frais supplémentaires ayant trait à la TI a été engagée pour relever la cybersécurité de nos systèmes informatiques, comme recommandé dans deux examens de la sécurité du système effectués par des sociétés d'évaluation indépendantes.

En 2014, diverses initiatives et mises à niveau à caractère informatique sont nécessaires afin de poursuivre nos activités d'entreprise régulières. Ceci est directement lié aux coupures budgétaires imposées depuis 2008. L'infrastructure des systèmes est utilisée dans toute la mesure de ses capacités, sans en compromettre l'intégrité. Depuis 2008, notre recours croissant à la technologie de l'information a été remarquable, ce qui représente un nouveau défi en ce qui concerne nos exigences en matière d'infrastructure. Notre base de données en est un exemple parfait. En 2014, et dans une mesure moindre en 2015, nous devons réinvestir pour mettre à niveau l'infrastructure des systèmes. Pour ces raisons, notre budget prévoit une augmentation de 4,7% des frais d'administration des pensions en 2013.

Malgré cette augmentation, les frais d'administration du Régime demeurent environ 10% inférieurs en termes nominaux aux frais encourus en 2008 (en termes de pourcentage, cette réduction est nettement plus marquée si l'on tient compte de l'inflation). Notre taux de dépenses lié au régime de retraite (frais par dollar d'actif sous gestion) demeure très concurrentiel.

Sur une base consolidée, le taux de dépenses de la Commission du régime de retraite de l'Ontario demeure plus bas que celui des autres administrateurs de régimes de pension du secteur public pour lesquels des données fiables sont disponibles dans les rapports annuels (qui varient entre 65 à 110 points de base).

L'année 2013 a marqué des changements importants, y compris un nouveau modèle de prestation des services qui a permis d'harmoniser nos services avec la vision Conseiller et protéger. À cet effet, nous avons intégré la prestation des services à l'échelle des réseaux et des équipes, pour donner lieu à une expérience client cohérente, quel que soit leur point de contact avec nous. Nous avons établi un Centre de relations à la clientèle (CRC) de première ligne. Il s'agit d'une équipe d'agents professionnels et bien informés affectés au service à la clientèle qui, en tant que premier point de contact entre la Commission et ses clients, peuvent rapidement déterminer la meilleure façon de répondre aux besoins du client. Dans certains cas, ils fournissent des réponses et de l'aide immédiates. Pour les clients aux prises avec des décisions complexes en matière de pensions, la meilleure approche à adopter pourrait consister à référer le client à l'un de nos conseillers spécialisés dans une étape particulière du cycle de vie de la pension. Notre équipe de conseillers appuie les clients dans leurs prises de décisions, grâce à des entretiens et à des analyses approfondies de la situation particulière de chaque client. Notre objectif est d'assurer que chaque client ait la certitude d'avoir reçu des renseignements objectifs appuyant sa prise de décision et fasse confiance à l'information reçue de la Commission du régime de retraite de l'Ontario.

Parmi nos plus grandes réussites de 2013, comptons la qualité des services consultatifs que nous avons su offrir. Nous avons rencontré plus de 3 000 clients et offert, en outre, les services consultatifs suivants :

- analyse détaillée centrée sur l'ensemble du plan financier -- nos conseillers tiennent compte des stratégies patrimoniales, ils en élaborent et expliquent comment elles s'intègrent aux prestations du RPRFP du client;
- discussions mettant en valeur les prestations du RPRFP et comparant le RPRFP aux autres options d'investissement disponibles par l'entremise d'autres instruments de placement;
- nouveaux outils consultatifs permettant une analyse sur mesure, adaptée à la situation financière du client;
- services d'analyse et de conseils soutenant les membres dans leurs prises de décisions concernant les étapes importantes du cycle de vie (par exemple, à quel moment commencer à recevoir une pension de retraite du Régime de pension de retraite de la fonction publique et du Régime de pensions du Canada);
- accroissement de nos services d'information et de sensibilisation, y compris plus de 32 séances d'information en personne sur les régimes de retraite en 2013.

Nous avons également poursuivi l'automatisation de nos processus d'affaires. En 2013, le processus de résiliation a été automatisé, afin d'améliorer la qualité des produits et la surveillance opérationnelle. Nous avons également fait face à l'évolution du contexte législatif et à la complexité accrue des activités commerciales, alors même que nous adaptions notre service à la clientèle, en réponse aux modifications apportées à la législation régissant les droits d'acquisition réputée et au droit de la famille. Nous avons également élargi nos activités commerciales régulières en offrant des services consultatifs au sujet des pensions, ainsi que des renseignements sur la cession d'actifs réalisée dans le secteur public.

À l'heure actuelle, pour modifier de façon significative la composition des services que nous offrons et pour offrir aux clients l'expérience qu'ils désirent et dont ils ont besoin, nous devons réorganiser nos processus financiers et améliorer nos systèmes existants. Ces systèmes ne sont tout simplement pas en mesure de fournir les renseignements, les analyses et les idées nécessaires pour améliorer la qualité de la prestation des services offerts par l'entreprise.

En 2013, nous avons cherché à participer aux échanges sur la suffisance des revenus de retraite et la couverture des régimes de retraite. Nous avons déposé, conjointement avec d'autres importants régimes de retraite de l'Ontario, deux mémoires sur la question des règles de transfert en matière de dessaisissement, auprès du ministère des Finances : le premier concernant les Règles liées au paragraphe 80.1 de la *Loi sur les régimes de retraite* et traitant de la cession d'actifs intervenue dans le passé dans le secteur public, et le deuxième concernant les Règlements liés aux articles 80 et 81 de la *Loi sur les régimes de retraite*, au sujet des apports d'actifs futurs. Nous avons également présenté un mémoire conjoint au ministère des Finances concernant les prestations de retraite en cas de rupture de mariage. Le ministère a passé en revue les mémoires et nous demeurons en attente des changements législatifs.

À mesure que les caisses de retraite évoluent, nous cherchons à bâtir une organisation robuste. Une organisation qui saura demeurer incontournable, souple et dotée d'une grande capacité d'adaptation. Nous maintenons que les compétences-clés de l'entreprise, lorsqu'elles seront pleinement adoptées par tous les individus, à tous les niveaux de l'organisation, nous aideront à atteindre ce résultat. Donc, au cours des trois prochaines années, du point de vue des ressources humaines, nos efforts viseront à

faire en sorte que nos compétences-clés stimulent la performance individuelle et d'équipe, et que nos stratégies d'apprentissage évoluent au même rythme que l'organisation.

Du point de vue opérationnel, nos objectifs commerciaux sont atteints en harmonisant les initiatives et objectifs organisationnels, ministériels et individuels et nos quatre Principes de base (Modèle de gouvernance moderne, Gestion financière stratégique et responsable, Systèmes et processus plus performants, rapides et intelligents, et Personnel hautement qualifié) et quatre Piliers stratégiques (Investissements astucieux et disciplinés, Excellence inégalée de notre service à la clientèle, Excellence des relations avec nos parties prenantes et Informer et sensibiliser). Une description détaillée de ces Principes de base et Piliers stratégiques est fournie à l'Annexe I.

ANALYSE DU CONTEXTE

Le contexte entourant les principaux régimes de retraite du secteur public et leurs administrateurs est de plus en plus complexe et difficile. Les facteurs contextuels soulèvent des possibilités, des risques et des impacts directs pour le Régime, la Caisse et la Commission, susceptibles d'avoir une incidence indirecte sur le Régime ou la Caisse. Les facteurs contextuels peuvent également avoir une incidence sur les participants retraités et non retraités du Régime, ainsi que sur le promoteur du Régime, les employés et les agents négociateurs, dont la Commission doit se préoccuper, car nous pouvons, à divers degrés, gérer, atténuer ou aggraver l'impact, dépendamment de la façon dont nous décidons d'y répondre, le cas échéant. Évidemment, faire ressortir correctement l'importance et les répercussions des facteurs contextuels est une condition préalable aux stratégies et initiatives qui nous permettront de réaliser notre mission. Les éléments contextuels importants, du point de vue de la Commission, sont indiqués ci-dessous. Ils sont tous importants et la séquence ne reflète aucune hiérarchie.

- **Contexte d'investissement** : Le contexte d'investissement continue à présenter des défis. Les facteurs macro-économiques contribuent de façon significative à la volatilité du prix des actions de sociétés ouvertes. La Commission doit gérer avec succès les possibilités et les risques associés à une telle volatilité. La communauté financière continue à développer des outils et véhicules de placement nouveaux et sophistiqués, qui permettent de réaliser des rendements et de gérer les risques. La Commission doit être en mesure d'évaluer et, le cas échéant, d'investir dans de tels véhicules. Avec un portefeuille de 20 milliards de dollars, la Commission doit investir de manière accrue dans les patrimoines privés et rechercher des placements à l'extérieur de l'Amérique du Nord. L'étendue des travaux nécessaires à l'étude et à l'évaluation de tels actifs est considérablement plus grande que pour les placements sur les marchés publics nord-américains, pour lesquels les risques juridiques et politiques sont bien connus et relativement faibles, comparativement à certains territoires étrangers. L'excellence dans la gestion des risques d'investissement revêt de plus en plus d'importance et devient de plus en plus difficile. Tout ceci demande une mise en valeur de nos capacités humaines à l'interne et des données et analyses pertinentes et fiables en temps réel, ce qui implique de lourds investissements dans les technologies de l'information.

- Situation fiscale de la province de l'Ontario :** Le contrôle des coûts associés aux ressources humaines dans le secteur public, y compris les dépenses de retraite, est considéré comme l'un des principaux moyens d'atteindre l'objectif de santé financière en Ontario. La situation fiscale de la province représente un risque stratégique, financier et opérationnel pour le Régime et la Commission du régime de retraite de l'Ontario. Plusieurs des mesures mises en œuvre ou envisagées par le gouvernement ontarien pour combler le déficit budgétaire provincial et réduire le fardeau de la dette publique pourraient avoir une incidence sur le Régime et la Commission. Par exemple, les compressions d'effectifs dans le secteur public suite à des mises à pied ou à une privatisation pourraient engendrer une baisse significative du nombre de personnes participant activement au Régime. Ceci pourrait avoir une incidence défavorable sur la capacité de la Commission à assumer le niveau de risque de placement nécessaire pour la réalisation de rendements solides. La capacité à combler l'insuffisance de fonds en apportant des changements appropriés aux taux de cotisation ou aux prestations pourrait également en souffrir. Les initiatives telles que le Transitional Exit Incentive (mesures transitoires d'incitation à la sortie) visant à réduire l'importance du secteur public, le regroupement des actifs et la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario créent de nouvelles demandes en ressources humaines pour la Commission du régime de retraite de l'Ontario. Ainsi, elles contribuent aux pressions opérationnelles sur les coûts auxquels est confrontée la Commission. Elles compliquent également la planification prospective et la communication. Certaines de ces mesures sont positives du point de vue du Régime. Par exemple, nous estimons que jusqu'à la fin de 2013, le succès des mesures gouvernementales visant à modérer la croissance des salaires dans la fonction publique au cours des quatre dernières années a amélioré de plus de 700 millions de dollars la situation de capitalisation du Régime. La Commission du régime de retraite de l'Ontario a la possibilité à la fois de soutenir les initiatives gouvernementales et de renforcer la sûreté et la viabilité du Régime. Le regroupement des actifs est un exemple d'une telle possibilité et la Commission assume un rôle de premier plan dans la conception et la mise en œuvre de cette importante initiative. La possibilité pour la Commission de gérer d'autres plus petits régimes de retraite du secteur public et d'améliorer ses propres taux de dépenses, ainsi que ceux des autres, en est un autre exemple.
- Comparaison de la protection offerte par les régimes de retraite privés et publics :** Le faible degré de protection, en déclin rapide, offert par les régimes de retraite du secteur privé est à la source d'attaques dirigées contre les régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public. Le fait que la plupart des employés du secteur public bénéficient de la couverture de régimes de retraite à prestations déterminées qui devront être payés par ceux qui ne bénéficient pas de régimes de retraite crée un sentiment d'injustice. Le gouvernement de l'Ontario prône l'établissement d'un régime de retraite adéquat dans le secteur privé, en élargissant le Régime de pensions du Canada, à défaut de quoi il créera un Régime complémentaire de retraite en Ontario. Ces programmes ont des répercussions sur les mesures d'éducation et de sensibilisation mises en œuvre par la Commission du régime de retraite de l'Ontario. L'idée d'un régime complémentaire de retraite en Ontario (OSPP) renforce l'importance de la mesure de regroupement des actifs, puisque la création d'un panier d'actifs important stimulerait l'OSPP.

- Données démographiques** : Le Régime est confronté à plusieurs pressions démographiques, la plus importante étant l'augmentation de l'espérance de vie. Ceci entraîne une augmentation du coût des pensions et crée des pressions liées au financement. On s'attend à ce que la durée de vie continue à augmenter pendant encore un certain temps. La Commission du régime de retraite de l'Ontario doit se demander s'il est nécessaire de modifier le concept et le mode de financement du Régime en réponse à cette tendance démographique, afin d'en conserver la viabilité et l'accessibilité. Ceci pose des exigences non négligeables sur la Commission en matière de communications, pour faire en sorte que les participants du Régime, le promoteur du Régime, les employeurs et les agents négociateurs comprennent les tendances et soient prêts aux changements éventuels. Le vieillissement des participants du Régime a également une incidence sur la Commission, puisque le nombre de participants qui seraient admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années est nettement supérieur aux nombres que la Commission a enregistrés par le passé. Ceci entraînera une hausse de la demande que nous devons planifier et gérer. Une telle hausse exercera des pressions sur les ressources et les dépenses.
- Réputation du modèle de Régime de retraite à prestations déterminées (RRPD)** : Les gens estiment que les régimes publics sont associés à des prestations déraisonnablement généreuses, que les contribuables assument tous les frais et les risques et que les régimes sont irréalistes par rapport à leurs coefficients de capitalisation réels. Il est certain que plusieurs RRPD ont été confrontés à de rudes défis de financement au cours des dernières années, en raison du parfait « désastre » que constituent le niveau historiquement bas des taux d'intérêt, l'augmentation de l'espérance de vie et les pertes d'investissement survenues en 2001 et 2008. Ceci a touché les employeurs du secteur public à une période durant laquelle ils sont confrontés à de graves difficultés budgétaires découlant de la crise financière de 2008 et de la récession profonde qui s'ensuivit. Néanmoins, cette réputation est en grande partie injustifiée, du moins en ce qui concerne les régimes du secteur public de l'Ontario. Certains régimes publics et privés des États-Unis et de certains territoires canadiens ont promis des prestations déraisonnablement généreuses et/ou ont négligé, sur de longues périodes, de faire des contributions régulières aux caisses de retraite aux niveaux requis pour assurer le financement de ces régimes. En outre, certains n'ont pris aucune mesure lorsque les niveaux de financement ont atteint un seuil dramatiquement bas. Tel n'est pas le cas en Ontario, où les régimes publics sont depuis longtemps assujettis aux mêmes règles de financement rigoureuses qui s'appliquent aux régimes du secteur privé. Les régimes de retraite du secteur public de l'Ontario ont augmenté les cotisations, réduit certains bénéficiaires et déplacé une partie des risques liés au financement vers les employés, en réponse aux difficultés de financement. Ce processus se poursuit et le résultat en est que les régimes de retraite de l'Ontario sont à l'heure actuelle beaucoup plus viables et équilibrés en ce qui a trait au partage des risques. Les changements ont été acceptés par les employés, les agents négociateurs et les syndicats. Il est possible que la situation ontarienne ne soit pas suffisamment connue et comprise du public. La Commission du régime de retraite de l'Ontario craint que des décisions inutiles et mal éclairées soient prises au sujet des régimes de retraite publics de l'Ontario. La Commission doit s'assurer que la situation ontarienne fasse l'objet d'une bonne communication. La Commission doit également formuler des recommandations au promoteur du Régime, de façon à refléter cette éthique qui consiste à prendre des mesures pour protéger la viabilité et l'accessibilité à long terme du Régime, ainsi que limiter les frais de pension et les risques pour les employeurs.

- Relèvement des normes en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité :** Depuis plus de dix ans, les normes en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité ont suscité beaucoup d'attention. La Commission a suivi de très près le rythme de ces évolutions. Bien qu'elles aient conféré certains avantages commerciaux, elles ont également augmenté le niveau de dépenses pour les administrateurs des régimes de retraite à prestations déterminées. Ce processus n'a pas entièrement abouti. Au cours de la dernière année, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a émis une nouvelle directive sur la régie des institutions financières sous réglementation fédérale et la cybersécurité. Bien que la Commission ne soit pas formellement assujettie à ces lignes directrices, nous jugeons qu'elles établissent des pratiques d'excellence. Nous avons procédé à une auto-évaluation à la lumière de ces lignes directrices et avons constaté que nous respectons déjà en grande partie ces critères plus rigoureux. Toutefois, il y a place à l'amélioration dans certains domaines et nous devons les prendre au sérieux. En outre, nous devons respecter la nouvelle loi anti-pourriel, ainsi que la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées. Les normes de gestion des risques d'entreprise sont aujourd'hui pratiquement au point et la Commission s'oriente vers un programme unifié de gouvernance, risques et conformité. Tout ceci exerce des pressions sur les ressources et le budget et pourrait ralentir nos avancées stratégiques en évinçant notre capacité à consacrer des ressources humaines et financières à de telles initiatives, plus particulièrement lorsque le gouvernement s'attend à ce que les dépenses soient restreintes.
- Attentes croissantes en matière de services :** Nos participants, participants à la retraite, employeurs et autres intervenants s'attendent à recevoir un service de plus en plus rapide. L'enquête de satisfaction menée auprès de nos clients indique qu'ils estiment que chaque demande de pension devrait être achevée dans un délai de deux semaines. Nos clients exigent également un soutien à la décision de plus en plus personnalisé, en ce qui concerne les options offertes à chaque étape importante du cycle de vie de la pension de retraite. Les banques et les compagnies d'assurance stimulent ces attentes en promouvant leurs services consultatifs pour attirer les clients et les titres de placement. Nos clients s'attendent au même type de service promis par leurs banques et assureurs. Depuis peu, une attention particulière est portée aux régimes de retraite et nos intervenants demandent de plus en plus de renseignements, d'analyses et de conseils au sujet du Régime.
- Modifications apportées à la réglementation des régimes de retraite :** Le processus de réforme des régimes de retraite se poursuit en Ontario. De nouveaux règlements sur le dessaisissement des fonds de pension dans le cadre de cessions d'actifs intervenues dans le passé ont été publiés à la fin 2013 et entreront en vigueur en 2014. Ceci exigera la mobilisation d'importantes ressources durant les négociations entreprises avec d'autres régimes de retraite au sujet des accords de transfert d'actifs, puis au cours des longues et complexes opérations de transfert d'actifs qui suivront. En outre, les règlements applicables aux dessaisissements futurs sont prévus pour 2014. De nouvelles tables d'hypothèses de mortalité seront également publiées par l'Institut canadien des actuaires au début 2014. Celles-ci illustreront une augmentation soutenue de l'espérance de vie. La Commission du régime de retraite de l'Ontario devra évaluer l'impact et gérer la mise en œuvre de ces nouvelles tables d'hypothèses.

De ce qui précède, il est clairement établi que plusieurs aspects de la situation actuelle exercent une pression significative et inévitable sur les dépenses de la Commission. Malgré tout cela, la Commission maintient son engagement envers le gouvernement en faveur de compressions budgétaires et le budget figurant au présent Plan d'affaires est proposé dans le strict respect de cette attente, en dépit des incontournables pressions externes.

GESTION DES RISQUES

La Commission conserve une approche disciplinée à l'égard de la gestion des risques d'entreprise (GRE) pour garantir que les risques associés au bon déroulement de ce Plan d'affaires soient correctement décelés et gérés, et pour la réalisation globale de notre mission et de notre vision. Nous analysons régulièrement tous nos risques (d'entreprise et opérationnels) pour garantir que nos niveaux de risque et de mesures d'atténuation associées correspondent aux changements situationnels, et nous présentons au conseil d'administration de l'OPB une analyse trimestrielle des mesures d'atténuation.

Notre programme de vérification interne est basé sur les risques. Il est explicitement lié à notre programme de gestion des risques d'entreprise.

Vous trouverez ci-dessous les risques résiduels élevés associés à la réalisation du mandat, de la vision et des objectifs généraux de l'OPB, accompagnés des mesures d'atténuation associées visant à réduire la probabilité et l'impact de ces risques.

1. Risques d'investissement : Risque que le revenu d'investissement de l'OPB soit insuffisant pour que le Régime puisse s'acquitter de ses engagements de retraite à long terme
Mesure d'atténuation : Nous effectuons périodiquement des études d'expérience, des études sur la concordance actif-passif, des études de financement à long terme, des analyses de sensibilité, des évaluations actuarielles annuelles et des révisions annuelles de notre Énoncé des politiques et procédures de placement, pour garantir que notre stratégie de placement corresponde à nos obligations aux termes du Régime, ainsi qu'aux hypothèses sous-jacentes. Autres mesures en cours ou à prendre :
 - continuer à développer nos ressources internes afin de gérer la complexité accrue de nos placements;
 - effectuer des études sur la concordance actif-passif pour appuyer la gestion globale des risques résiduels du Régime;
 - continuer à mettre en œuvre des logiciels d'attribution pour faciliter la production de rapports précis, actualisés et utilisables;
 - mettre en application la Politique de financement dont nous discutons avec le gouvernement de l'Ontario; et
 - achever l'étude de financement à long terme et formuler des recommandations appropriées au promoteur du régime afin de soutenir la viabilité du Régime.
 -
2. Risques associés à la structure du Régime : Risque que les modifications apportées au Régime réduisent les prestations futures de façon significative

Mesure d'atténuation : L'OPB s'engage à entretenir un dialogue ouvert et confiant avec le promoteur du Régime sur toutes les questions susceptibles d'avoir une incidence sur le Régime. L'OPB continuera à étudier et à mettre en application des solutions pour remédier à tout déficit de financement du Régime, tout en préservant les valeurs fondamentales. En outre, l'OPB s'engage à :

- formuler proactivement des recommandations au promoteur du régime en ce qui concerne la structure et le financement du Régime;
- discuter de l'impact du budget provincial sur le Régime;
- collaborer avec le promoteur du Régime pour garantir que les participants du Régime comprennent l'incidence positive des restrictions salariales sur la situation de capitalisation du Régime;
- discuter régulièrement avec les intervenants de la valeur du Régime en tant qu'outil de recrutement et de fidélisation du personnel; et
- maintenir un suivi des questions émergentes dans le domaine des régimes de retraite en Ontario et dans les autres régions, pour déterminer les possibilités d'information et de sensibilisation.

3. Risques opérationnels : Risque que l'OPB n'investisse pas suffisamment dans les ressources humaines, les processus et la technologie en raison des contraintes imposées par les coûts. Mesure d'atténuation : Comme nous l'avons déjà mentionné, la direction continue d'investir dans divers domaines, de façon à ce que l'OPB maintienne les meilleures pratiques de l'industrie de façon économique et mesurée. Un investissement continu est nécessaire pour régler les questions de gouvernance encadrant les contrôles internes, le respect des lignes directrices gouvernementales, la cybersécurité, le plan de continuité, la demande accrue de services de la part de participants retraités et non retraités, les mises à jour des systèmes et de l'infrastructure nécessaires pour assurer l'efficacité des activités liées aux pensions, ainsi que les ressources humaines et la technologie nécessaires à la mise en œuvre adéquate du nouveau SAA et au transfert de certaines activités de gestion des placements à l'interne.

Les contraintes budgétaires réduisent notre capacité à régler ces problèmes. En outre, des amendements législatifs imprévus pourraient avoir une incidence sur le budget et la disponibilité des ressources en ce qui concerne les initiatives prévues dans notre plan d'affaires. L'OPB continuera à maintenir un dialogue ouvert avec le gouvernement de l'Ontario en ce qui concerne les éventuels amendements législatifs, le moment de leur prise d'effet, l'incidence qu'ils auront sur les ressources et les conséquences financières pour la Commission.

ÉTATS FINANCIERS ET PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2014-2016

SOMMAIRE

(tous les montants sont exprimés en milliers de dollars, sauf mention contraire)

000 \$	PRÉVISIONS		
	2014	2015	2016
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT			
Coûts de personnel	24 186	25 590	27 090
Soutien et développement des ressources humaines	477	453	430
Locaux et fonctionnement des bureaux	5 737	5 850	5 970
Technologie de l'information et Gestion de projet	9 790	9 790	9 790
Services professionnels	2 595	2, 65	2 342
Communications	329	313	297
Dépréciation	1 015	1 200	1 240
Rémunération des membres du conseil	190	200	210
Vérification	335	350	360
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT (A)	44 655	46 210	47 729
TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (B)	1 267	350	360
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT			
Frais de gestion des placements	59 655	64 610	69 970
Frais de fiducie	3 600	3 900	4 220
Coûts de transaction	9 524	10 310	11 170
Coûts sur les marchés privés	1 520	1 680	1 860
TOTAL DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (C)	74 298	80 500	87 220
GRAND TOTAL (A + B + C)	120 220	127 060	135 309
Effectifs prévus	189	195	202

Notes et hypothèses :

1. Les projections budgétaires pour 2015 et 2016 sont basées sur le budget de 2014.
2. Aucune augmentation salariale n'est prévue pour 2015 et 2016, sauf prestations acquises pour certains postes.
3. Le perfectionnement du personnel chutera de 5% en 2015 et 2016.
4. Technologies de l'information et Gestion de projet - les mises à niveau et le développement des systèmes se poursuivront - le budget demeure au niveau de 2014.

5. Les frais professionnels et les frais affectés aux communications seront réduits de 5% en 2015 et 2016.
6. Les dépenses en capital retourneront à un niveau normalisé à partir de 2015.
7. Les dépenses d'investissement devraient s'accroître de 8,3% pour les frais de gestion et de transaction, ce qui correspond à la croissance projetée du portefeuille des actifs. Les placements immobiliers, les actions de sociétés fermées, les marchés obligataires privés et l'infrastructure devraient s'accroître de 10%.
8. Les investissements ETP devraient augmenter au cours de 2015-2016. Aucune croissance n'est projetée dans le secteur des régimes de retraite.
9. La Commission du régime de retraite de l'Ontario n'est pas un organisme à but lucratif du gouvernement de l'Ontario. L'OPB finance ses activités à partir de la Caisse, qui provient des contributions des employeurs et employés souscrivant au Régime et des rendements de placement de la Caisse.

BUDGET DE 2014

CONSOLIDÉ	2014 Budget	2013 Budget	2013 Prévision	2012 Montant réel	Changements entre les prévisions pour 2013 et le budget pour 2014	
					\$	%
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT						
Coûts de personnel	24 186	21 847	21 724	20 456	2 462	11,3%
Soutien et développement des ressources humaines	477	595	552	477	(75)	-13,6%
Locaux et fonctionnement des bureaux	5 737	5 540	5 488	5 082	250	4,5%
Technologie de l'information et Gestion de projet	9 790	7 264	7 645	6 646	2 145	28,1%
Services professionnels	2 595	2 483	2 288	2 634	307	13,4%
Communications	329	349	349	277	(20)	-5,7%
Dépréciation	1 015	660	760	687	255	33,6%
Rémunération des membres du conseil	190	210	180	198	10	5,6%
Vérification	335	344	324	338	12	3,6%
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT (A)	44 655	39 292	39 309	36 795	5 346	13,6%
TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (B)	1 267	447	172	597	1 095	636,9%
Dépenses d'investissement						
Frais de gestion des placements	59 655	45 000	50 385	42 603	9, 70	18,4%
Frais de fiducie	3 600	3 500	3 450	3 654	150	4,3%
Coûts de transaction	9 524	10 500	9 630	8 456	(106)	-1,1%
Coûts sur les marchés privés	1 520	650	1 435	2 543	85	5,9%
Total des dépenses d'investissement (C)	74 298	59 650	64 900	57 256	9 398	14,5%
GRAND TOTAL (A + B + C)	120 220	99 389	104 381	94 648	15 840	15,2%

RÉGIMES DE RETRAITE	2014 Budget	2013 Budget	2013 Prévision	2012 Montant réel	Changements entre les prévisions pour 2013 et le budget pour 2014	
					\$	%
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT						
Coûts de personnel	13 196	13 093	12 936	12 949	261	2,0%
Soutien et développement des ressources humaines	209	320	295	277	(86)	-29.1%
Locaux et fonctionnement des bureaux	3 240	3 180	3 260	3 157	(19)	-0.6%
Technologie de l'information et Gestion de projet	6 309	4 515	5 266	4 475	1 042	19,8%
Services professionnels	770	669	983	969	(213)	-21.6%
Communications	230	244	244	194	(14)	-5.7%
Dépréciation	665	425	508	465	158	31,1%
Rémunération des membres du conseil	76	105	90	99	(14)	-15.6%
Vérification	172	172	162	169	10	6,4%
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT (A)	24 869	22 723	23 743	22 754	1, 26	4,7%
TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (B)	870	262	124	437	746	601,3%
TOTAL DES RÉGIMES DE RETRAITE (A+B)	25 739	22 985	23 868	23 191	1 872	7,8%

INVESTISSEMENTS	2014 Budget	2013 Budget	2013 Prévision	2012 Montant réel	Changements entre les prévisions pour 2013 et le budget pour 2014	
					\$	%
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT						
Coûts de personnel	10 990	8 754	8 788	7 507	2 202	25.1%
Soutien et développement des ressources humaines	268	275	257	200	11	4,2%
Locaux et fonctionnement des bureaux	2 497	2 360	2 228	1 925	269	12,1%
Technologie de l'information et Gestion de projet	3 481	2 749	2 378	2 171	1 103	46,4%
Services professionnels	1 824	1 814	1 305	1 665	519	39,8%
Communications	99	105	105	83	(6)	-5.7%
Dépréciation	350	235	252	222	98	38,7%
Rémunération des membres du conseil	114	105	90	99	24	26,7%
Vérification	163	172	162	169	1	0,7%
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT (A)	19 786	16 570	15 565	14 041	4 220	27.1%
TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL (B)	397	185	48	160	349	729,0%
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT						
Frais de gestion des placements	59 655	45 000	50 385	42 603	9 270	18,4%
Frais de fiducie	3 600	3 500	3 450	3 654	150	4,3%
Coûts de transaction	9 524	10 500	9 630	8 456	(106)	-1.1%
Coûts sur les marchés privés	1 520	650	1 435	2 543	85	5.9%
Total des dépenses d'investissement (C)	74, 98	59 650	64 900	57 256	9 398	14,5%
TOTAL DES INVESTISSEMENTS (A+B+C)	94 481	76 405	80 513	71 457	13 968	17,3%

L'OPB a deux secteurs d'activités : la gestion des investissements et l'administration des régimes de retraite. Notre budget présente séparément les dépenses liées à chaque secteur d'activité. Les dépenses sont également rapportées sur une base consolidée.

Nous répartissons les dépenses de la société et les frais de soutien entre le secteur de l'Administration des régimes de retraite et le secteur des Placements en utilisant les hypothèses utilisées dans la production de rapports financiers et en participant à des enquêtes telles que l'étude Pension Administration and Investment benchmarking (Étalonnage des pratiques d'administration et d'investissement des fonds de pension) menée par CEM Benchmarking Inc. La plupart des coûts ont été répartis selon le pourcentage de temps ou « d'efforts » que l'employé consacre aux Régimes de retraite ou aux Placements, et ce pourcentage est imputé à la masse salariale. La seconde base, utilisée pour le loyer et les dépenses y afférentes, concerne la « superficie » ou l'affectation de l'espace total exprimée en pieds carrés. La troisième base, employée dans l'affectation des coûts liés à la technologie de l'information, correspond à un salarié en équivalent temps plein (ETP) dans le secteur des Placements. La méthodologie d'affectation est passée en revue annuellement et l'état prévisionnel actualisé pour 2014, après une révision ministérielle portant sur la composition des effectifs et les ressources nécessaires en personnel, répartit le tout entre les responsabilités liées aux Placements et aux Régimes de retraite.

ANALYSE BUDGÉTAIRE POUR 2014

Bien que le contexte économique canadien ait connu une certaine amélioration, les enjeux fiscaux particuliers à la province de l'Ontario se poursuivent en 2014. Le gouvernement a demandé à ce que les compressions budgétaires visant à contrôler les dépenses soient maintenues.

Bien que les coûts soient financés par les actifs du Régime, la Commission du régime de retraite de l'Ontario demeure sensible aux besoins fiscaux du gouvernement et a réagi en reportant certaines initiatives stratégiques, en limitant ses effectifs aux activités de placement exclusivement et en limitant les augmentations de rémunération prévues pour la direction. L'incidence du budget de 2014 sur le traitement et les salaires sera examinée ultérieurement dans le présent document.

Pour 2014, le budget des frais d'exploitation, des dépenses en capitaux et des dépenses d'investissement consolidées a été établi à 120 220 \$, ce qui représente une augmentation de 15 840 \$ par rapport aux prévisions de dépenses de 104 381 \$ pour 2013. Comme prévu, les prévisions budgétaires pour le secteur des Placements représentent la majeure partie des dépenses et de l'augmentation, en raison de la démarche de répartition stratégique de l'actif, et sont des frais connexes nécessaires au renforcement des capacités internes. On s'attend à ce que ce coût supplémentaire soit largement compensé par le rendement accru découlant de l'allocation des fonds vers ces marchés. Ceci est confirmé par le rendement remarquable, excédant l'indice de référence atteint en 2012 et 2013, qui a généré des rendements dépassant de plusieurs fois les dépenses différentielles. Le rendement de ces actifs continuera à être étroitement surveillé, dans le but d'évaluer la rentabilité de la nouvelle stratégie de placement. Le suivi du rendement sera amélioré par la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'aide à l'investissement.

En dépit de cette hausse des coûts, nous nous attendons à ce que les frais d'exploitation de la Commission du régime de retraite de l'Ontario demeurent à 55 points de base par dollar d'actif sous gestion (0,55%), ou à un niveau inférieur, ce qui représente un niveau de dépenses plus bas que la plupart des plus importants régimes de retraite du secteur public en Ontario.

Le secteur des Placements poursuivra l'accroissement de nos capacités de placement, afin de réaliser les rendements supplémentaires nécessaires à l'amélioration de la situation de capitalisation du Régime. Les dépenses d'exploitation augmenteront jusqu'à 19 786 \$ ou 27,1% par rapport aux dépenses prévues de 15 565 \$ pour 2013. L'augmentation des dépenses d'exploitation est principalement attribuable au recrutement de personnel affecté aux placements et aux droits réputés acquis de la main-d'œuvre embauchée en 2013.

Les dépenses d'investissement (non opérationnelles) de 74 298 \$ ont augmenté de 9 398 \$, ou 14,5%, par rapport aux dépenses prévues de 64 900 \$ pour 2013. L'augmentation des frais de gestion des placements est principalement attribuable à la croissance des actifs et aux coûts associés à l'expansion sur les marchés privés (immobilier, infrastructure et capital privé), conformément au plan de répartition stratégique de l'actif.

Après cinq ans de compressions budgétaires, les frais d'exploitation de l'administration du Régime ont connu une modeste hausse en 2013 et nous prévoyons que les dépenses augmenteront d'un million de dollars en 2014, pour atteindre 23 869 \$, ce qui représente une hausse de 4,7% par rapport aux prévisions de 2013, principalement attribuable aux coûts plus élevés encourus lors de la mise à niveau

et du soutien de l'infrastructure informatique. Malgré cette augmentation, le budget de fonctionnement de l'administration du Régime demeure 10% plus bas qu'en 2008, sans tenir compte de l'inflation.

Les tableaux et descriptions suivants expliquent les différences appréciables entre le Budget de 2014 et les Prévisions budgétaires de 2013. Les renseignements sont présentés sur une base consolidée.

1. EFFECTIFS

Coûts de personnel – Consolidés

Type de dépense	Budget 2014	Prévisions budgétaires pour 2013	Changement en \$	Changement en %
Salaires	20 199	17 364	2 835	16,3%
Avantages	3 404	2 966	438	13,6%
Recouvrements	(400)	(455)	55	-12,1%
Employés provisoires	983	1 848	(865)	-46,8%
Total	24 186	21 724	2 462	11,3%

Les coûts de personnel représentent la plus importante dépense de fonctionnement, soit 54% des frais d'exploitation. Le tableau 1.1 présente la ventilation de l'effectif des Ressources humaines en 2014. Aucune augmentation de salaire n'est prévue pour le personnel syndiqué, sauf en ce qui concerne l'augmentation des étapes dans les échelles de rémunération prévue par la convention collective. En début 2014 s'ouvriront les négociations auprès du personnel syndiqué pour une nouvelle convention collective. Comme en 2013, aucune augmentation salariale n'est prévue pour le mérite des cadres, le coût de la vie, l'augmentation de la fourchette salariale pour les employés ne travaillant pas dans le secteur des Placements, dirigeants compris.

Les prestations se chiffrent à 20% des salaires - aucun changement de taux n'est prévu pour 2014. Les recouvrements sont liés à certains coûts de personnel pouvant être imputés à la province de l'Ontario pour les tâches administratives tierces exécutées par l'OPB (accords de paiement à l'acte). Les coûts de personnel temporaire comprennent les heures supplémentaires sur une base saisonnière, les employés temporaires et contractuels remplaçant le personnel en congé parental ou en congé de maladie.

Nous prévoyons que les coûts de personnel pour le secteur des Régimes de retraite augmenteront de 2%. Cette augmentation est principalement attribuable aux droits d'acquisition réputée pour le personnel embauché dans le cadre de la mise en œuvre du modèle de prestations de services. Plusieurs de ces employés ont été embauchés sous contrat en 2013, mais reprendraient leur statut d'employés permanents en 2014. En utilisant l'effectif actuel, deux nouveaux postes seraient créés en 2014 - un nouveau poste de vice-président principal, Technologies de l'information, ainsi qu'un poste

d'adjoint à la conformité. Le poste actuel de vice-président, Technologies de l'information sera aboli après le départ à la retraite de son titulaire, à la fin de 2013.

Nous prévoyons que les coûts de personnel pour le secteur des Placements augmenteront de 25,1%. Sept nouveaux postes dans le secteur des Placements et du Financement des placements seront pourvus au cours de l'année 2014. Des augmentations salariales sont prévues pour le personnel du secteur des placements pour réduire l'écart qui existe avec le marché du travail dans le secteur de l'investissement. Les estimations plus élevées concernant l'« effort » dans les ministères auxiliaires ont également contribué à la hausse des coûts salariaux de l'entreprise. Les incitatifs et coûts salariaux cumulés augmenteront proportionnellement à la hausse des effectifs et des niveaux salariaux. De même, les coûts des prestations augmenteront proportionnellement à la hausse des effectifs et des niveaux salariaux.

Tableau 1.1 : Effectifs en 2014

Description	Régimes de retraite	Placements	Total
Postes actuels	129	22	151
Postes précédemment approuvés, pourvus en 2014	17	4	21
Postes vacants, non pourvus en 2014	10	-	10
Nouveaux postes, pourvus en 2014	0	7	7
Effectif total	156	33	189

Veuillez prendre note que le personnel du secteur des Placements inclut les employés du groupe de Financement des investissements, ainsi que les conseillers juridiques du secteur des Placements.

2. SOUTIEN ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Coûts de soutien et de développement des ressources humaines - Consolidés

Type de dépense	Budget 2014	Prévisions budgétaires pour 2013	Changement en \$	Changement en %
Éducation et dépenses	242	377	(136)	-35,9%
Conférences et colloques	114	74	40	53,7%
Cotisations à des associations	115	97	18	19,0%
Programme de reconnaissance et de récompenses	7	4	3	64,2%
Total	477	552	(75)	-13,6%

L'OPB a introduit un nouveau modèle de compétences et s'engage à créer une culture d'accompagnement qui encourage les employés à participer à la formation d'autres employés, soutenant du fait l'amélioration constante. Nous nous attendons à ce que ce modèle nous permette de moins faire appel à des consultants externes pour la formation, et ainsi réduire nos dépenses en 2014. En insistant davantage sur les outils de formation en ligne tels que SkillSoft, dans lesquels l'OPB a investi par le passé, les coûts associés aux programmes de formation devraient être plus bas qu'en 2013. L'accent continuera à être mis sur les cours tels que le Certified Financial Planner® et le Certificat d'administration des régimes de retraite, dans le secteur des Régimes de retraite. Les coûts liés aux conférences et colloques dans le cadre d'évènements professionnels de l'industrie ont augmenté avec le renforcement des effectifs dans le secteur des Placements. Les frais de déplacement et les frais accessoires ont été imputés au budget des opérations de bureau, ci-dessous. Nous nous attendons à ce que les cotisations des associations professionnelles augmentent avec le renforcement des effectifs appartenant à des associations professionnelles.

3. LOCAUX ET FONCTIONNEMENT DES BUREAUX

Locaux et fonctionnement des bureaux - Consolidé

Type de dépense	Budget de 2014	Prévisions budgétaires pour 2013	Changement en \$	Changement en %
Location de bureaux	3 814	3 650	164	4,5%
Déplacements	284	166	117	70,4%
Fonctionnement des bureaux	1 640	1 672	(32)	-1.9%
Total	5 737	5 488	250	4,5%

Le budget affecté aux locaux et au fonctionnement des bureaux inclut les frais de location et les frais généraux de soutien à l'entreprise. Le loyer et les frais connexes, tels que les taxes foncières et les services publics représentent une grande partie du budget affecté aux locaux et aux opérations. Nous prévoyons que le loyer de base augmentera de 6,7% (augmentation de 6,7% du loyer de base après la 5^e année d'occupation, en vertu des modalités du contrat de location des locaux) et les services publics et taxes foncières augmenteront de 4% et 1%, respectivement, en 2014. Les frais de déplacement incluent les frais de voyage, l'hébergement, les repas, etc. liés à la participation à des conférences, des colloques et lors de présentations auprès d'intervenants partout en Ontario. Ces frais de déplacement sont conformes à la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du gouvernement. Les opérations de bureau incluent l'entretien de l'équipement, les communications téléphoniques, les fournitures de bureau, les frais relatifs au traitement de la paie, les frais bancaires, les frais d'inscription, etc.

Tableau 3.1 : Écart catégories Locaux et Opérations de bureau

Description	Montant
Augmentation de loyer de 6,7%, et augmentation de 4% et 1% des frais associés aux services publics et aux taxes foncières	164
Augmentation des frais de déplacement pour les conférences et les affaires, principalement dans le domaine Investissements exploitation	117
Diminution des abonnements aux documents de recherche dans le domaine des Investissements	(62)
Autre - augmentation des frais d'entretien du matériel et télécommunications, etc.	31
Explication de l'écart total	250

4. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET GESTION DE PROJET

Le budget affecté aux Technologies de l'information et à la Gestion de projet comprend la supervision et l'entretien du système actuel, ainsi que les coûts uniques associés à la mise en application de systèmes correspondant à notre vision Conseiller et Protéger.

Technologies de l'information et Gestion de projet - Consolidé

Type de dépense	Budget 2014	Prévisions budgétaires pour 2013	Changement en \$	Changement en %
Opérations de base				
Technologies de l'information	4 509	4 122	387	9,4%
Projets Technologies de l'information	3 127	2 450	677	27,6%
Données en matière d'investissement et Applications	1 020	537	483	89,9%
Logiciels	1 135	536	599	111,8%
Total	9 790	7 645	2 145	28,1%

L'OPB dispose d'un cadre technologique géré et entretenu en vertu d'un contrat d'externalisation conclu avec une entreprise technologique de pointe. Le contrat de base a augmenté de 9,4% pour inclure les services qui sont désormais considérés comme faisant partie des activités de base. Les coûts de logiciel ont augmenté suite à l'achat de quatre licences supplémentaires de portail Web.

Les activités d'investissement continueront à renforcer la capacité de ses systèmes dédiés pour assurer une souplesse et un contrôle accrus des besoins opérationnels du service des Placements.

Les projets en Technologies de l'information comprennent la mise à niveau du système d'administration du flux de travail lié aux pensions, des logiciels de gestion des données

d'investissement et d'analyse du rendement, des outils de réseau et Microsoft Office, la mise à niveau des outils informatiques, des investissements continus dans la sécurité des réseaux, etc.

Prévisions budgétaires pour les dépenses d'investissement

Type de dépense	Projection 2014	Prévisions budgétaires pour 2013	Changement en \$	Changement en %
Frais de gestion des placements	59 655	50 385	9 270	18,4%
Frais de fiducie	3 600	3 450	150	4,3%
Coûts de transaction	9 524	9 630	(106)	-1.1%
Coûts sur les marchés privés	1 520	1 435	85	5,9%
Total	74 298	64 900	9 398	14,5%

Nous nous attendons à ce que les frais de gestion des placements connaissent une augmentation de 9 270 \$ en 2014. La croissance des actifs représente 3 844 \$ de l'augmentation des coûts, les modifications de la composition d'actifs représentent 4 554 \$ et les frais liés aux droits d'acquisition réputée découlant de ces modifications représentent 872 \$. Nous prévoyons que les frais de fiducie augmenteront par un facteur de 4,3%.

Les frais de transaction se composent principalement de commissions versées aux courtiers pour les services d'exécution des transactions. Nous nous attendons à ce que les frais de transaction connaissent une légère baisse de 106 \$ en 2014, attribuable principalement à la baisse prévue du volume de transactions.

La répartition stratégique de l'actif composé de placements sur les marchés privés stimule l'investissement dans la nouvelle catégorie d'actifs Infrastructure et Capital privé, ce qui devrait entraîner des augmentations de 100 \$ et 200 \$ des coûts liés à la procédure diligente, respectivement. Les coûts immobiliers devraient connaître une augmentation de 185 \$, en raison de frais d'acquisition plus élevés. Les coûts associés à la dette privée chuteront de 400 \$ en raison d'une baisse des coûts de procédure diligente liés aux acquisitions.

BUDGET AFFECTÉ AUX INITIATIVES EN 2014

Les dépenses liées aux Initiatives sont généralement des dépenses successives engagées une seule fois, ou des coûts externes pour un projet donné, qui appuient des objectifs ou des initiatives spécifiques, comme mentionné précédemment dans ce Plan d'affaires. Les coûts internes (tels que l'utilisation du personnel interne), bien qu'ils soient pris en compte lors de la planification et de l'exécution des projets, font partie du budget affecté aux traitements et aux salaires.

(in \$thousands)	Operating Costs	Capital Expenditure
Excellence inégalée de notre service à la clientèle <ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau de la résilience commerciale • Programme NeXt (voir la page 34) • Portail des employés – Achèvement du développement côté utilisateur • Gestion des renseignements consignés • Mettre en application la Loi anti-pourriel du Canada 	68 70 50 30 45	
Personnel hautement qualifié <ul style="list-style-type: none"> • Développement du programme de rémunération • Stratégie de développement du leadership 	40 145	
Gestion financière stratégique/responsable <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des données et Analyse du rendement 	550	
Investissements astucieux et disciplinés <ul style="list-style-type: none"> • Outil de gestion des risques excédentaires • Renforcement du vote par procuration 	90 40	
Processus et systèmes commerciaux plus performants, rapides et intelligents <ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau des bases de données/logiciels • Mise à jour des serveurs • Mise à jour des postes de travail • Mise à niveau des outils informatiques et des intergiciels • Mise à niveau de la cybersécurité • Mise en œuvre du concept d'architecture de réseau cible 	1,429 160 50 280 155 240	116 250 200 20 45 400
TOTAL INITIATIVES	3,442	1,031

Imprévus et risque

Les éléments suivants sont susceptibles d'exercer une pression sur la maîtrise des coûts figurant dans le Budget de 2014 :

1. Les coûts liés aux initiatives sont basés sur des estimations préliminaires qui peuvent changer une fois que les éléments livrables figurant dans l'énoncé des travaux sont achevés pour chaque projet.
2. Les budgets sont basés sur les mesures de restriction de la rémunération sollicitées par le gouvernement ontarien.
3. Mis à part certains travaux juridiques d'investigation, le budget a été déposé sur la prémisse selon laquelle aucune modification substantielle ne sera apportée à la structure ou au mandat de la Commission du régime de retraite de l'Ontario. Aucun coût ou économie supplémentaire n'a donc été prévu à l'égard des travaux d'assainissement entrepris par le gouvernement ontarien en ce qui concerne les régimes de retraite de la province ou leurs caisses.
4. Aucune réserve d'argent n'a été constituée pour couvrir les frais liés aux événements imprévus ou aux litiges. Tel que présenté au Comité de vérification, à la connaissance de la direction, il n'existe aucun litige en cours qui nécessiterait la prise d'une telle mesure.
5. Ce budget ne prévoit aucune dépense liée à l'adoption éventuelle d'un régime d'intéressement à long terme pour le personnel du secteur de l'investissement et les cadres supérieurs.
6. Les gestionnaires de l'OPB entameront les négociations de la nouvelle convention collective avec le Syndicat des employés du secteur public de l'Ontario représentant les employés de l'unité de négociation de l'OPB, au début de 2014. Ce budget ne prévoit aucune augmentation salariale.

Pour atténuer les risques susmentionnés, un point de contrôle maintenu par l'un des cadres supérieurs est mis en place pour étudier l'incidence qu'auraient sur le budget certains événements et projets imprévus survenant au cours de l'année 2014. Au besoin, les priorités seront rajustées pour garantir le contrôle de tels impacts sur le budget.

ANNEXE I : PILIERS STRATÉGIQUES ET PRINCIPES DE BASE

Pour mettre en application la vision stratégique de l'OPB, tous les objectifs de l'organisation, de ses services et des membres de son personnel correspondent à l'un des Piliers stratégiques et Principes de base suivants :

Modèle évolué de gouvernance - notre approche en matière de gouvernance consiste à faire en sorte que les structures et processus soient mis en place pour assurer une supervision adéquate de la stratégie organisationnelle et de la gestion des risques principaux.

Personnel hautement qualifié - nous croyons que les leaders solides encouragent une culture d'équipes performantes, et que chaque employé contribue au succès de l'organisation. Nous considérons les programmes et initiatives qui visent à perfectionner et à maintenir en poste les meilleurs talents dans notre organisation comme étant des investissements décisifs.

Gestion financière stratégique et responsable - il s'agit d'une responsabilité fiduciaire fondamentale et essentielle au maintien de la confiance de nos clients. Il importe de prouver notre souci d'optimisation lorsque nous investissons dans des programmes qui améliorent les services offerts aux clients et aux intervenants, renforcent le soutien en faveur des activités d'investissement, répondent aux exigences législatives et améliorent l'efficacité, la fiabilité et la sécurité de nos réseaux.

Plus performant, rapide et intelligent – l'OPB désire automatiser et simplifier les transactions routinières d'administration des régimes de retraite et certaines activités liées aux investissements, pour garantir l'efficacité et faciliter la prestation de services consultatifs à un coût raisonnable.

Excellence inégalée de notre service à la clientèle – l'OPB s'engage à offrir un service hors pair à tous ses clients. Ceci implique que nous tenons notre promesse en matière de retraite, grâce à un service et à un soutien proactifs, bien informés, précis et en temps opportun.

Investissements disciplinés et astucieux – pour atteindre les objectifs du Régime, l'OPB a mis au point une approche stratégique axée sur la préservation du capital. Nous cherchons à générer des rendements de placement à long terme solides et stables, moyennant des paramètres de risque acceptables.

Excellent rapport avec nos intervenants – nous croyons que notre rôle est celui d'un conseiller de confiance. Cela signifie qu'il faudra formuler aux intervenants des recommandations équilibrées, tenant compte de notre responsabilité fiduciaire, de notre engagement quant à la viabilité à long terme du Régime et du besoin de restriction des coûts du gouvernement ontarien.

Informé et sensibiliser - l'OPB a un rôle important à jouer en contribuant au discours public et en élaborant des politiques sur les questions des régimes de retraite et de la suffisance du revenu à la retraite, non seulement pour les participants du RPRFP, mais pour tous les Canadiens.

ANNEXE II : BUTS/OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2014

Description des buts/objectifs principaux	Paramètre/mesure
Placer l'actif du Régime de façon à optimiser le rendement, moyennant un niveau acceptable de risque, tout en appuyant la viabilité à long terme du Régime et en maintenant un taux de contribution stable et abordable.	Le rendement global de la caisse excède le rendement de référence Le taux de rendement absolu dépasse le facteur d'actualisation nominal Les rendements ajoutent de la valeur par rapport à un portefeuille statique de créances et d'actifs (Les résultats précédents sont calculés sur la base d'une moyenne mobile à quatre ans) La situation de capitalisation du Régime est maintenue au-dessus de 90%
Continuer à développer une expertise à l'interne et des compétences en matière de gestion d'actifs	Continuer à encourager les investissements du secteur privé et la répartition stratégique de l'actif à l'interne Évaluer les mandats spécialisés et une stratégie active régissant les opérations de change pour les placements sur les marchés publics.
Améliorer la capacité d'analyse des risques liés aux investissements afin d'appuyer les décisions relatives à la gestion continue des actifs	Intégrer les outils d'évaluation des risques liés aux investissements, ainsi que les outils de conformité et d'analyse, au processus de décision en matière d'investissement, y compris la capacité de gestion des risques excédentaires, la production de rapports améliorés sur les risques, les nouvelles directives sur les marchés publics et privés, les nouvelles politiques sur les risques et la conformité et les nouvelles listes de contrôle relatives à la gouvernance pour les catégories d'actifs du marché privé.
Continuer à améliorer l'organisation du contrôle interne pour faciliter l'implantation de nouvelles activités de gestion des actifs	Aucune question « importante » soulevée par les vérifications internes Toutes les questions de niveau inférieur et modéré soulevées lors des vérifications sont réglées dans les délais impartis
Appuyer la viabilité à long terme du Régime	Finalisation et approbation de l'ébauche du Plan de financement par le conseil d'administration de l'OPB et le promoteur du Régime Achever l'étude de financement à long terme et l'étude d'expérience commencées en 2013
Maintenir un Programme de résilience commerciale solide et approprié	Étudier l'analyse d'impact de l'OPB, la stratégie de continuité des activités et les plans y afférents

Description des buts/objectifs principaux	Paramètre/mesure
Les systèmes et les processus d'affaires appuient les attentes de l'OPB en matière de services	Respecter les normes établies dans les Accords de prestation de services
Mettre à niveau des outils et l'infrastructure de TI	Mettre à niveau le matériel, les logiciels, les outils et les logiciels de TI Mise à jour périodique des postes de travail Mise en œuvre du concept d'architecture de réseau cible Mise à niveau du programme de cybersécurité de l'OPB
Maintenir une structure efficace en ce qui concerne les coûts administratifs	Assurer que le taux de dépenses de l'OPB demeure compétitif par rapport aux régimes offerts par les autres organismes
Recruter et maintenir en poste le personnel, plus particulièrement en ce qui concerne les postes jugés essentiels au succès de l'organisation	Roulement volontaire < 8% par année Les programmes d'aide à la recherche d'emplois recensent les candidats retenus au moment de la première offre 75% du temps Le niveau de satisfaction des employés, selon les enquêtes menées auprès des employés, excède 70% (enquêtes menées tous les deux ans)
Offrir un service harmonieux et exceptionnel à la clientèle et aux intervenants au cours des périodes durant lesquelles des changements importants sont apportés au Régime et à la législation en vigueur.	Le taux de satisfaction des clients dépasse 8 sur 10 Le temps d'attente pour 95% des appels entrants à notre centre d'appels est inférieur à 30 secondes Le niveau de satisfaction des intervenants dépasse 8,5 sur 10 Les services en ligne sont disponibles 99% du temps Mettre en application les modifications apportées au Régime de pension des juges de la Cour provinciale Améliorer les échanges de données entre les Services communs de l'Ontario et la Commission du régime de retraite de l'Ontario
Améliorer les services en ligne	Élaborer une stratégie pour la prochaine étape de développement Web Augmenter l'enregistrement et l'utilisation active des services électroniques à la clientèle
Améliorer le Programme de gestion des risques d'entreprise de l'OPB	Officialiser la politique GRE pour refléter nos pratiques commerciales renforcées Mettre en application un cadre de présentation de rapports sur la gestion du risque opérationnel
Poursuivre l'automatisation des processus d'administration des pensions pour offrir un service amélioré et plus rapide aux clients, et libérer les	Identifier et mettre en application une feuille de route permettant de repenser les processus

Description des buts/objectifs principaux	Paramètre/mesure
employés pour fournir des conseils et une orientation au sujet des transactions complexes liées aux régimes de retraite	
Étudier les systèmes et processus d'affaires pour établir et hiérarchiser le développement des systèmes et les activités de restructuration des affaires (Programme NeXt)	Définir les exigences fonctionnelles qui seront incluses dans le plan d'affaires 2015-2017
Mettre en application notre nouvelle stratégie de développement du leadership	Aligner les programmes de gestion des ressources humaines de l'OPB sur son nouveau modèle de compétences Concevoir des programmes d'accompagnement permettant d'appuyer le développement du leadership Identifier les principales lacunes dans les compétences organisationnelles et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage qui permettront d'éliminer au moins les trois plus importantes lacunes

ANNEXE III : ORGANIGRAMME - NIVEAU GESTION

