

Nous sommes heureux de vous fournir le *Rapport de 2014 à l'intention des participants actifs et retraités*. Ce rapport concis fait le point sur la santé financière du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (« RRF » ou le « Régime »). Il résume également les principales réalisations de la Commission pendant l'année et les diverses mesures que nous prenons pour respecter nos engagements envers les participants actuels et futurs.

QUI NOUS SOMMES

La Commission est l'administrateur du RRF – un important régime de retraite à prestations déterminées dont le gouvernement de l'Ontario est le promoteur. Nos participants se composent de certains employés du gouvernement provincial, ainsi que de ses agences, conseils et commissions.

Gérant un actif de 22 milliards de dollars pour le compte de 42 102 participants actifs, 35 855 participants retraités et 5 574 anciens participants, le RRF est l'un des régimes de retraite les plus vastes au Canada. C'est aussi l'un des plus anciens, respectant ses engagements auprès des participants depuis le début des années 1920.

À L'INTÉRIEUR DE CE RAPPORT

Message de Vincenza Sera,
présidente du conseil

Message de Mark Fuller, président et
chef de la direction de la Commission

Entrevue avec Jill Pepall, chef des
placements de la Commission

Fiche de résultats : le point sur nos
réalisations en 2014

Points saillants de la situation
financière et du service à la
clientèle en 2014

Une gouvernance saine

Pour obtenir plus d'information sur nos réalisations et des renseignements financiers plus détaillés, consultez le Rapport annuel intégral sur notre site Web, à www.opb.ca.

UNE VISION PROSPECTIVE >



NOTRE GARANTIE

- Protéger la vitalité à long terme du Régime.
- Investir l'actif du Régime de façon à optimiser le rendement, tout en respectant des paramètres de risque acceptables.
- Maintenir des niveaux de cotisation raisonnablement stables et abordables.
- Offrir, à coûts modiques, un service de premier ordre aux clients et aux intervenants pour leur permettre de tirer pleinement parti de leur participation au Régime.

LA COMMISSION DESSERT :

- les participants du RRF, les participants retraités et les employeurs (« clients »); et
- d'autres intervenants clés (le promoteur du Régime, les agents négociateurs et les citoyens de l'Ontario).

AU SUJET DU RÉGIME

Le RRF est un régime de retraite à prestations déterminées qui est conçu pour améliorer la sécurité financière de ses participants. Les participants retraités reçoivent une rente de retraite calculée selon une formule préétablie (déterminée), qui tient compte de leurs antécédents de rémunération et de leurs années de service auprès du Régime. Pour capitaliser ces engagements, les participants et les employeurs versent tous deux des cotisations au Régime.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

En 2015, la Commission célébrera son 25^e anniversaire en tant qu'administratrice du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (RRF). Au cours de cette période, nous avons pris de nombreuses importantes mesures progressives pour assurer la réussite à long terme du Régime. Qu'il s'agisse de mettre sur pied une équipe et une stratégie de placement solides, d'offrir aux participants actifs et retraités un service de premier ordre, ou de créer un cadre de gouvernance robuste, nous sommes déterminés à respecter nos engagements au titre des rentes constituées.

La Commission a vu le jour en 1990 dans le sillage de la décision du gouvernement de l'Ontario d'impartir l'administration de son régime de retraite. À l'époque, un barème de paiements a été mis sur pied dans le but de rembourser le déficit initial de 2,5 milliards de dollars. Selon ce barème, le RRF devait toujours afficher un manque à gagner de 3,5 milliards de dollars à la fin de 2014. Toutefois, compte tenu du rendement annuel composé moyen de 8,6 % du Régime depuis sa création et de la gestion prudente du passif, nous sommes bien en avance sur cet échéancier.

Grâce au rendement de 8,4 % de ses placements, le Régime était capitalisé dans une proportion supérieure à 98 % à la fin de 2014 et affichait un déficit de seulement 332 millions de dollars. Ces résultats, nous les avons obtenus malgré des marchés financiers parfois extrêmement tumultueux et des tendances démographiques changeantes (comme l'augmentation de l'espérance de vie). La plupart des régimes de retraite ont éprouvé d'importantes difficultés en matière de capitalisation au cours des 20 dernières années. Or, grâce à son approche à la fois stratégique et délibérée, le RRF a été en mesure de préserver ses niveaux de prestations et de maintenir les taux de cotisation à des niveaux à la fois raisonnables et abordables pour les participants et les employeurs. Cela demeure un de nos principaux objectifs.

NOTRE REGARD EST TOURNÉ VERS L'AVENIR

Des régimes de retraite comme le RRF exercent leurs activités sur une longue période. La protection de sa viabilité à long terme représente donc une priorité. Nous sommes fiers de la situation de capitalisation solide du RRF. Nous sommes également heureux de vous informer qu'en fonction de l'étude de capitalisation à long terme effectuée en 2014, aucune modification ne doit être apportée aux taux de cotisation du Régime à l'heure actuelle. Nous prévoyons effectuer une autre étude en 2016, conjointement avec notre prochaine évaluation triennale.

Nous avons également procédé à des discussions visant à créer une entité de gestion des placements responsable d'investir notre actif et celui de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Nous croyons qu'une telle ligne de conduite contribuera à favoriser la viabilité à long terme du Régime, car elle créera un

bassin de capitaux plus vaste qui donnera à la Commission un meilleur accès à des occasions de placement de premier ordre susceptibles de dégager des rendements supérieurs moyennant des coûts inférieurs.

Sur le plan du service à la clientèle, nous avons lancé les *Services consultatifs* – programme unique en son genre qui vise à vous fournir l'accès à des conseillers ayant obtenu une certification en planification de la retraite et en planification financière. S'appuyant sur notre gamme de services électroniques, nos conseillers aux services à la clientèle peuvent vous aider à déterminer comment vos droits à pension s'inscriront dans le cadre de votre situation financière globale. À notre connaissance, la Commission est le seul régime de retraite à prestations déterminées au Canada à offrir de tels services à ses clients.

UNE BONNE GOUVERNANCE ENCORE MEILLEURE

Comme la gestion du risque représente une composante clé d'une saine gouvernance, la Commission a pris, en 2014, de nombreuses mesures visant à renforcer ses pratiques de gestion du risque. Plus précisément, nous avons :

- mis à jour notre politique de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour mieux y intégrer la gestion des risques stratégiques, opérationnels et financiers;
- créé un groupe exclusivement responsable des Risques et de la conformité dirigé par un dirigeant chevronné en matière de risques de placement; et
- rédigé une série « d'énoncés sur l'appétit pour le risque » qui précisent le niveau de risque acceptable pour des priorités d'affaires données.

Nous avons beaucoup accompli en 2014. Pour cela, je tiens à remercier l'équipe d'employés dévoués de la Commission, l'équipe de direction et les autres membres du conseil. Le mandat de deux de ceux-ci, soit Urban Joseph et Tony Wohlfarth, a pris fin en 2014. Nous tenons à les remercier de leurs années de service et leur souhaiter nos meilleurs vœux pour l'avenir. De plus, je désire souhaiter la bienvenue à Sean Hanley et Geri Markvoort au sein du conseil. Ces deux personnes possèdent des connaissances approfondies et une vaste expérience, et je me réjouis à la perspective de travailler avec eux.

C'est largement grâce à une diligence raisonnable rigoureuse, à des décisions prudentes, à une gestion judicieuse et à un engagement envers l'amélioration continue que le Régime occupe une position aussi solide aujourd'hui. Ces mêmes attributs, de concert avec une vision prospective, veilleront à ce que le Régime demeure à la fois viable et abordable dans l'avenir.



M. Vincenza Sera, présidente du conseil

FICHE DE RÉSULTATS :

LE POINT SUR NOS RÉALISATIONS EN 2014

CE QUE NOUS AVONS FAIT RAISONS ET INCIDENCES

CAPITALISATION	
Nous avons déposé notre rapport de capitalisation pour 2013	Une évaluation de la capitalisation vise à s'assurer que le Régime détient un actif suffisant pour respecter ses obligations au titre des prestations constituées. Nous devons déposer cette évaluation auprès de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) au moins une fois tous les trois ans.
Nous avons effectué une étude des résultats	Une étude des résultats nous permet de déterminer si les hypothèses utilisées pour évaluer le passif du Régime reflètent ses résultats réels. En fonction de ces résultats, nous avons formulé des hypothèses plus prudentes en matière de mortalité et abaissé celles relatives aux augmentations de salaire.
Nous avons effectué une étude de la capitalisation	Une étude de la capitalisation à long terme vise à déterminer si les cotisations et le revenu de placement du Régime sont suffisants pour lui permettre de respecter ses engagements à longue échéance au titre des rentes constituées. Selon cette étude, il n'est pas immédiatement nécessaire d'augmenter les taux de cotisation.
PLACEMENTS	
Nous avons obtenu un taux de rendement annuel de 8,4 %	Une fois de plus, le rendement robuste des placements a contribué à l'amélioration considérable de la situation de capitalisation du Régime par rapport à l'an dernier. Au 31 décembre 2014, le Régime était capitalisé dans une proportion supérieure à 98 %.
Nous avons rajusté notre répartition stratégique de l'actif (RSA)	Nous avons modifié les cibles établies par la RSA en matière de composition de l'actif pour accorder plus d'importance aux placements privés et aux obligations à long terme.
Nous avons accru d'environ 1 milliard de dollars l'actif de notre portefeuille de placements privés	Les actifs tangibles contribuent à protéger le Régime contre la volatilité et nous aident à tirer une plus grande partie des rendements des flux de trésorerie. Pour leur part, les placements privés rehaussent les rendements à long terme.
Nous avons investi un montant considérable dans l'une des plus vastes usines de traitement des eaux usées du Royaume-Uni	Comme cette usine dégage de bons flux de trésorerie réguliers à long terme, elle est bien appariée au passif actuariel du Régime.
Le portefeuille a investi dans deux autres immeubles de bureau de Manhattan	Les biens immobiliers dégagent de meilleurs flux de trésorerie et des rendements plus stables que les actifs boursiers. Ces biens ont aussi contribué à l'amélioration de la diversité géographique et sectorielle du portefeuille immobilier de la Commission.
Nous avons effectué nos premiers placements directs dans les actions de sociétés fermées	Nous avons investi directement dans trois sociétés fermées. Bien que ces placements soient moins liquides, ils dégagent généralement, à long terme, des rendements supérieurs à ceux des actions de sociétés ouvertes.
Nous avons passé en revue notre stratégie relative aux titres à revenu fixe	En fonction de cet examen, nous avons pris de nombreuses mesures pour réorienter notre portefeuille de titres à revenu fixe.
EXCELLENCE EN MATIÈRE DE SERVICE	
Nous avons lancé nos Services consultatifs	Les Services consultatifs visent à aider les participants à comprendre les incidences d'importantes décisions sur leur revenu de placement.
Nous avons amélioré notre gamme de services électroniques	Ces améliorations avaient pour but de donner à un plus grand nombre de participants la possibilité de réserver une séance consultative en ligne et d'accéder à leur tousse personnalisée après la rencontre.
Nous avons continué de tenir des séances de formation individuelles ou de groupe	Ces séances veillent à ce que les participants disposent des renseignements dont ils ont besoin – au moment voulu – pour prendre des décisions éclairées concernant leur rente.
INTERVENTION	
Nous avons continué de promouvoir publiquement le modèle de régimes PD	Nous avons continué de jouer un rôle de premier plan pour veiller à ce que les décisionnaires et les dirigeants éclairés comprennent les nombreux avantages des régimes PD.
GESTION FINANCIÈRE	
Nous avons continué de donner priorité à la réduction des coûts	Nous avons mis en veilleuse certaines initiatives, attendu pour combler certains postes clés, mis à profit les efficacités découlant des services électroniques et continué de négocier des contrats avantageux avec nos fournisseurs de services.
GESTION DES RISQUES	
Nous avons renforcé notre programme de Gestion des risques d'entreprise (GRE)	Notre programme de GRE forme le cadre de la gestion du risque à l'étendue de l'organisation. En 2014, nous avons engagé un directeur de la GRE, rédigé une nouvelle politique de GRE, déterminé les niveaux de risque acceptables pour nos priorités d'affaires et développé des paramètres pour mesurer objectivement le risque.
Nous avons créé et comblé le poste de Chef de la technologie	Ce nouveau poste veillera à ce que toutes les décisions des dirigeants tiennent compte du rôle critique de la technologie dans tous les aspects de nos affaires.
Nous avons effectué notre deuxième évaluation de la cyber-sécurité en autant d'années	Cette évaluation a confirmé que notre système d'administration des rentes serait en mesure de résister à un cyber-attentat de grande envergure. Nous songeons à effectuer des évaluations annuelles de la cyber-sécurité.
Nous avons engagé un vice-président de la conformité du risque de placement	Grâce à ces ressources additionnelles, l'équipe de gestion du risque a mis au point la marche à suivre relative aux rapports sur le risque, adopté une nouvelle politique de liquidité et créé des prototypes d'analyse du risque, le tout dans le but de mieux évaluer les risques liés à certains placements.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Quand je pense au 25^e anniversaire de la Commission, je suis fier des antécédents solides de l'organisation. Notre approche a été à la fois judicieuse et délibérée, et nous n'avons jamais perdu de vue nos responsabilités fiduciaires, les intérêts de nos intervenants et la protection de la viabilité à long terme du Régime.



La Commission a dégagé un taux de rendement moyen, composé sur une base annuelle, de 8,6 % depuis sa création, et ce, tout en maintenant l'un des ratios des frais les plus faibles de l'industrie. Le Régime est maintenant capitalisé dans une proportion supérieure à 98 %, ce qui représente une hausse par rapport aux résultats des deux évaluations précédentes qui ont été déposées auprès de notre organisme de réglementation (96 % en 2013 et 94 % en 2010). Ensemble, les rendements solides obtenus au cours des trois dernières années, le faible taux d'inflation et les restrictions salariales ont donné lieu à une amélioration soutenue de la situation de capitalisation du Régime. Nous sommes aussi heureux de confirmer qu'en fonction de l'étude de capitalisation à long terme effectuée en 2014, aucun changement ne doit être apporté aux taux de cotisation actuels.

Cela dit, certains défis se profilent à l'horizon. Nous croyons que les marchés financiers resteront volatils. De plus, les gens vivent plus longtemps, ce qui fait grimper les coûts liés aux rentes. À la lumière de ces facteurs et d'autres encore, nous continuerons de nous attacher à protéger la viabilité et l'abordabilité à long terme du Régime. Par ailleurs, nous procéderons à une autre étude de la capitalisation à long terme d'ici deux ans afin de rester au fait de l'évolution des tendances.

GESTION DES FRAIS

Grâce à son souci des coûts et à son faible ratio des frais, la Commission a mérité la réputation d'organisme gouvernemental responsable et respecté. Nous continuerons de surveiller de près les dépenses, tout en effectuant des investissements stratégiques dans les ressources humaines, les processus et la technologie.

Dans le cadre de ses mesures visant à contenir les coûts, la Commission a mis un frein aux dépenses liées à l'infrastructure technologique et aux applications de base en 2008. Par conséquent, certains de nos systèmes fonctionnent actuellement au maximum de leur capacité et approchent de la fin de leur vie utile. Pour continuer à exercer efficacement ses activités et à améliorer la sécurité, la Commission doit effectuer un investissement « générationnel » dans la technologie au cours des prochaines années. En 2014, nous avons recruté un chef de la technologie pour notre équipe de dirigeants. Cette personne donnera le ton à l'élaboration de notre plan quinquennal en matière de technologie.

Ce plan nous permettra de mettre à niveau nos systèmes TI à un rythme qui tient compte des dépenses et répond aux besoins essentiels de la Commission. Par exemple, à mesure que nous rapatrions à l'interne un nombre accru de fonctions liées à la gestion des placements, nous devons adopter des outils technologiques spécialisés pour appuyer cette équipe et ses efforts de gestion des risques. Ces outils doivent aussi répondre à nos besoins. En effet, nous savons que nos clients s'attendent de plus en plus à pouvoir traiter sans anicroche des transactions en ligne.

GESTION DU CHANGEMENT

Au cours des cinq dernières années, la Commission a connu des changements organisationnels considérables – sous l'impulsion, largement, d'un modèle de service à la clientèle qui relève d'un cran l'expérience offerte aux participants. Malgré les nombreux remaniements de personnel et le besoin de les soumettre au recyclage professionnel, notre organisation, nos dirigeants et nos employés ont démontré une résilience remarquable. Nous avons continué d'obtenir un pointage élevé pour l'excellence de nos services de la part de CEM Benchmarking Inc., chef de file dans l'évaluation des administrateurs de régimes de retraite. Bien que ce pointage ait fléchi en 2014 – ce qui n'est pas inhabituel pour une organisation qui subit des changements transformateurs – notre équipe du Service à la clientèle s'est ressaisie, si bien que la qualité de nos services est maintenant meilleure que jamais.

REGROUPEMENT DES ACTIFS

Nous avons poursuivi nos efforts auprès du gouvernement de l'Ontario et de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) pour préparer le terrain à la création d'une nouvelle entité de placement responsable de gérer nos actifs respectifs. À notre avis, le regroupement des actifs pourrait donner lieu à une augmentation d'un quart de pour cent ou plus des rendements annuels de la Commission – ce qui pourrait se traduire par une augmentation d'environ 2 milliards de dollars du revenu de placement net au cours des 15 prochaines années.

La Commission est très bien placée pour générer les rendements requis pour respecter ses engagements au titre des rentes constituées, avant ou sans le regroupement des actifs. Nous avons bâti une équipe de gestion des placements solide, ajouté un éventail de nouvelles catégories d'actif et rajusté la répartition de notre actif, tout en nous méritant la réputation de partenaire en placement digne de respect.

PRÉPARER LA VOIE À L'AVENIR

Au cours des 25 dernières années, nous avons respecté notre promesse au titre des rentes constituées et avons hissé la qualité de notre service à un niveau de calibre international. Et tout cela, nous l'avons accompli en préservant les niveaux de prestations pour nos participants actifs et retraités et en maintenant les taux de cotisation à des niveaux à la fois raisonnables et abordables.

Je tiens à remercier le conseil d'administration, l'équipe de dirigeants et tous les employés pour leur dévouement, leur engagement et leur travail ardu, qui nous ont permis d'en arriver où nous sommes aujourd'hui. Nous continuerons de véhiculer une vision prospective pendant que nous préparons la voie aux 25 prochaines années.

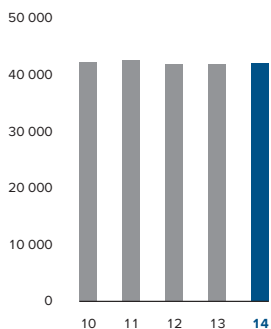
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mark J. Fuller'. The signature is fluid and cursive, with a prominent 'M' and 'F'.

Mark J. Fuller, président et chef de la direction

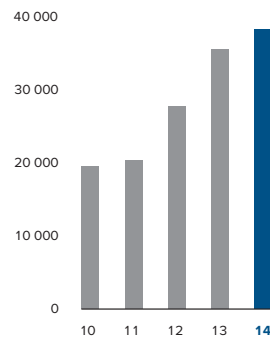
POINTS SAILLANTS EN MATIÈRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

La qualité du service à la clientèle est au cœur de tout ce que nous faisons. En 2014, nous l'avons relevée d'un cran en lançant nos *Services consultatifs*, qui offrent à nos clients des services personnalisés à des moments critiques de leur vie (comme à leur cessation d'emploi ou à la retraite). Notre équipe de conseillers aux services à la clientèle est à votre entière disposition pour vous aider à comprendre l'impact de vos décisions en matière de rente sur votre situation financière globale à la retraite.

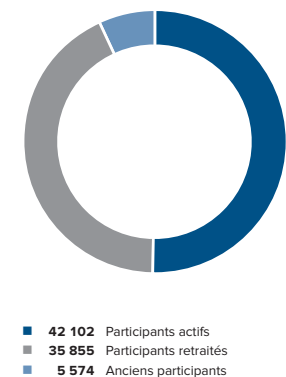
NOMBRE DE PARTICIPANTS ACTIFS



ACCÈS AUX SERVICES ÉLECTRONIQUES



PROFIL DES CLIENTS



INTERACTIONS AVEC LES CLIENTS

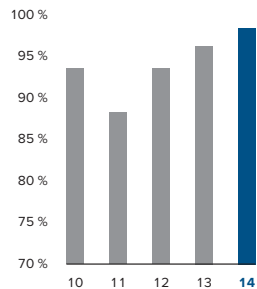
	2013	2014
Demandes de départ à la retraite en ligne	148	130
Demande de prix en ligne pour les rachats de service	3 238	3 074
Renseignements sur les bénéficiaires modifiés en ligne	2 051	2 113
Changements d'adresse effectués en ligne	881	943
Nombre de participants qui utilisent le planificateur de retraite en ligne	10 522	10 777
Présentations aux participants	218	130

POINTS SAILLANTS EN MATIÈRE DE PLACEMENTS ET DE CAPITALISATION

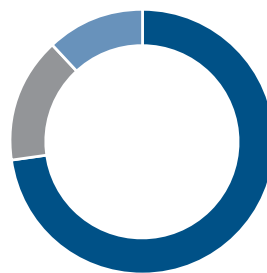
Notre équipe de gestion des placements a produit un rendement solide de 8,4 % en 2014, résultat nettement supérieur au taux de 5,95 % qui est requis à long terme pour nous permettre de respecter nos obligations au titre des rentes constituées. Ces résultats positifs ont contribué à porter la situation de capitalisation du Régime à plus de 98 % – comparativement à 96 % à la fin de 2013.

Pour rester à l'avant-garde et réussir dans un climat de placement orageux, il faut adopter une vision prospective. En tenant l'avenir à l'œil, nous nous attachons à former, modifier et renforcer notre programme de placements.

SITUATION DE CAPITALISATION



SOURCES DE CAPITALISATION DES RENTES DEPUIS 1995 (post-fractionnement)



- 72,8 % Croissance des placements
- 15,3 % Cotisations des employeurs et du promoteur
- 11,9 % Cotisations des participants

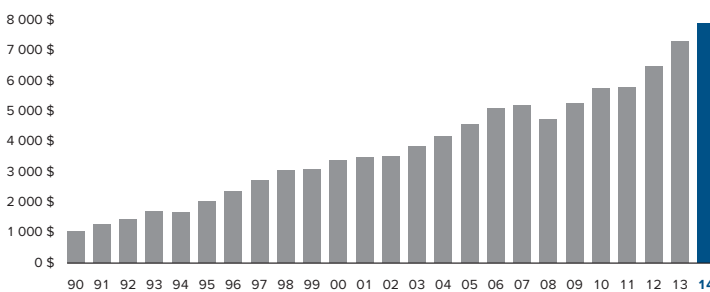
COMPOSITION DE L'ACTIF



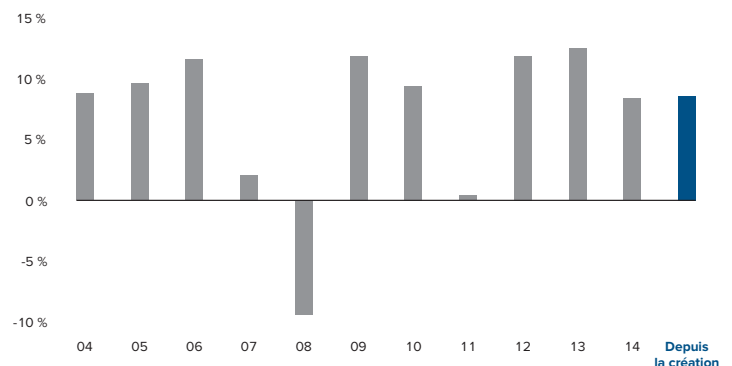
- 3,9 % Trésorerie et placements à court terme
- 24,9 % Titres à revenu fixe - Canada
- 3,5 % Titres à revenu fixe - Étrangers
- 9,6 % Actions - Canada
- 12,2 % Actions - États-Unis
- 25,5 % Actions - Autres pays
- 15,4 % Immobilier
- 3,4 % Infrastructure
- 1,6 % Actions de sociétés fermées

CROISSANCE DE L'ACTIF NET

Croissance d'un placement de 1 000 \$ depuis la création du Régime



RENDEMENTS TOTAUX



Depuis la création

FRANC-PARLER AVEC JILL PEPALL, CHEF DES PLACEMENTS

Une fois de plus en 2014, l'équipe de gestion des placements de la Commission a connu une année remarquable. Dans l'entrevue qui suit, la chef des placements, Jill Pepall, nous parle des réussites et des défis de l'année, ainsi que de ses perspectives pour 2015.

(Le texte qui suit est une version abrégée de l'entrevue intégrale publiée dans le Rapport annuel 2014 de la Commission. Pour lire l'entrevue intégrale, rendez-vous à la section *What's new* de notre site Web, à www.opb.ca.)



Le Régime a dégagé un rendement de 8,4 % en 2014. Êtes-vous satisfaite de ce résultat?

Nous visons deux principaux objectifs : protéger la viabilité à long terme du Régime et maintenir la stabilité et l'abordabilité des niveaux de cotisation. Nous avons obtenu un taux de rendement solide en 2014, celui-ci dépassant le taux à long terme de 5,95 % qui est utilisé pour calculer le passif actuariel. Cette performance solide a eu des répercussions positives sur la situation de capitalisation du Régime. Nous avons surpondéré les actions et obtenu des résultats vigoureux de nos portefeuilles de placements en infrastructure et d'actions de sociétés fermées.

La Commission a modifié sa répartition stratégique de l'actif (RSA) en 2014. Qu'est-ce qui a changé et pourquoi?

En 2014, nous avons effectué une étude actif-passif dans le but de déterminer si nos éléments d'actifs et de passif étaient bien appariés. Cette étude a conclu qu'il fallait modifier la RSA pour qu'elle accorde moins d'importance aux actions de sociétés ouvertes, en faveur des marchés privés, comme ceux de l'immobilier, de l'infrastructure et des actions de sociétés fermées.

Une participation aux secteurs de l'immobilier et de l'infrastructure permet d'isoler le Régime contre la volatilité des marchés publics et de tirer une plus grande partie de son rendement des flux de trésorerie, alors que les actions de sociétés fermées ont pour effet de rehausser le rendement à long terme. Nous allons aussi transférer une proportion additionnelle de 5 % de l'actif du Régime des marchés publics vers leurs homologues privés d'ici les cinq prochaines années, ce qui nous donnera suffisamment de temps pour repérer des occasions de placement de qualité. Une fois ce transfert effectué, les marchés privés compteront pour environ 38 % de l'actif total du Régime.

Vous continuez de mettre en œuvre vos capacités internes de répartition tactique de l'actif (RTA)? Comment cela s'est-il déroulé en 2014?

Nous avons réalisé des progrès considérables dans ce domaine. Pour récapituler, la RTA est une stratégie qui consiste à modifier rapidement et efficacement le risque du Régime en augmentant ou en diminuant sa participation à certaines catégories d'actif des marchés publics. Cette flexibilité nous permet de tirer parti des changements à court terme qui surviennent sur le marché. Nous pouvons efficacement préserver le capital en réduisant notre exposition aux risques pendant les périodes volatiles ou baissières, puis l'augmenter de nouveau rapidement lorsque le temps est propice – pour dégager des rendements à valeur ajoutée. En 2014, notre équipe de la RTA a aussi effectué une analyse de la politique de couverture de change de la Commission. En fonction de cette analyse, nous avons modifié notre approche à l'égard de la gestion des devises, changement qui est appelé à générer des rendements à valeur ajoutée.

Les portefeuilles d'actions privées et d'infrastructure de la Commission ont porté leurs fruits dès leur création, ce qui est très inhabituel. À quoi attribuez-vous cette réussite?

Bon nombre d'investisseurs qui établissent des positions sur les marchés des actions privées et de l'infrastructure obtiennent des résultats négatifs au cours des premières années. Or, ce n'est pas notre cas. Notre réussite à ce chapitre peut être attribuée à trois facteurs. D'abord, nous procédons à une diligence raisonnable rigoureuse pour veiller à choisir seulement les placements qui recèlent un bon rapport qualité-prix et qui sont susceptibles de fournir des flux de trésorerie réguliers ou une appréciation du capital. Ensuite, nous sommes en mesure de négocier des frais de placement le plus avantageux possible. Enfin, nous investissons de façon stratégique dans des fonds secondaires (déjà établis) en compagnie de partenaires bien informés et dans des placements conjoints qui rehaussent la visibilité des actifs sous-jacents acquis.

La Commission s'affaire à accroître sa participation aux marchés privés. Quelle est votre stratégie pour 2015?

Les marchés privés sont non seulement coûteux, mais ils font aussi l'objet d'une concurrence féroce. Nous continuerons de donner priorité aux actifs de premier ordre que nous pouvons acquérir par le biais de placements directs et conjoints. Comme par le passé, l'objectif de notre portefeuille immobilier consistera à investir dans des biens canadiens de première qualité et à optimiser la valeur de nos immeubles de location existants. En matière d'infrastructure, nous continuerons de nous concentrer sur nos actifs de base (ceux qui dégagent des flux de trésorerie réguliers), principalement par le biais d'acquisitions directes et de co-placements. Au chapitre des actions de sociétés fermées, nous continuerons de nous attacher à repérer des entreprises dont les revenus et les bénéfices affichent une croissance soutenue, des partenaires de placement de même mentalité et des gestionnaires de fonds de premier ordre.

La Commission a investi considérablement dans la technologie de sa division des placements. Pourquoi?

Au cours des dernières années, notre stratégie de placement a évolué, sa complexité s'étant nettement accrue. Nous avons dû mettre à jour nos systèmes informatiques afin de veiller à disposer des renseignements nécessaires pour prendre des décisions de placement éclairées et gérer le risque de placement. Ces systèmes nous permettent de recueillir, stocker, épurer, traiter, créer, gérer et distribuer des données. Nous utilisons ces données dans le cadre de nombreuses importantes activités de gestion des placements.

Quelles sont les perspectives de placement pour 2015?

Il ne fait aucun doute que nous anticipons une autre année remplie de défis. L'économie mondiale semble maintenir sa trajectoire de croissance lente. Compte tenu de l'intensification des incertitudes géopolitiques, nous croyons que la volatilité qui s'est manifestée vers la fin de 2014 se maintiendra en 2015. De même, la croissance des économies du Canada et du reste du monde est appelée à se ressentir de la forte chute du prix du pétrole. Malgré tout, il y a des raisons d'être relativement optimistes. La croissance économique est appelée à demeurer vigoureuse aux États-Unis, alors qu'elle pourrait s'améliorer graduellement en Europe.

RÉPERTOIRE DU PERSONNEL CLÉ

DIRIGEANTS

Mark J. Fuller

Président et chef de la direction

Jill Pepall

Vice-présidente directrice et chef des placements

Peter Shena

Vice-président directeur et chef des rentes

Michel Paradis

Chef des services financiers

Valerie Adamo

Chef de la technologie

Paul Edmonds

Chef des affaires juridiques et de la gouvernance

Gayle Fisher

(à compter de janvier 2015)

Chef de l'administration

Brian Whibbs

Directeur général, Immobilier

Glenn Hubert

Directeur général, Obligations de sociétés fermées

Anne Catherall

(retraite en décembre 2014)

Vice-présidente, Services d'entreprise

Mila Babic

Vice-présidente, Service à la clientèle

John McNair

Vice-présidente, Risque et conformité des placements

Kevin Clinton

Vice-président, Affaires juridiques – placements

Sean Macaulay

Vice-président, Marchés privés

Tanya Lai

Vice-présidente, Marchés publics

UNE GOUVERNANCE SAINNE

La réussite continue de la Commission repose toujours sur une structure de gouvernance solide et efficace qui exige une responsabilisation maximale, la prise de décisions judicieuses, la gestion prudente des placements, la responsabilité financière, la conformité juridique et la prise de risques calculés. En bref, notre modèle de gouvernance veille à ce que nous promouvions et protégeions les meilleurs intérêts du Régime et de ses bénéficiaires, et ce, en tout temps.

Notre cadre de gouvernance repose sur une série de documents qui définissent clairement notre structure organisationnelle, déterminent les rôles et responsabilités, créent un lien direct entre la responsabilité et l'imputabilité, fixent les attentes en matière de comportement éthique et décrivent les lignes directrices en matière de conflit d'intérêts. Ces documents créent également un système bien défini de freins et de contrepoids pour tous les pouvoirs.

RÔLE DU CONSEIL

Bien que le conseil d'administration du Régime soit ultimement responsable de l'évolution du Régime, il a délégué les responsabilités relatives à ses activités quotidiennes – y compris l'administration et la gestion de l'actif – à l'équipe de direction de la Commission. Il a également choisi de déléguer certaines responsabilités à cinq comités, soit le comité de gouvernance et du risque, le comité de placement, le comité de vérification, le comité de retraite et le comité des ressources humaines.

Au moment de s'acquitter de leurs tâches, les membres du conseil sont directement redevables envers :

- les bénéficiaires du Régime (c.-à-d. les participants actifs et retraités);
- la Commission des services financiers de l'Ontario (l'organisation qui surveille l'évolution des régimes de retraite agréés en Ontario); et
- le gouvernement de l'Ontario (le promoteur du Régime).

GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE (GRE)

La gestion du risque représente une composante clé d'une saine gouvernance. Notre programme de GRE forme la base de la gestion du risque à l'étendue de l'organisation. Au cours des deux dernières années, la GRE a été intégrée à nos processus de planification stratégique et à nos opérations, ce qui nous a permis d'identifier et de gérer les risques liés au respect de notre mandat et de notre vision.

Le conseil tient à s'assurer que la Commission continue d'utiliser des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et il apportera les améliorations nécessaires à ce chapitre afin de rester à l'avant-plan.