



**Plan d'affaires 2021-
2023 de la
Commission du
Régime de retraite
de l'Ontario**

Aperçu de la Commission.....	3
Mandat.....	3
Approche du Plan d'affaires pour 2021.....	4
Approche en matière de ressources humaines et augmentation prévue de l'effectif	6
Vision 2025 et plan stratégique de la Commission.....	8
Gestion des dépenses et contraintes budgétaires	9
État du Régime.....	10
Analyse de la conjoncture	11
Orientation stratégique.....	15
Vision 2025.....	15
Stratégies de durabilité	16
Placements.....	16
Capitalisation et structure du Régime	17
Rapport coût-efficacité	18
Stratégies d'excellence des services.....	20
Services-conseils et services éducatifs	21
Services numériques et en ligne.....	23
Systèmes et processus d'affaires évolués	23
Cibles et mesures de performance.....	25
Rapports axés sur les produits et les résultats attendus	25
Principaux risques	29
Risque d'entreprise	29
Risque d'investissement.....	30
Gouvernance et exploitation.....	32
Services tiers	33
Budget financier de 2021	35
Aperçu du budget.....	35
Dépenses d'exploitation de base	35
Budget des dépenses en capital pour 2021.....	39
Initiatives en 2021.....	39
Détails et coûts des initiatives en 2021	41
Risques budgétaires en 2021 – Possibilité de demandes externes de services.....	53
Annexe I : Définitions	54
Annexe II : Dépenses prévues pour 2021-2023	55
Annexe III : Organigramme – Direction	56

Aperçu de la Commission

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite des fonctionnaires (le « Régime »), un régime à prestations déterminées qui compte plus de 90 000 participants actifs, retraités ou ayant droit à des prestations différées, et elle surveille l'investissement des 29,3 milliards de dollars d'actif net (la « Caisse ») qui servent à capitaliser les prestations promises.

Depuis 2017, l'actif du Régime est géré par la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP), mais la Commission en a conservé la surveillance.

Bien que le présent plan couvre la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023, il se focalise sur 2021.

Mandat

La Commission a vu le jour en 1990, par promulgation de la *Loi sur le régime de retraite des fonctionnaires*, afin d'administrer le Régime et la Caisse.

La Commission est dirigée par son conseil d'administration. Le président du conseil d'administration de la Commission doit rendre des comptes au président du Conseil du Trésor concernant la mesure dans laquelle la Commission remplit son mandat.

Dans le cadre du mandat que lui a confié le président du Conseil du Trésor pour 2021, la Commission a harmonisé son approche et ses initiatives afin de soutenir la réalisation des priorités nouvelles ou en cours de la province, à savoir :

- la surveillance efficace des contrôles et de la gestion des dépenses, afin de s'aligner sur les objectifs financiers du gouvernement et de réduire au minimum les coûts d'administration des parties prenantes, y compris la gestion et l'atténuation des effets de la pandémie de COVID-19 sur la Commission et le Régime;
- la surveillance étroite de nos risques stratégiques, opérationnels et financiers, afin d'atteindre nos objectifs d'affaires;
- la priorisation stratégique de la sécurité et de la solidité financières du Régime, pour le bien de l'ensemble de ses participants;
- un service client supérieur pour assister les participants dans la planification de leur retraite;
- la surveillance constante des actifs de la Commission, qui sont gérés par la SOGP;
- le maintien d'un système rigoureux de contrôles internes et de mise en conformité, afin de favoriser la transparence et la responsabilisation;
- l'apport d'un soutien continu à l'administration du Régime de retraite des juges provinciaux de l'Ontario;

- l'apport d'un soutien continu aux initiatives gouvernementales.

Sous réserve des dispositions du Régime, la Commission peut administrer d'autres régimes ou caisses de retraite ou des régimes d'avantages garantis. L'administration de plusieurs autres régimes ou services au nom du gouvernement de l'Ontario est régie par une entente de rémunération à l'acte et est structurée selon une formule de récupération des coûts, plutôt qu'à titre d'activités lucratives.

Approche du Plan d'affaires pour 2021

Le budget et le Plan d'affaires pour 2021-2023 prévoient une augmentation de nos dépenses d'exploitation de 4,2 millions de dollars en 2021 par rapport à 2020. Cette augmentation s'explique en partie par l'embauche prévue de 27 équivalents temps plein (ETP), ce qui fera passer notre effectif de 176 à 203 employés. Nous sommes conscients qu'il faut justifier cet accroissement des ressources financières et humaines et nous avons structuré pour ce faire le budget et le Plan d'affaires. Bref, les ressources affectées à nos activités courantes sont presque stables, ayant augmenté de 0,8 % en glissement annuel. La plus grande partie de la hausse, soit 3,7 millions de dollars, est le résultat d'initiatives obligatoires que nous devons entreprendre en 2021 et les années suivantes.

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

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

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

Les initiatives de mise en conformité sont celles que nous devons entreprendre pour répondre à une exigence législative ou à des directives gouvernementales auxquelles nous sommes assujettis. À titre d'exemple, nos communications sur notre site Web ou ailleurs doivent satisfaire aux exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées* de

l'Ontario, et nous sommes tenus depuis peu de produire des relevés à l'intention des participants retraités.

Les initiatives du promoteur du Régime sont celles que nous devons mener à bien pour répondre à une de ses directives. Elles peuvent être lancées pour plusieurs raisons, par exemple pour fusionner de petits régimes de retraite d'organismes avec le Régime, pour restructurer le Régime de retraite des juges provinciaux, qui est administré par la Commission. Citons aussi les initiatives gouvernementales en matière de ressources humaines qui ont des répercussions sur les rentes, comme l'Initiative de départ volontaire qui a pour but de réduire l'effectif de la fonction publique. Les dépenses liées à ces initiatives ne sont pas toujours récupérables. Elles le sont lorsqu'elles n'ont pas été engagées pour le Régime dans son ensemble ou qu'elles ne s'y rapportent pas expressément et ne peuvent donc pas être payées à même la Caisse que la Commission détient en fiducie pour le compte du Régime. Par exemple, les initiatives liées au Régime de retraite des juges provinciaux et dont les dépenses seraient récupérables auprès de celui-ci ou de l'État provincial. Les sommes récupérées sont déduites de nos dépenses budgétaires et n'ont donc aucune incidence nette. Il est toutefois important de noter que la mise en place de telles initiatives nécessite des ressources et a donc une incidence sur nos besoins en équivalents temps plein. Les dépenses des initiatives qui se rapportent au Régime ne font pas l'objet d'une récupération et sont prises en compte dans nos dépenses. Les initiatives du promoteur ont augmenté en 2021 et nous prévoyons que cela se poursuivra dans un avenir prévisible. Il est important de faire remarquer que bon nombre de ces initiatives s'inscrivent dans l'orientation stratégique de la Commission et du Régime et de ses participants. Un exemple de cet alignement sur l'orientation stratégique de Vision 2025 est la fusion de régimes, qui tend à améliorer les données démographiques du Régime, les économies d'échelle de la Commission et la perception du promoteur à l'égard des régimes de retraite à prestations déterminées.

Nul doute que les initiatives d'atténuation du risque, de mise en conformité et du promoteur du Régime revêtent un caractère obligatoire et que nous devons les intégrer à notre Plan d'affaires et à notre budget. Habituellement, nous disposons de peu de marge de manœuvre temporelle pour la réalisation de ces initiatives, mais, dans la mesure du possible, nous cherchons à négocier le calendrier de celles qui émanent du promoteur.

La cinquième catégorie comprend les initiatives que nous qualifions de stratégiques, car elles servent notre Vision 2025 et notre plan stratégique. Notre Vision 2025 repose sur deux grandes stratégies : la durabilité du Régime et l'excellence du service à la clientèle. Même si plusieurs initiatives sont prévues pour 2021 et les années suivantes afin de mettre en œuvre ces deux stratégies, l'initiative qui absorbera le plus de ressources humaines et financières est celle qui privilégie l'expérience client axée sur le numérique. Elle demande que nous rebâtissions nos processus d'administration des rentes et nos systèmes informatiques afin d'offrir une expérience client numérique et en ligne efficace et plus moderne et que nous mettions à la disposition de notre personnel les outils modernes lui permettant de mieux faire son travail. Cette initiative s'inscrit parfaitement dans la stratégie du gouvernement visant à améliorer l'expérience client dans les services publics et à passer à un mode de prestation qui donne la

priorité au numérique, dans la mesure du possible. Comme le gouvernement l'a reconnu, l'adoption d'une approche de services axée sur le numérique nécessite un investissement initial. Cette modernisation de nos processus et de nos systèmes d'administration des rentes est un projet d'envergure qui devrait prendre sept ans et qui nécessitera un investissement en ressources humaines et financières pendant cette période.

Ces dernières années, les dépenses annuelles liées à nos initiatives se sont situées entre 3 et 5 millions de dollars. Pour 2021, les dépenses prévues pour les initiatives s'élèvent à 9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 3,7 millions par rapport à 2020. Mais, pour ce qui est des initiatives obligatoires, nous aurions pu limiter notre budget à une augmentation beaucoup plus modeste. Si nous nous attendons à ce que ce niveau de dépenses soit nécessaire pendant plusieurs années en raison des initiatives obligatoires et de la poursuite du projet de modernisation, nous ne projetons pas d'autres augmentations substantielles. À noter que l'embauche de personnel reflète dans une certaine mesure le passage à une internalisation de certaines ressources informatiques qui avaient été externalisées au cours des années précédentes. Il s'agit là d'une façon de faire plus efficiente et plus efficace du fait de la plus grande rétention du savoir, ce qui aura son importance pour notre processus opérationnel pluriannuel de gestion des rentes et la modernisation de nos systèmes informatiques.

Approche en matière de ressources humaines et augmentation prévue de l'effectif

Les initiatives obligatoires et stratégiques pour 2021 sont décrites plus loin plus en détail. Outre l'engagement considérable nécessaire à la mise en œuvre des initiatives obligatoires en 2021, nous nous attendons à ce que la demande se poursuive au cours des prochaines années. En outre, la modernisation de nos processus d'administration des rentes et de nos systèmes informatiques s'étendra sur plusieurs années et nécessitera tout au long l'embauche de personnel. Même si nous disposons actuellement des ressources dont nous avons besoin pour mener à bien nos activités de base et le nombre sans précédent d'initiatives stratégiques, nous n'avons pas la capacité voulue pour augmenter le nombre d'initiatives obligatoires en plus de l'augmentation de la charge de travail liée à la mise en œuvre de nos initiatives stratégiques. Avant 2019, l'effectif de la Commission était demeuré relativement stable. Toutes ces initiatives font appel à nos experts et, sans une relève adéquate, la qualité des activités de base serait gravement compromise.

Bien que notre secteur se livre une concurrence féroce pour recruter et maintenir en poste des personnes talentueuses et qualifiées à tous les niveaux, la planification de la relève et le développement de cadres en interne jouent un rôle essentiel dans notre approche prudente et soignée de planification et de conception des ressources organisationnelles. De plus, cette approche contribue à réduire les coûts et à accroître l'efficacité grâce à la fidélisation du personnel et à l'acquisition d'un savoir à un coût total moindre que le recours à des consultants et à des entrepreneurs de l'extérieur. Nous savons que, au cours des prochaines années, nous évoluerons dans un marché très concurrentiel pour l'embauche de personnes talentueuses en administration de régimes de retraite à prestations déterminées.

C'est pourquoi nous proposons l'ajout de 27 équivalents temps plein (ETP) à notre personnel permanent. Bien qu'il s'agisse d'une hausse importante de notre personnel, nous estimons cette démarche essentielle si nous voulons préserver la qualité de nos activités et des services que nous offrons à nos clients et parties prenantes et mener à bien les initiatives obligatoires et stratégiques.

Vision 2025 et plan stratégique de la Commission

En 2019, la Commission a adopté la vision et le plan stratégique suivants : Vision 2025.

Notre vision s'énonce comme suit :

« La Commission est un organisme de retraite de premier plan et une conseillère de confiance pour toutes les parties prenantes et son efficacité est gage de viabilité du Régime. »

La Vision 2025 fait fond sur notre vision et nos stratégies précédentes de conseil et de protection et s'inscrit à merveille dans le mandat de la Commission que lui a confié le président du Conseil du Trésor et dont il a été question précédemment.

Pour réaliser la Vision 2025, la Commission a centré sa stratégie sur la durabilité et l'excellence des services. L'axe de la durabilité comprend trois stratégies principales :

- les placements;
- la capitalisation et la structure du Régime;
- le rapport coût-efficacité.

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

- les services numériques et en ligne;
- les systèmes et les processus d'affaires évolués;
- les services-conseils et les services éducatifs.

Par ailleurs, nous avons posé trois fondements organisationnels qui constituent des piliers essentiels à la réalisation de nos stratégies et de notre Vision 2025 :

- un mode de gouvernance de pointe;
- d'excellentes relations avec les parties prenantes;
- des employés très performants.

À l'intérieur de chaque stratégie et fondement, nous avons défini les initiatives que nous entreprendrons au cours des prochaines années. Les plans d'affaires pour l'année 2021 et les suivantes reposeront sur ces stratégies et ces initiatives prévues. Qui plus est, nous avons adopté un ensemble de mesures pour chaque stratégie et chaque fondement afin d'orienter nos pas et de mesurer nos progrès.

Les valeurs suivantes de la Commission, de concert avec les stratégies de Vision 2025, sont censées fomenter la création d'une entreprise très performante :

- Orientation clients et parties prenantes : nous mettons tout en œuvre pour offrir une expérience client exceptionnelle.
- Inclusion et diversité : nous sommes respectueux, de bons collaborateurs et nous mettons à profit l'expérience et les talents particuliers de chacun.
- Innovation et apprentissage continu : nous sommes ouverts à l'exploration de nouvelles idées et de nouvelles approches, n'ayant de cesse de nous améliorer, d'apprendre, de grandir et de partager notre savoir.
- Confiance et transparence : nous faisons preuve d'intégrité et communiquons en toute honnêteté afin que nos interactions soient marquées du sceau de l'ouverture, de la transparence et de la confiance.
- Responsabilité : nous protégeons les droits à retraite par nos activités de représentation et par la prestation de programmes et services efficaces et efficients qui favorisent la viabilité du Régime.

Gestion des dépenses et contraintes budgétaires

Il importe de faire remarquer que les dépenses de la Commission sont réglées à même l'actif du Régime et non à même le Trésor et ne sont donc pas comptabilisées dans les dépenses du gouvernement. Néanmoins, en sa qualité d'organisme de la province de l'Ontario, la Commission respecte la directive de restriction des dépenses établie par le gouvernement. Nous avons limité à 0,8 % l'augmentation des dépenses prévues au budget de 2021 pour les activités de base.

La hausse de 9,9 % de nos dépenses totales en glissement annuel est principalement attribuable aux initiatives obligatoires et stratégiques. Toutes ces mesures cadrent avec l'accent mis par le gouvernement sur l'amélioration de la qualité du service à la clientèle dans le secteur public et sur la réduction du double emploi et l'amélioration de l'efficacité, notamment grâce à l'utilisation accrue de la technologie dans la prestation des services (« Priorité au numérique »). Elles nécessitent toutes des investissements et l'engagement de ressources et l'augmentation du budget pour les initiatives tient compte de ces investissements nécessaires.

Malgré l'augmentation du budget, le ratio des dépenses de la Commission (dépenses par dollar d'actif sous gestion) devrait rester inférieur à 60 points de base en 2021. Ce ratio des dépenses demeure parmi les plus faibles de l'industrie, même par rapport aux pairs qui présentent d'importants avantages d'échelle.

En 2019, nos auditeurs internes indépendants ont examiné nos dépenses d'exploitation de l'année précédente. À la lumière de leur examen, ils ont fait savoir que rien n'avait été porté à leur attention qui les aurait portés à croire que, à l'appui de la stratégie et du plan d'affaires de

la Commission, les dirigeants n'avaient pas adopté une méthode efficace et efficiente de gestion des dépenses d'exploitation pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018. De plus, ils ont également constaté une concordance étroite avec la stratégie provinciale « Priorité au numérique ».

État du Régime

Notre priorité absolue est de garantir les rentes promises aux participants et d'assurer la viabilité du Régime à long terme. Au 31 décembre 2019, le Régime était capitalisé à hauteur de 93 % environ.

Nous adoptons une approche disciplinée, à long terme, pour gérer la santé financière du Régime. Pour ce faire, nous effectuons régulièrement des examens approfondis du coût des rentes promises par le Régime et de la suffisance des cotisations pour financer ces rentes. Au cours des dernières années, ces études ont révélé que le coût des rentes augmentait du fait que nos participants vivaient plus longtemps que prévu et en raison aussi de la faiblesse persistante des taux d'intérêt. Ces facteurs sont les principales raisons pour lesquelles nous avons recommandé au promoteur du Régime d'augmenter les taux réguliers de cotisation des employeurs, qui ont été mis en œuvre en deux temps, en 2018 et en 2019. Par ailleurs, nous avons abaissé le taux d'actualisation que nous utilisons pour calculer la valeur actualisée des rentes futures payables par le Régime et nous avons renforcé les hypothèses de longévité (espérance de vie) afin qu'elles cadrent mieux avec nos attentes.

Cela dit, deux autres facteurs influent aujourd'hui sur nos attentes quant à la situation de capitalisation du Régime au cours des prochaines années. Tout d'abord, nous nous attendons à ce que les rendements des placements au cours des cinq à dix prochaines années soient moindres que ceux des dix dernières. Deuxièmement, les règles de capitalisation des régimes de retraite à employeur unique (tels que le Régime) instaurées en 2018 nous obligent à ajouter une marge de prudence à notre passif lorsque nous déterminons notre situation de capitalisation. La marge supplémentaire est très sensible à l'évolution du rendement des obligations à long terme du gouvernement du Canada d'une date d'évaluation à l'autre. Les baisses du rendement des obligations survenues depuis le début de la COVID-19 vont considérablement augmenter le passif du Régime. Avant même la COVID-19, les rendements des obligations étaient à la baisse. Selon l'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2019, la baisse du rendement des obligations en 2019 a fait chuter le taux d'actualisation effectif de 5,64 % à 5,25 %. Il s'agissait de la baisse la plus importante sur une année que nous avons appliquée à notre taux d'actualisation dans le passé. Même si, en l'absence des nouvelles règles de capitalisation, nous avons appliqué une partie du revenu de placement découlant de notre solide rendement de 10,8 % en 2019 pour accroître la marge de prudence, en abaissant le taux d'actualisation, cela n'aurait pas atteint le degré que recommandent les nouvelles règles de capitalisation. En raison de la COVID-19, la Banque du Canada et le gouvernement fédéral ont signifié leur intention de maintenir les taux d'intérêt à des niveaux bas pour une période prolongée, ce qui nuira à la capitalisation du Régime en vertu des nouvelles règles.

Nous avons recommandé au promoteur du Régime de produire le rapport d'évaluation actuarielle de 2019 et d'ajuster ses paiements spéciaux pour tenir compte des effets de la baisse des rendements obligataires en 2019. Nous croyons que l'augmentation des taux de cotisation et des paiements spéciaux du promoteur contribuera grandement au rétablissement de la situation de capitalisation du Régime au fil du temps, mais compte tenu des taux d'intérêt et des perspectives de placement ainsi que des nouvelles règles de capitalisation, il y a un risque de détérioration accrue de la situation de capitalisation. Par conséquent, nous avons entrepris une étude des risques de capitalisation afin de modéliser la situation de capitalisation selon divers scénarios et d'élaborer des solutions possibles pour rétablir la situation de capitalisation et préserver la durabilité du Régime. En raison de la pandémie, nous examinons d'autres scénarios pour tenir compte des conditions économiques et du marché dans ce contexte.

Analyse de la conjoncture

La conjoncture demeure complexe et difficile pour les administrateurs de gros régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public. Les facteurs conjoncturels font naître des possibilités et des risques et ont des répercussions sur le Régime. La mesure dans laquelle la Commission réagira bien face à ces facteurs aura une incidence importante sur le Régime et sur les parties prenantes. C'est pourquoi il est essentiel de bien identifier et de bien évaluer ces facteurs pour pouvoir mener à bien notre mandat. De nombreux aspects de la conjoncture actuelle exercent des pressions considérables et inévitables sur les dépenses d'exploitation et les ressources de la Commission. Malgré tout, la Commission tient à répondre aux attentes du gouvernement en matière de gestion des dépenses et nous croyons que le budget présenté dans le présent plan d'affaires les satisfait, en plus de prévoir les investissements nécessaires pour maintenir et améliorer notre service à la clientèle, accroître notre utilisation des technologies de l'information dans la prestation de nos services, gérer les risques et répondre aux demandes croissantes des employeurs, des clients et du promoteur du Régime.

La présente section met en relief certains des facteurs conjoncturels qui, à notre avis, pourraient influencer sur le Plan d'affaires ou les stratégies de la Commission au cours des prochaines années.

Changements et défis technologiques : Tel qu'il est indiqué dans les derniers plans d'affaires, les systèmes actuels d'administration du Régime approchent leur fin de vie. Depuis leur implémentation, au début des années 1990, le nombre de participants du Régime s'est accru et, bien que nous ayons mis en place de nouveaux outils et de nouveaux services pour accroître notre productivité et moderniser nos services afin de mieux servir les participants, la durée d'utilisation de ces systèmes d'origine ne peut être prolongée si nous voulons remplir notre mandat de services numériques.

Au cours des dernières années, nous avons mis en œuvre plusieurs initiatives pour améliorer notre maturité de cybersécurité. Il est essentiel que notre technologie demeure à niveau si nous voulons assurer la sécurité des renseignements personnels de nos clients. La Commission reste vigilante et réceptive à l'évolution constante des menaces à la sécurité informatique. Ces

menaces étant de plus en plus sophistiquées, il est essentiel d'exercer une vigilance constante pour réussir à atténuer ce risque. Nous prévoyons continuer de gérer ce risque au cours des prochaines années en modernisant nos systèmes d'administration, à commencer par nos portails destinés aux participants et aux employeurs. Nous profiterons de cette occasion pour trouver des moyens de rendre nos processus et nos systèmes plus numériquement efficaces et efficaces pour nos clients, afin d'améliorer l'expérience client et notre productivité. En 2020, après l'arrivée de la pandémie, nous avons lancé plusieurs nouveaux processus numériques pour pouvoir être en mesure de bien servir nos clients à distance, notamment une fonction permettant aux participants de téléverser des documents et une fonction de signature électronique. Nous avons été très heureux de pouvoir répondre à ces nouveaux besoins de nos clients dans un environnement à distance, tout en poursuivant nos activités et en préservant la grande qualité de nos services.

Environnement et perspectives d'investissement : Au fil du déroulement de la pandémie de COVID-19, le niveau d'incertitude concernant les perspectives économiques est plus élevé que par les années passées, elles-mêmes caractérisées par plusieurs facteurs en développement et une incertitude accrue.

Ces perspectives se présentaient comme suit :

- L'affaiblissement de la croissance économique a exercé une pression incessante sur les grandes banques centrales pour qu'elles assouplissent les conditions monétaires en abaissant les taux d'intérêt afin d'éviter une plus grande faiblesse ou une récession dans de nombreuses économies de marché développées.
- La forte détérioration des relations commerciales mondiales, notamment entre les États-Unis et la Chine, suscite de l'incertitude quant à la circulation des biens et des services dans l'avenir. Cette incertitude devrait continuer d'être source de volatilité sur les marchés financiers.
- Dans ce contexte, les gouvernements et les banques centrales sont intervenus avec des stimuli budgétaires et monétaires sans précédent. Jusqu'ici, cela a entraîné la stabilisation des marchés boursiers accompagnée de rendements extrêmement faibles des obligations d'État.

Toutefois, si de nombreux indicateurs économiques se sont beaucoup améliorés depuis le printemps, ils demeurent bien pires qu'en début d'année et il subsiste beaucoup d'incertitude quant à la façon dont se déroulera le reste des effets de la pandémie.

- Bien que le portefeuille de placements de la Commission ait réalisé un excellent rendement annuel composé sur 10 ans de 7,5 % (au 30 juin 2020) compte tenu du contexte mentionné plus haut, la prochaine décennie s'annonce beaucoup plus difficile.
- Les valorisations initiales généreuses et les faibles rendements des principales catégories d'actifs expliquent en grande partie l'assombrissement des perspectives; historiquement, l'existence de prix d'actif élevés par rapport aux fondamentaux (c.-à-d. les faibles

rendements des catégories d'actifs) a permis de prévoir de façon fiable une baisse des rendements à long terme.

Bien que la Commission ait obtenu de bons résultats depuis l'instauration de programmes d'investissement dans les infrastructures et de capital-investissement en 2012, la SOGP fait d'importants progrès pour obtenir et exploiter une gamme élargie d'actifs et de possibilités de partenariat dans l'ensemble de son portefeuille.

La SOGP a adopté les stratégies suivantes pour lever les obstacles d'investissement auxquels le portefeuille de placements de la Commission devra faire face aujourd'hui et dans les années qui viennent :

- chercher à orienter ses stratégies de placement vers des secteurs où il y a plus de possibilités de croissance et de rendement supérieurs, à un niveau de risque acceptable;
- exploiter les occasions de réduire les coûts, par exemple, par l'investissement factoriel et des affectations accrues pour l'acquisition directe et l'acquisition conjointe d'actifs sur les marchés privés;
- positionner le portefeuille d'actions en bourse de manière à investir dans des stratégies à forte conviction et, dans certains cas, prendre des positions plus importantes dans des sociétés émettrices;
- accroître l'exposition au crédit en tirant parti des possibilités sur l'ensemble du spectre du crédit;
- dans le portefeuille immobilier, réduire la prépondérance des immeubles commerciaux de détail ainsi que le biais au Canada en faveur d'une exposition accrue aux immeubles industriels et résidentiels, souvent aux États-Unis ou en Europe.

Tendances démographiques et économiques : Plusieurs pressions démographiques s'exercent sur le Régime, la plus importante étant que les gens vivent plus longtemps qu'auparavant et perçoivent donc leur rente sur une période plus longue qu'auparavant. Cela augmente le coût des rentes et crée des pressions financières. Nous avons dû renforcer nos hypothèses de longévité qui sous-tendent l'évaluation du passif du Régime. Pour tenir compte de la faiblesse des taux d'intérêt et des rendements de nombreux actifs, nous avons également abaissé le taux d'actualisation que nous utilisons pour calculer la valeur actualisée du passif du Régime. À notre avis, il s'agit là de mesures prudentes conduisant à la santé à long terme du Régime. La Commission continuera de contrôler les tendances démographiques et autres tendances influant sur le Régime (comme les initiatives de changement dans les secteurs public et parapublic de l'Ontario, qui pourraient entraîner une réduction du nombre de participants actifs dans le Régime), afin de savoir si elle doit changer la structure ou les modalités de capitalisation du Régime, en réaction à ces tendances.

Respect des normes obligatoires élargies en fait de gouvernance, de risque et de conformité : La Commission doit se conformer à plusieurs directives gouvernementales et exigences

législatives importantes, comme la Directive sur les données ouvertes de l'Ontario, la loi antipourriel, les règles d'approvisionnement améliorées et la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO), pour ne citer que celles-là. Les sanctions administratives pécuniaires (SAP) instaurées en 2018 en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite* exigent une vigilance et des mesures accrues pour assurer en tout temps la conformité à l'ensemble des exigences législatives et réglementaires.

En 2021, nous devons mettre en œuvre plusieurs initiatives importantes en matière de législation, de conformité et d'atténuation du risque. Nous devons adapter les relevés annuels et les portails en ligne des participants et des employeurs pour qu'ils soient entièrement accessibles afin de respecter la LAPHO et de migrer les deux portails à une nouvelle plateforme Web, car le soutien du fournisseur pour notre plateforme actuelle prendra fin à la fin de 2021. Le passage à une nouvelle plateforme nous permettra aussi de maintenir de solides contrôles de cybersécurité.

En raison de la pandémie de COVID-19, nous engagerons des dépenses supplémentaires pour que le retour au travail s'effectue de manière responsable et sécuritaire pour nos employés et nos clients et d'une façon qui respecte intégralement les directives de santé publique et les règlements gouvernementaux qui pourraient être en place l'an prochain.

Les initiatives de conformité et d'atténuation du risque nécessiteront des efforts et des ressources considérables.

Priorités du gouvernement : Le contrôle du coût des ressources humaines dans le secteur public, dont les dépenses de rentes, est considéré comme l'une des principales solutions pour aider l'Ontario à reprendre le chemin de la santé financière. Les mesures que la province prendra pour remédier à son endettement et à son déficit budgétaire pourraient avoir des effets divers sur le Régime et la Commission. La province a arrêté les priorités suivantes :

- Augmenter de façon considérable le rôle que la Commission joue dans l'administration du Régime de retraite des juges provinciaux, ce qui nécessitera des changements à nos systèmes afin de pouvoir administrer ce régime de manière efficiente et efficace. Ces changements comprennent la numérisation des lettres, la création d'un calculateur de rente ainsi que la conception et la production du premier relevé annuel du régime de retraite pour les juges en exercice.
- Élargir l'offre de services en ligne aux clients grâce à nos projets de portails pour les participants et les employeurs, conformément à la stratégie « Priorité au numérique » du gouvernement.
- Réaliser en 2021 d'autres projets de fusion et de regroupement de régimes de retraite. Pour mener à bien les tâches d'intégration complexes, nous devons aussi améliorer le calcul des services admissibles aux fins des rentes (création d'un nouveau calculateur qui tient compte de la fusion de régimes de retraite) afin de pouvoir bien gérer le type et le volume des activités de rachat de services qui devraient découler de ces regroupements.

- Accomplir d'autres priorités gouvernementales en matière de RH, notamment le soutien à la modernisation prochaine des systèmes de paie et gestion des RH de l'Administration provinciale, afin que ceux-ci s'intègrent bien à nos systèmes, et afin d'améliorer l'exactitude et l'efficacité des rapports de données et de nous fournir l'information dont nous avons besoin pour calculer avec exactitude les prestations et aider les clients à prendre des décisions éclairées en la matière.

Chacune de ces initiatives a pesé ou pèsera lourdement sur les ressources humaines de la Commission.

Attentes accrues en matière de service : Nos participants actifs ou retraités, de même que les employeurs et autres parties prenantes, s'attendent à un service toujours plus rapide et évolué, et notamment l'offre d'outils en ligne en libre-service. Nos clients veulent obtenir des services-conseils personnalisés pendant leur participation afin de prendre de meilleures décisions concernant leur retraite et ils s'attendent de plus en plus à pouvoir échanger de l'information, effectuer des opérations et recevoir leurs communications en ligne. Pour pouvoir garantir la sécurité des données de nos clients, tout en leur fournissant les services et les outils en ligne qu'ils souhaitent avoir, nous devons moderniser notre technologie.

Demande croissante de services : La Commission s'attache toujours à offrir des services exceptionnels à ses clients dans un environnement en constante évolution. Sa clientèle est de plus en plus diversifiée, ce qui ajoute à la complexité de ses activités. Elle a donc dû concevoir de nouveaux processus et de nouvelles communications à l'appui des fusions de TVO et d'Ontario Northland, qui ont entraîné l'ajout de 2 800 participants et retraités au Régime au cours des deux dernières années. Ces fusions s'inscrivent dans la volonté du gouvernement d'éliminer les redondances et de réaliser des gains d'efficacité dans le secteur parapublic. Les demandes de service à la clientèle ont augmenté par rapport aux normes historiques : les cessations de participation ont augmenté de 35 %, de même que la planification de la retraite et les interactions numériques. Cette année, en raison de la pandémie, nous avons dû nous adapter rapidement pour servir nos clients à distance et introduire de nouveaux outils pour nous permettre de bien le faire.

Orientation stratégique

Vision 2025

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

Nous avons conçu trois stratégies de durabilité (placements, capitalisation et structure du Régime, rapport coût-efficacité) et trois stratégies pour viser l'excellence des services (services-conseils et services éducatifs, services numériques et en ligne, systèmes et processus d'affaires

évolués). Nous croyons qu'elles nous permettront d'atteindre nos objectifs en matière de gestion du Régime et de soutenir le gouvernement dans ses efforts visant à améliorer les finances de la province, ainsi qu'à gérer les conséquences du contexte actuel et à saisir les possibilités que celui-ci présente.

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

Stratégies de durabilité

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

Placements

La gestion courante des placements de l'actif de la Commission a été confiée à la SOGP en juillet 2017. La SOGP continue d'étendre son savoir-faire interne en matière de gestion de placement à plusieurs catégories d'actifs afin de générer à moindre coût des rendements supplémentaires corrigés du risque, tandis qu'elle est en passe de devenir une gestionnaire de premier plan à même d'offrir une proposition de valeur solide à tous ses clients.

Les obligations du Régime au titre des prestations de retraite orientent la stratégie d'investissement à long terme de la Commission. Vu que les cotisations annuelles des employés et des employeurs ne couvrent pas les flux de trésorerie nécessaires pour le versement annuel des prestations de retraite, la différence doit être comblée par le revenu de placement. Étant donné que, depuis 1990, le revenu de placement finance près de 71 % des prestations versées, l'obtention d'excellents rendements est essentielle à la santé à long terme du Régime.

À la fin de 2020, la Commission aura terminé une étude actif-passif, comme elle le fait tous les trois ans. Cette étude a pour but de déterminer si le profil de risque et de rendement des placements de la Commission est optimal et si l'actif du Régime correspond bien à son passif compte tenu de la conjoncture et des attentes pour l'avenir et, si tel n'est pas le cas, de décider des corrections à apporter. L'étude actif-passif est essentielle à la formulation de la répartition stratégique de l'actif (RSA) de la Commission :

- La RSA indique les pourcentages cibles de chaque catégorie d'actifs qui compose le portefeuille de placements de la Commission (soit la composition de l'actif du portefeuille).
- La RSA stimule le rendement des placements et constitue la décision d'investissement la plus importante de la Commission. Elle concrétise la stratégie de placement de la Caisse, qui, à notre avis, permettra d'obtenir le rendement voulu pour atteindre ou dépasser le

taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actualisée des obligations du Régime à un niveau de risque acceptable.

La Commission décide toujours de la RSA que la SOGP exécute ensuite conformément aux politiques de placement établies et aux stratégies de chaque catégorie d'actif. La SOGP rend compte régulièrement à la Commission des rendements des placements et des risques d'investissement.

La Commission contrôle le rendement des placements de la SOGP et la qualité d'exécution de ses fonctions, de ses responsabilités et de ses obligations en vertu des ententes contractuelles conclues entre elles (p. ex., le contrat de gestion des placements et l'accord de service).

« Sans oublier les coûts », tel est le mot d'ordre du plan d'affaires pluriannuel de la SOGP. À terme, on s'attend à une baisse des coûts relatifs d'investissement du fait des économies d'échelle que réalise la SOGP et de la combinaison optimale entre gestion externe et gestion interne des placements. La gestion en interne des actifs est souvent moins coûteuse que la gestion en externe. Comme la SOGP n'est pas un organisme à but lucratif, la Commission doit payer des honoraires selon le principe de la récupération des coûts.

Pour mettre les choses en contexte, disons qu'une hausse de $\frac{1}{4}$ de 1 % par année du rendement net moyen des placements (par la réduction des coûts) au-dessus du taux d'actualisation utilisé pour évaluer le passif du Régime générerait un revenu supplémentaire d'environ 2 milliards de dollars pour la Caisse à la fin de 15 ans. Ce fait pourrait à lui seul couvrir le déficit de capitalisation du Régime sur la base de la continuité d'exploitation.

À titre de mesure de performance relativement à l'évaluation des dépenses qu'elle engage pour la SOGP et pour elle-même, la Commission a fixé le ratio maximal des dépenses à long terme à 66 points de base. Nous prévoyons que le ratio des dépenses consolidées en 2020 avoisinera les 60 points de base.

Capitalisation et structure du Régime

La santé financière et la durabilité du Régime dépendent de la mesure dans laquelle nous gérons bien trois variables :

- l'adéquation des cotisations au Régime;
- le taux de rendement à long terme des placements de la Caisse, net de toutes les dépenses;
- le coût des prestations promises par la Régime.

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

- des évaluations annuelles du Régime;
- des études statistiques, afin de déterminer les tendances du coût des prestations et de savoir si nous devons réviser les hypothèses d'évaluation du Régime;

- des études actif-passif réalisées au moins tous les trois ans, qui servent à définir la répartition stratégique des actifs de placement;
- des études relatives à la capitalisation à long terme, pour déterminer si les taux de cotisation sont adéquats;
- des études pour évaluer les risques de capitalisation selon un large éventail de scénarios et trouver des moyens d'intervenir pour résoudre les éventuels problèmes au fil du temps, ainsi que des stratégies d'atténuation pour réduire la probabilité ou modérer le développement des déficits de capitalisation.

Il est également essentiel de continuer à préconiser la mise en place d'un environnement de réglementation qui est favorable à la durabilité du Régime et aux régimes à prestations déterminées (PD). Nous croyons que les régimes PD constituent le meilleur moyen d'offrir un revenu de retraite à un coût qui est abordable à long terme pour les employeurs comme pour les employés. Nous croyons également que, en tant que partie intégrante à un régime de rémunération globale, les régimes PD aident les employeurs du secteur public à attirer et à fidéliser des personnes talentueuses, ce qui en fait un outil précieux pour faciliter la mise en œuvre des stratégies de ressources humaines. Par ailleurs, nos activités de représentation prennent la forme suivante :

- nous encadrons la préparation des mémoires que la Commission fait parvenir aux administrations publiques, aux organismes de réglementation et aux groupes d'employés;
- nous faisons équipe avec les responsables de régimes de retraite comparables sur des questions d'intérêt commun;
- nous collaborons avec des organismes de l'industrie tels que l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite et l'Association du Barreau de l'Ontario.

Rapport coût-efficacité

Afin de contenir les coûts dans toutes nos sphères d'activité, nous entreprenons des initiatives qui, à terme, amélioreront notre rapport coût-efficacité et la qualité de nos services, et, pour suivre nos progrès, nous avons établi des mesures.

Comme dans le cas de la mise en commun d'actifs, la fusion des petits régimes de retraite du secteur public avec le Régime, que nous désignons sous le nom de regroupement et qui a pour but, entre autres choses, de réaliser de plus grandes économies d'échelle, contribuera à réduire le coût par participant en plus de cadrer avec l'orientation du gouvernement, qui souhaite gagner en efficacité et réduire les redondances dans l'ensemble du secteur parapublic de l'Ontario. Le regroupement des régimes de retraite de petits organismes gouvernementaux, dont l'objectif premier n'est pas d'administrer un régime de retraite, est susceptible d'améliorer le rendement et le service à la clientèle. Même si le regroupement n'augmente pas considérablement le nombre de participants actifs, il compense d'autres réductions éventuelles du nombre de participants découlant de la restructuration de l'Administration, comme la

modernisation d'OLG et l'Initiative de départ volontaire, si bien que notre ratio actifs/retraités reste stable. Ce ratio a une très grande importance : nous avons besoin de cotisants actifs pour répartir le risque et le coût des déficits de capitalisation, de même que pour pouvoir prendre des risques d'investissement afin d'améliorer nos rendements au fil des ans.

Deux autres initiatives importantes concourront à améliorer notre rapport coût-efficacité. Bon nombre de nos systèmes et processus d'affaires sont obsolètes et doivent être revus et actualisés afin que nous gagnions en efficience et en efficacité et que nous donnions la priorité au numérique. Cela revêt une grande importance pour notre stratégie numérique et la modernisation de nos systèmes administratifs. Dans le cadre de notre programme de modernisation, nous nous concentrerons sur la mise à niveau de nos systèmes et de nos outils pour améliorer l'expérience client, faire progresser notre stratégie numérique, accroître l'efficacité de nos processus d'affaires et atténuer nos risques informatiques. Il sera essentiel de mettre en place des moyens étendus de travail à distance pour le personnel et des soutiens efficaces pour nos clients afin de soutenir la main-d'œuvre de demain et de répondre à l'évolution des questions environnementales et des contraintes d'espace.

Bien que nous ayons établi une feuille de route pour le programme, nous envisagerons de faire progresser plus rapidement d'autres éléments du programme de modernisation si cela nous aide à mettre en œuvre les changements nécessaires de manière plus efficace et efficiente. Un bon exemple de cela est notre décision de faire progresser le projet de calculateur afin que nous puissions gérer le projet de fusion que nous comptons poursuivre en 2021. En faisant progresser ce travail pour qu'il soit prêt pour la fusion, nous éviterons à notre personnel des efforts manuels importants, tout en améliorant l'expérience client et en avançant une partie de notre programme de modernisation.

Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement

La Commission respecte l'objectif du gouvernement de l'Ontario de limiter les dépenses de la fonction publique de l'Ontario et du secteur parapublic. Au moment de préparer le présent plan d'affaires et le budget, les dirigeants ont passé en revue toutes les demandes de dépenses afin d'inclure dans le plan uniquement celles jugées nécessaires. Ont été considérées comme étant nécessaires les initiatives qui répondaient à l'un ou l'autre des critères suivants :

- elles permettront de respecter la législation ou les directives du gouvernement, y compris les pratiques d'adjudication;
- elles permettront d'harmoniser les activités de la Commission avec les politiques gouvernementales actuelles (p. ex., les changements dans les plans);
- elles permettront de gérer les risques (p. ex., menaces à la cybersécurité ou systèmes informatiques en fin de vie).
- elles permettront de soutenir les initiatives du promoteur du régime;
- elles devraient produire des bénéfices supérieurs aux dépenses supplémentaires qu'elles occasionnent;

- elles permettront de répondre aux attentes en matière de service;
- elles permettront de gérer prudemment le financement du Régime.

Le regroupement des régimes de retraite s'inscrit dans l'objectif déclaré du gouvernement de rentabiliser ses activités. Le fait d'adhérer à un gros régime de retraite comme le nôtre permettra à ces employeurs du secteur parapublic d'offrir des rentes plus sûres et plus durables et de se focaliser exclusivement sur leurs activités de base et non sur l'administration des rentes. Non seulement cette stratégie remplit l'objectif du gouvernement, mais elle nous permet aussi d'augmenter le nombre de nos clients et d'accroître la durabilité du Régime.

En 2020, nous avons terminé les activités relatives à la fusion d'un deuxième régime du secteur public dans le cadre de cette initiative, prenant ainsi en charge l'administration des rentes d'environ 1 300 participants retraités de la Commission de transport Ontario Northland (CTON). Nous comptons procéder à d'autres fusions de régimes l'an prochain. La mise en œuvre ordonnée des fusions de régimes nécessite des ressources importantes du service à la clientèle, du service informatique, du service des placements, du service des relations extérieures et du service des politiques. Nous devons satisfaire à plusieurs exigences réglementaires, procéder au transfert des données historiques des régimes fusionnés et nettoyer les données pour assurer l'exactitude du transfert et du rapprochement des actifs. Nous devons modifier les systèmes pour faire le suivi exact des droits à reporter des nouveaux participants et ces systèmes doivent faire l'objet de vérifications approfondies avant leur mise en service. Ces nouveaux participants doivent recevoir des documents d'information et des relevés leur expliquant leurs prestations, conformément à la *Loi sur les régimes de retraite*. Même si cette initiative de regroupement permettra au Régime et à la province de réaliser des économies à long terme, sa mise en œuvre ordonnée nécessitera un investissement de départ en ressources financières et humaines – tout cela pendant que nous continuerons de mener nos activités courantes.

Stratégies d'excellence des services

La Commission a pour objectif d'offrir d'excellents services à un coût raisonnable. Nous estimons que cette excellence comporte cinq éléments clés :

- **Aide à la décision** : fournir de l'information et des conseils personnalisés qui sont compréhensibles et permettent aux clients de prendre de bonnes décisions au sujet de leur rente.
- **Accès numérique à l'information** : offrir une expérience client moderne.
- **Libre-service en tout temps et en tout lieu** : élargir et améliorer l'offre en ligne d'opérations peu complexes.
- **Efficacité et rapidité du service** : lorsqu'il s'agit d'opérations complexes nécessitant l'aide du service à la clientèle.

- **Protection de la vie privée et cybersécurité** : dans un monde de plus en plus numérique et en ligne, l'un des impératifs de l'excellence des services consiste à protéger la vie privée de nos clients et la sécurité de leurs renseignements personnels.

Nos trois stratégies d'excellence des services ont pour but de concrétiser tous ces éléments.

- **Services-conseils et services éducatifs** : accroître la participation des clients à la planification de la retraite et leur fournir d'excellentes aides à la décision.
- **Services numériques et en ligne** : l'accès à l'information et le libre-service en tout temps et en tout lieu contribueront également à réduire les coûts de nos activités et s'accompagneront de mesures adéquates de cybersécurité et de protection de la vie privée.
- **Systèmes et processus d'affaires évolués** : nous fournirons les outils, les systèmes et les processus nécessaires pour offrir à nos clients des services sûrs, efficaces, rapides et économiques.

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

Services-conseils et services éducatifs

Services-conseils

Nos services-conseils ou d'aide à la décision continuent de nous démarquer en matière d'excellence des services. Notre équipe de conseillers, composée d'experts en retraite qui sont aussi planificateurs financiers agréés, est en mesure d'aider nos clients à prendre des décisions complexes en tenant compte de leur situation financière et personnelle générale. Nous avons lancé notre offre de services-conseils en 2015 et continuons de l'améliorer depuis lors. Cette année, nous avons décidé d'offrir aux participants la possibilité d'avoir des séances vidéo individuelles avec des conseillers afin d'élargir leurs possibilités et d'améliorer l'expérience client grâce à des séances consultatives dans un environnement éloigné.

- Les trois quarts de nos participants ont donné une note de satisfaction de 9 ou de 10 sur 10 à l'égard du conseiller financier de la Commission qui les a servis.
- Ces participants s'entendent aussi pour dire que leur conseiller :
 - a répondu à leurs besoins et à leurs questions (94 %);
 - a fourni les conseils dont ils avaient besoin (90 %);
 - a donné des conseils impartiaux pour protéger leurs intérêts (94 %).

Nous comptons améliorer nos services-conseils en :

- utilisant la recherche comportementale pour mieux comprendre les participants et les parties prenantes, afin de mettre au point des services et des communications mieux adaptés à leurs besoins en matière de planification de la retraite;

- produisant des communications plus ciblées, afin de fournir aux participants des informations pertinentes en temps opportun;
- communiquant avec les participants de manière proactive aux étapes importantes de leur carrière et de leur participation au Régime, afin de les informer des décisions qu'ils auront éventuellement à prendre en matière de retraite, et veiller à ce qu'ils disposent de l'information nécessaire pour prendre des décisions judicieuses – cette initiative s'appuiera sur des outils, des approches et des analyses de données modernes;
- créant des outils de planification holistiques pour encourager la planification active de la retraite et pour aider les clients à prendre des décisions;
- aidant les clients à prendre des décisions;
- cherchant à mieux comprendre les changements dans la main-d'œuvre qui auront une incidence sur les participants et les employeurs, et mettre en place des outils qui les aideront à composer avec ces changements.

Services éducatifs

La Commission a préparé des séances d'information à l'intention des clients et des parties prenantes qu'elle n'a de cesse d'améliorer. Ces séances visent à informer les participants et les parties prenantes sur le Régime et ses avantages et les défis auxquels il fait face. À l'origine, les séances se proposaient de donner une vue d'ensemble du Régime. Ces dernières années, nous avons mis en place des séances de planification financière et de retraite sur mesure afin d'inciter les participants à planifier leur retraite plus tôt. Par exemple, nous avons créé des ateliers adaptés aux tout nouveaux participants et aux participants qui approchent le milieu de leur carrière. La demande pour ces présentations personnalisées et interactives continue d'augmenter et les commentaires sur celles-ci sont très positifs, car un pourcentage plus élevé de nos participants considèrent ces présentations comme étant très bonnes, voire excellentes.

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

- intégrer plus de contenu sur la planification financière dans nos communications aux clients, afin d'améliorer l'éducation financière et afin que nos participants puissent prendre de bonnes décisions financières;
- offrir plus de présentations et plus de contenu sur la planification financière afin de joindre diverses classes de participants pour leur parler de choses les intéressant (répercussions du congé parental, gestion de la dette, etc.), chacune en contexte, et afin de les aider à prendre d'excellentes décisions au sujet de leur rente;
- améliorer l'expérience d'apprentissage en ligne par la diffusion de webinaires et de courtes vidéos, ce qui nous permettra de joindre un plus grand nombre de participants, au moment qui leur convient.

Services numériques et en ligne

Dans le secteur des services financiers d'aujourd'hui, les clients s'attendent à pouvoir accéder à leurs comptes et effectuer des opérations simples en ligne, partout et en tout temps. La Commission offre une gamme d'options libre-service en ligne aux clients ainsi qu'un portail aux employeurs qui font des affaires avec elle. Toutefois, l'infrastructure et les applications des services en ligne et du portail emploient des technologies et des procédés anciens de première génération. Maintenant que la modernisation de nos portails pour les participants et les employeurs est en cours dans le cadre de l'initiative de modernisation, la nouvelle technologie nous permettra de rendre les services en ligne de la Commission plus conviviaux et plus efficaces et efficaces. Plus particulièrement, nous pourrions ainsi offrir d'autres types d'opérations en ligne en libre-service. L'amélioration de nos applications en ligne augmentera l'utilisation de ce mode de service, ce qui rendra les activités de la Commission plus économiques et libérera des ressources pour répondre à la demande de nos services d'aide à la décision. Cela intensifiera notre rayonnement auprès des clients et des parties prenantes, confortera notre stratégie numérique progressive et améliorera la sécurité des données.

En commençant par les travaux qui ont débuté en 2020, nous prévoyons améliorer comme suit nos services numériques et en ligne :

- augmenter le nombre d'opérations en libre-service que les participants et les retraités peuvent effectuer en ligne;
- faire avancer notre stratégie d'expérience client afin d'orienter notre vision d'engagement des participants et la façon dont nous aborderons la prestation des services au cours des années qui viennent;
- améliorer les fonctionnalités de notre outil de planification de la retraite;
- créer un nouveau relevé qui permettra aux participants d'avoir un instantané en temps réel de leurs droits à pension accumulés au lieu de l'aperçu que nous leur faisons parvenir tous les ans;
- souligner les offres importantes (p. ex., les rachats) et les échéances imminentes, afin de réduire le risque que les participants n'en profitent pas.

Systemes et processus d'affaires évolués

Les principaux systèmes d'administration de la Commission (les systèmes qu'utilise le service à la clientèle pour traiter les opérations complexes comme les rachats et les transferts) approchent leur fin de vie et doivent être actualisés ou remplacés. Les technologies de gestion du flux de production et des documents ont beaucoup évolué ces dernières années, si bien que nous avons la possibilité d'automatiser des éléments de nos processus manuels. À l'heure actuelle, nous avons plusieurs moteurs de calcul que nous gérons séparément et que nous tenons à jour au moyen d'hypothèses et de variables. Il existe des moteurs de calcul en mesure de répondre individuellement à tous nos besoins.

Les nouvelles technologies nous permettront de refondre nos processus d'affaires, de réduire le risque de défaillance des systèmes, d'améliorer la cybersécurité, d'élargir notre espace numérique en libre-service et d'améliorer notre efficacité opérationnelle, ce qui nous permettra de mieux servir nos clients et plus rapidement. Les technologies de gestion du flux de production et des documents ont aussi beaucoup évolué ces dernières années, si bien que nous avons la possibilité d'automatiser des éléments de nos processus manuels.

Modernisation technologique

Notre programme de modernisation technologique, qui est transformateur et rendu possible par la technologie, améliorera l'expérience des clients et des parties prenantes et produira des gains d'efficacité. Cette initiative pluriannuelle vise à améliorer notre espace numérique en libre-service et à atténuer les risques que posent nos anciens systèmes en fin de vie. Elle nous permettra également d'améliorer notre efficacité opérationnelle tout en soutenant parfaitement notre modèle de services-conseils et les outils dont nos clients ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet de leur retraite.

Beaucoup de travail a déjà été accompli pour que nous soyons en mesure de mener à bien ce programme de transformation opérationnelle. Jusqu'à présent, nous avons élaboré notre stratégie d'engagement et d'expérience client afin d'orienter notre programme de modernisation, schématisé nos processus opérationnels actuels, recensé les systèmes à remplacer, déterminé l'approche architecturale que nous utiliserons et élaboré une feuille de route générale.

Le premier projet de remplacement consiste à refondre (mettre à niveau) la plateforme des portails des participants et des employeurs, qui ne seront plus pris en charge par le fournisseur de logiciels en 2021. S'agissant du visage numérique de la Commission, il faut l'actualiser pour réduire le risque de cyberattaques et la possibilité d'instabilité ou de défaillance des portails. Ces mises à niveau rendront les deux portails accessibles et conformes à la LAPHO. En 2020, nous avons terminé la demande de propositions et choisi le fournisseur avec qui nous travaillerons pour concevoir et mettre au point la ou les solutions de portail de remplacement. Même si les travaux initiaux de construction et d'implémentation pour mettre à niveau les plateformes et la sécurité des portails seront terminés en 2021 afin de respecter la date prévue pour l'atténuation du risque, nous continuerons de travailler à l'amélioration des portails tout au long du projet de modernisation technologique.

Notre feuille de route pluriannuelle détermine et priorise les autres éléments de nos processus et systèmes d'affaires qui doivent être modernisés afin de pouvoir soutenir les priorités d'affaires essentielles et les moyens de travail à distance. Nous continuerons de contrôler les risques informatiques et d'entreprise qui doivent être pris en compte et nous réviserons notre feuille de route en conséquence.

Amélioration de l'information et de la cybersécurité

En 2020, la Commission a terminé la mise en place d'un fournisseur de services d'infogérance en sécurité. Il s'agissait de l'objectif de départ de la feuille de route de la cybersécurité qui

décrit les activités stratégiques et opérationnelles dans le domaine de la sécurité de l'information.

Nous avons fait de bons progrès jusqu'ici dans la mise en œuvre des principaux éléments de la feuille de route. Maintenant que la Commission a amorcé son projet de numérisation des services à la clientèle et a commencé à utiliser l'infonuagique et ses solutions de sécurité ainsi que les logiciels en tant que service, l'objet de la feuille de route et du programme de sécurité a changé pour se porter désormais sur l'identité numérique et la gestion de l'accès, ce qui oblige la Commission à trouver une nouvelle façon de sécuriser les applications numériques, qui pourra être partagée avec les fournisseurs pendant que nous concevons les diverses composantes de la solution de modernisation.

De plus, dans le cadre de notre plan d'action face à la pandémie et du fait de l'imposition du télétravail, nous avons amélioré notre programme de sécurité en mettant à jour le chiffrement des points de terminaison et les outils de gestion de la sécurité.

Amélioration de la gestion de l'infrastructure informatique

La Commission a entièrement externalisé ses services de technologie de l'information. En 2019, elle a choisi un nouveau fournisseur de services au terme d'un appel d'offres public et a réussi la transition en vertu d'un nouveau contrat de fournisseur de services de gestion des applications, conclu au début de 2020.

Nous avons aussi transformé notre modèle d'infrastructure en un modèle axé sur les services et le nuage. Cette approche nous permettra de répondre plus rapidement, de façon sécuritaire et économique à nos besoins actuels en matière d'infrastructure et nous permettra de nous adapter plus facilement aux besoins futurs. Notre nouveau modèle d'infrastructure nous a déjà apporté une grande valeur en 2020 en nous permettant de faire la transition vers le télétravail et de servir nos clients à distance beaucoup plus efficacement que ce que nous aurions pu faire avec notre modèle précédent.

La transition de l'ensemble de l'infrastructure technologique de la Commission est une entreprise majeure qui se poursuivra jusqu'en 2021. Nous utilisons maintenant un modèle d'amélioration continue à mesure que nous progressons. Ce changement a également une incidence sur l'approche de financement de la TI en réduisant le coût en capital ou la charge d'amortissement liés à l'« achat des actifs » en un coût opérationnel pour l'« utilisation des actifs des fournisseurs ». Ce virage a commencé en 2020. La capacité de tirer parti du nuage public nous permettra de faire avancer plus efficacement et à moindre coût les projets de modernisation technologique.

Cibles et mesures de performance

Rapports axés sur les produits et les résultats attendus

La Commission a choisi ses indicateurs clés de performance (ICP) de manière à respecter l'engagement de la province à produire de l'information fondée sur des données probantes au

moyen de rapports axés sur les produits et les résultats attendus. En mesurant et en communiquant notre performance de façon cohérente dans nos deux principaux documents d'information, nous procurons aux parties prenantes, dont le promoteur du Régime, des mesures utiles qui mettent en évidence les fonctions et l'efficacité de la Commission à titre d'administrateur du Régime. Chaque initiative et chaque ICP en 2021 font renvoi aux produits ainsi qu'aux résultats attendus de la part des parties prenantes du Plan.

Mesures et indicateurs clés de performance

Objectif d'affaires	Produit défini	Mesure de performance
Exécution des investissements	Rendement des placements de la Commission par rapport au rendement d'un portefeuille de référence construit selon la répartition stratégique de l'actif	Rendement supérieur à celui du portefeuille de référence
Gestion du risque d'investissement	Risque réel de la Commission par rapport au budget risque, pour chaque catégorie d'actifs	Respect du budget risque pour chaque catégorie d'actifs
Services aux participants et aux rentiers	Satisfaction générale à l'égard des services à la clientèle	8,7 ou plus
Services aux employeurs	Scores de satisfaction des employeurs	8,1 ou plus
Réalisation du Plan d'affaires	Degré d'achèvement des stratégies et des initiatives (prévues et émergentes). Plus particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> • Achèvement des produits livrables du programme de modernisation en 2021, conformément au Plan d'affaires • Achèvement d'une initiative de croissance (fusion du régime, nouvel employeur ou dessaisissement au profit du Régime) • Achèvement des améliorations apportées au relevé annuel et au relevé du participant retraité pour se conformer à la loi • Achèvement d'un projet initié par le promoteur du Régime 	Achèvement substantiel des initiatives du Plan d'affaires

Objectif d'affaires	Produit défini	Mesure de performance
Gestion du changement	Capacité des dirigeants d'examiner les nouvelles priorités et d'y donner suite tout au long de l'année	Achèvement substantiel des autres initiatives prioritaires qui ont émergé en 2021
Respect du budget	Comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues	Dans les limites du budget
Rapport coût-efficacité	Ratios de gestion des dépenses (coût par actif net disponible pour le service des prestations) : 1. Dépenses d'exploitation de la Commission 2. Dépenses de la SOGP 3. Dépenses consolidées	1. 16 points de base ou moins 2. 50 points de base ou moins 3. 66 points de base ou moins
Santé financière du Régime	Taux de capitalisation sur base de continuité et variation du taux en glissement annuel	Maintien ou amélioration du taux de capitalisation sur base de continuité
Mobilisation des employés	Mobilisation organisationnelle (%) Taux de participation (%)	80 % ou plus 87 % ou plus
Diversité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement d'une évaluation de l'état actuel de la diversité et de l'inclusion pour déceler et documenter les possibilités, les forces, les lacunes systémiques et les obstacles dans l'ensemble de l'organisation • Préparation d'une stratégie/feuille de route pluriannuelle et durable pour faire progresser les initiatives en la matière 	Achèvement substantiel des initiatives en 2021

Principaux risques

Risque d'entreprise

Lorsqu'il s'agit de gérer l'incertitude entourant nos activités, nous appliquons la gestion du risque d'entreprise (GRE). Notre cadre de GRE est intégré au processus d'élaboration de la stratégie pour nous guider dans l'identification, l'évaluation et le contrôle des principaux risques pouvant avoir une incidence sur nos objectifs stratégiques et les initiatives du plan d'affaires. Nous continuerons de renforcer notre GRE afin d'atteindre les objectifs de gestion suivants :

- arriver à une compréhension commune des risques et des possibilités;
- prendre des décisions proactives plutôt que réactives;
- améliorer les résultats en réduisant l'incertitude entourant les scénarios potentiels futurs;
- favoriser la mise en place, dans l'ensemble de l'entreprise, d'une culture qui encourage la discussion des pratiques de gestion des risques.

Voici les trois principaux risques qui nous guettent :

1. Durabilité du Régime. Tous les régimes de retraite à prestations déterminées risquent de ne pouvoir s'acquitter de leurs obligations actuelles et futures, tout en restant abordables à long terme. Pour la Commission, cela signifie l'accumulation d'un déficit chronique important (10 % ou plus sur une base de continuité) qui entraîne une diminution importante de la durabilité du Régime. Pour atténuer ce risque, nous assurons une gestion attentive du niveau de capitalisation, dans notre sphère de contrôle ou d'influence, afin d'éviter l'émergence de déficits importants. Les dirigeants concentrent actuellement leurs efforts de réduction du risque sur cinq activités centrales :

- effectuer des analyses de données et de scénarios de capitalisation, dont des simulations de crise et des études, afin de mieux comprendre les risques liés à la capitalisation et les moyens possibles de les atténuer;
- examiner périodiquement la RSA de la Caisse afin d'améliorer le rendement des placements, gérer le risque d'investissement et d'établir une correspondance entre nos placements et le profil du passif du Régime;
- prôner et entreprendre la mise en commun des placements afin d'améliorer leur rendement net, la gestion des risques et le rapport coût-efficacité;
- mettre en place une stratégie de regroupement pour préserver ou améliorer la situation démographique du Régime et les économies d'échelle;
- assurer une communication et un dialogue continu avec le promoteur du Régime, les employeurs participants et d'autres parties prenantes du secteur public, pour les

informer des scénarios de capitalisation possibles et obtenir à l'avance leur appui à des mesures d'atténuation.

2. **Rendement des placements et surveillance de la SOGP.** Nous misons beaucoup sur les compétences de notre gestionnaire des placements, la SOGP. Nous comptons sur la SOGP pour exécuter la RSA de la Commission, l'objectif étant de réaliser un rendement au moins égal aux cibles établies. La SOGP doit aussi pour ce faire atteindre les cibles progressives de la RSA, réaliser les projets d'internalisation et implémenter des systèmes améliorés de gestion du risque et de production de rapports. La Commission a élaboré et mis en place un programme de contrôle et de surveillance des fournisseurs pour ce qui concerne ses relations avec la SOGP. Ce programme prévoit des rapports périodiques sur les exigences de conformité en vertu du contrat de gestion des placements et sur l'état d'avancement des activités de gestion du risque et des rapports détaillés sur le rendement de la Caisse.
3. **Modernisation de nos systèmes de base.** La modernisation technologique offre d'importantes possibilités, tout en introduisant des risques dans nos programmes à l'échelle de l'entreprise. Ce projet nous permettra de moderniser notre offre de services, d'améliorer leur efficacité et de remplacer les technologies vulnérables en place. Grâce à la combinaison de notre cadre de gestion des programmes et de l'approche modulaire progressive délibérée des dirigeants, nous réduirons ou gérerons les risques de coûts inattendus des programmes, de retards imprévus, de défaillance des processus de gestion du changement et de gouvernance des données ou de non-obtention des résultats attendus des programmes.

Tandis que la pandémie de COVID-19 continue de produire ses effets, nous restons focalisés sur la continuité des activités et les grandes difficultés opérationnelles dans l'ensemble de l'organisation. L'équipe GRE de la Commission n'a cessé de soutenir les efforts de résilience face à la pandémie en sa qualité de partenaire d'affaires intégré. Pendant ce temps, la santé, la sécurité et le bien-être du personnel et le maintien des services à nos clients et parties prenantes demeurent une priorité, suivis par la préservation de nos actifs et la stabilité de nos activités. Nous demeurons agiles, vigilants et sensibles aux changements dans l'environnement COVID-19, tout en suivant les conseils des autorités de santé publique.

Au cours de la prochaine année, l'équipe GRE de la Commission poursuivra son projet de création, de préservation et d'obtention de valeur en dressant un portrait intégré des principaux risques et de leurs liens de dépendance.

Risque d'investissement

La Commission atténue le risque d'investissement de plusieurs façons, en collaboration avec la SOGP :

- Elle procède tous les trois ans à un examen en bonne et due forme de sa RSA afin que les dirigeants et le conseil d'administration puissent aligner la composition de l'actif du Régime sur les obligations au titre des prestations constituées, en tenant compte de la situation de capitalisation du Régime, du contexte économique actuel, et de l'évolution démographique

et de la composition des effectifs du Régime. L'objectif ultime de la RSA est d'avoir une composition de l'actif qui, une fois mise en œuvre, produira des rendements supérieurs au taux d'actualisation actuariel du Régime. Une étude actif-passif a été réalisée à la fin de 2016 et une nouvelle RSA a été approuvée par le conseil d'administration en mars 2017. Les cibles de répartition de 2017, qui devaient être atteintes au milieu de 2020 de manière progressive, appellent toujours à un transfert d'actifs des places publiques aux marchés privés. De concert avec l'actuaire du Régime et la SOGP, la Commission réalisera une nouvelle étude actif-passif vers la fin de 2020 et dressera un plan pour mettre en œuvre les changements requis à la RSA du Régime afin que la composition de l'actif soit adéquate pour les années qui viennent, compte tenu des flux de passifs prévus.

- Afin que la SOGP gère adéquatement le risque d'investissement au nom de la Commission et des participants au Régime, la Commission a, en 2018, mis sur pied et doté en personnel un service de supervision. Par cette mesure, les dirigeants de la Commission et les membres du conseil d'administration s'assurent en permanence que la SOGP gère prudemment les actifs du Régime.
- À l'aide d'un programme de contrôle nouvellement créé, la Commission suit et évalue le rendement de la SOGP et présente des rapports à ce sujet au conseil d'administration de la Commission. Différents indicateurs clés de performance (ICP) nous permettent d'évaluer le rendement des placements de la SOGP ainsi que l'exécution de ses tâches, de ses responsabilités et de ses obligations envers la Commission. Ces ICP sont bien résumés par notre slogan : les clients d'abord sans oublier les coûts.
- Le chef des placements de la Commission supervise les responsabilités fiduciaires de celle-ci et veille à ce que la SOGP gère les actifs du Régime et les risques d'investissement connexes conformément à ses propres politiques de gouvernance, que la Commission a passées en revue avant de les approuver en 2019.
- La Commission a créé un tableau de bord des risques qui permet aux dirigeants d'attribuer, de contrôler et de gérer le risque total, le risque actif et le surplus exposé au risque. Le tableau peut produire des rapports au niveau de la RSA, des catégories d'actifs et des mandats et il a été conçu de façon que les niveaux du risque d'investissement puissent être gérés à l'intérieur des paramètres prévus dans la politique que la Commission a établie à l'égard de ce risque. Il permet également aux dirigeants d'intégrer l'analyse du surplus exposé au risque dans le processus décisionnel d'investissement, afin d'optimiser les rendements différentiels et d'atténuer le risque que les rendements ne soient pas suffisants pour couvrir le passif de la Commission. Cette dernière a transféré le tableau de bord des risques à la SOGP, laquelle continue d'évaluer et de gérer les risques susmentionnés qui se rapportent au portefeuille de placements de la Commission, et de faire rapport à ce sujet, conformément à la politique de gestion du risque d'investissement de la Commission. En outre, la SOGP a amélioré sa capacité de déclaration des risques – par exemple, la fourniture d'une mesure du ratio de liquidité à court terme qui est particulièrement utile en cas de crise du marché, comme celle occasionnée par la pandémie de COVID-19 en 2020.

- Le chef de la gestion des risques (CGR) de la SOGP est censé assurer une gestion rigoureuse et indépendante des risques au sein de la SOGP, à l'exemple des meilleurs gestionnaires institutionnels de caisses de retraite. Le CGR encadre la conception et la mise en œuvre des fonctions essentielles de gestion du risque d'entreprise et du risque d'investissement de la SOGP et adopte une approche globale en matière de contrôle des risques.
- En 2018, la SOGP a produit une validation de concept pour l'usage d'une solution d'analyse du risque d'investissement, qui a été implantée par la suite. Tous les jours, des flux de données sur les placements de la Commission sont aujourd'hui reçus et analysés et des rapports sur les risques et les rendements sont fournis à la Commission au moyen des fonctions analytiques améliorées qu'offre la plateforme.
- La gestion du risque d'investissement, y compris les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, est intégrée aux activités d'investissement et au processus décisionnel de la SOGP.
- En ce qui concerne l'exécution de la RSA de la Commission, le processus de construction du portefeuille de la SOGP vise à mieux harmoniser les facteurs de risque qui stimulent le rendement des placements et la croissance du passif, comme la sensibilité aux taux d'intérêt et à l'inflation.
- La SOGP est déterminée à poursuivre l'élaboration des processus avancés de mesure et de gestion du risque.

Gouvernance et exploitation

La Commission est une institution financière d'envergure et, à ce titre, elle détient des obligations fiduciaires et un devoir de protection envers plus de 90 000 participants actifs ou retraités. Elle doit aussi rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, promoteur du Régime, et détient des obligations juridiques envers de nombreux organismes de réglementation, comme l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers et l'Agence du revenu du Canada. Elle doit aussi respecter de nombreuses directives générales du gouvernement de l'Ontario. C'est pourquoi elle est déterminée à respecter les normes les plus élevées en matière de gouvernance, de gestion des risques, de conformité, de transparence, de continuité des affaires, de résilience, de gestion des dossiers et de protection de la vie privée. Ces dernières années, la Commission a fait de grands pas dans le resserrement de ses pratiques dans chacun de ces domaines, ce qui s'est traduit par une hausse des dépenses liées à la mise en conformité et à la gestion des risques. Par exemple :

- **Gouvernance de l'information et des données** : La Commission est consciente que la protection de l'information et des données de ses clients constitue l'une de ses principales responsabilités et c'est pourquoi elle continue d'investir dans leur gestion et leur protection. Il s'agit là d'un point essentiel, car les technologies, les outils et les canaux de communication n'ont cessé d'évoluer. Des travaux ont été entrepris pour améliorer notre programme de gouvernance de l'information. Parallèlement au projet de

modernisation technologique, nous étudierons les moyens d'améliorer nos systèmes et processus de gestion des documents électroniques.

- **Accessibilité** : Le site Web public de la Commission a fait l'objet d'une refonte en 2018 et des mesures ont été prises pour le rendre conforme aux normes d'accessibilité. Au cours de l'année qui vient, la Commission remaniera les portails destinés aux participants et aux employeurs et les rendra compatibles avec les règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG), en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO).
- **Risque et conformité** : Compte tenu des obligations croissantes en matière de gouvernance, de risque et de conformité, la Commission explorera des systèmes lui permettant de mieux soutenir ses programmes de gestion du risque et de la conformité, dont l'automatisation de certaines activités, la réduction des efforts manuels à l'appui de deux activités distinctes et liées entre elles et une meilleure visibilité de l'état des risques et des contrôles.
- **Rémunération** : La Commission est consciente que la rémunération est un élément clé de ses stratégies à long terme et de son efficacité organisationnelle. À titre d'organisme du gouvernement de l'Ontario, la Commission s'engage à offrir d'excellents services et un bon rapport qualité-prix à ses clients et parties prenantes, tout en respectant le contexte budgétaire du secteur public dans lequel elle évolue. La Commission participe régulièrement à des sondages externes sur la rémunération et à des analyses comparatives avec d'autres régimes et organismes du secteur public afin d'évaluer les objets de comparaison (c.-à-d. l'étude des salaires de base, des incitations et des avantages sociaux assurés). Pour évaluer les niveaux de rémunération du marché, les organismes visés doivent être ceux avec lesquels nous sommes en concurrence pour attirer les talents et avec lesquels nous comparons la qualité du travail de la Commission. La Commission continue de suivre l'évolution des lois et règlements relatifs à la rémunération dans le secteur public et de s'y conformer.

Services tiers

La Commission administre d'autres avantages sociaux d'employés de la fonction publique provinciale en vertu d'accords de service. Les services suivants sont rendus selon le principe de la récupération des coûts et n'ont aucune incidence nette sur le budget d'exploitation de la Commission :

1. l'administration du Régime de retraite des juges provinciaux;
2. l'administration des programmes d'avantages garantis couvrant les employés retraités de la province qui sont des participants retraités du Régime, et notamment la préparation et la communication des avantages disponibles et la déduction des coûts de l'assurance maladie, de l'assurance vie et de l'assurance voyage des participants retraités;

3. l'administration du régime de retraite complémentaire couvrant les participants retraités du Régime qui y sont admissibles.

Budget financier de 2021

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

Aperçu du budget

Notre budget d'exploitation comprend deux grandes catégories de dépenses, à savoir les dépenses d'exploitation de base, soit nos dépenses d'exploitation courantes, et les dépenses pour initiatives, qui sont des dépenses que nous prévoyons engager pour entreprendre des projets discontinus durant l'exercice.

Comme indiqué précédemment, nos activités régulières en 2021 demeurent essentiellement stables par rapport aux années antérieures (augmentation de 290 000 \$, soit 0,8 %) et le budget que nous nous proposons d'adopter pour les initiatives prévoit une augmentation de 3,69 millions de dollars, passant de 5,35 millions à 9,04 millions de dollars, soit une hausse de 69 %. Ces initiatives sont examinées plus loin dans le détail, après l'analyse du budget de base.

Ensemble, il en résulte une augmentation proposée de 9,9 % de notre budget pour 2021 par rapport à 2020.

Le tableau 1 présente le total de ces deux catégories de dépenses. Le total des dépenses d'exploitation consolidées inscrites au budget de 2021 s'élève à 44,2 millions de dollars, soit 9,9 % de plus que ce qui avait été prévu dans le budget de 2020.

La majeure partie de la variation de 9,9 % reflète le coût supplémentaire des initiatives liées au programme de modernisation technologique. Cette augmentation comprend l'embauche de nouveaux employés afin d'intensifier les efforts de modernisation et d'autres initiatives. En outre, nous avons transféré, du budget de fonctionnement de base au budget pour les initiatives, les coûts technologiques considérés comme étant engagés à des fins de croissance.

Tableau 1 : Budget total

Dépenses d'exploitation consolidées (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2020	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses de base – activités courantes	35 160	34 870	290	0,8 %
Initiatives	9 043	5 350	3 693	69,0 %
Total des dépenses d'exploitation	44 203	40 220	3 983	9,9 %

Dépenses d'exploitation de base

Les dépenses de base représentent une part importante du budget d'exploitation de la Commission. Dans l'ensemble, nous prévoyons que ces dépenses diminueront de 0,8 % par rapport à ce qui avait été inscrit au budget de 2020. Le tableau 2 ci-dessous répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

Tableau 2 : Dépenses d'exploitation de base

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2020	Variation en dollars	Variation en %
Dotation en personnel (tableau 2.1)	21 030	21 370	(340)	(1,6 %)
Exploitation des bureaux (tableau 2.2)	5 550	4 690	860	18,3 %
Technologie (tableau 2.3)	5 880	6 150	(270)	(4,4 %)
Services professionnels (tableau 2.4)	1 490	1 100	390	35,5 %
Amortissement (tableau 2.5)	80	380	(300)	(78,9 %)
Communication, conseil d'administration et audit (tableau 2.6)	1 130	1 180	(50)	(4,2 %)
Total	35 160	34 870	290	0,8 %

Nous donnons ci-dessous de plus amples informations sur les plus importantes dépenses prévues au budget afin notamment d'expliquer les changements par rapport au budget de l'an dernier.

Tableau 2.1 Dotation en personnel

Dotation en personnel (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2020	Variation en dollars	Variation en %
Total	21 030	21 370	(340)	(1,6 %)

Les coûts de dotation (personnel à temps plein et non permanent) se composent des salaires et traitements, des avantages sociaux, des coûts de perfectionnement et des sommes récupérées, lesquelles se rapportent au temps consacré par le personnel à l'administration des programmes d'avantages sociaux hors Régime, pour le compte de la province de l'Ontario. Ces programmes comprennent des services administratifs pour le Régime de retraite des juges provinciaux, certains programmes d'avantages garantis et des régimes de retraite complémentaires.

La diminution en 2021 est due essentiellement à une augmentation des sommes récupérées, principalement du Régime de retraite des juges provinciaux.

La Commission s'est attachée à gérer l'effectif et le budget dans le contexte financier du secteur public en limitant le renouvellement du personnel et, au fil des ans, elle a pu stabiliser ses coûts de personnel et d'exploitation. Toutefois, ces dernières années, l'administration des rentes est devenue plus diverse et complexe. Les charges de travail ont augmenté, tout comme les demandes des clients et des parties prenantes. De plus, les contraintes de ressources ont nui à

nos efforts de modernisation de nos systèmes administratifs et technologiques. Dans le présent document, nous proposons d'accroître notre effectif à l'appui des initiatives, ce qui comprend la conversion de certains postes contractuels existants en postes permanents. Cela nous permettra d'attirer et de maintenir en poste des personnes talentueuses hautement qualifiées.

En ce qui concerne les coûts de dotation, nous faisons aussi remarquer que :

- Les coûts de dotation récupérés devraient être nettement plus élevés qu'en 2020 du fait de l'augmentation de la demande de services pour le Régime de retraite des juges.
- Le budget prévoit des augmentations au mérite modestes qui sont fonction du rendement des employés non syndiqués. Les rajustements de la rémunération s'effectueront conformément à la loi ou aux lignes directrices du gouvernement, selon le cas.
- Selon le règlement actuel sur la rémunération des cadres supérieurs, les salaires de base budgétés des cadres supérieurs ne devraient pas augmenter.
- Les augmentations salariales des employés de l'unité de négociation ont été budgétées conformément au règlement négocié en 2018.
- Les coûts des avantages sociaux, y compris les cotisations de retraite, demeurent à 21 % dans le cas des employés à temps plein de la Commission et à 15 % dans celui des contractuels.
- L'augmentation du nombre d'employés embauchés en 2020, mais qui se poursuit au début de 2021 ainsi que les changements salariaux ont contribué à une légère augmentation du budget de 2021.

Tableau 2.2 Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2020	Variation en dollars	Variation en %
Total	5 550	4 690	860	18,3 %

Les dépenses d'exploitation des bureaux englobent les loyers, les frais de bureau, le traitement de la paie par ADP et les frais réglementaires et de déplacement. L'augmentation du budget comprend les hausses de loyer prévues et les agrandissements de locaux prévus à compter de janvier 2021 (conformément à la modification du bail de 2018), après le départ de la SOGP du 23^e étage. De plus, citons, entre autres choses, l'augmentation des droits de dépôt réglementaires, des coûts d'entretien de l'équipement et du matériel et des coûts de traitement d'ADP.

Tableau 2.3 Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Total	5 880	6 150	(270)	(4,4 %)

Le budget technologique englobe à la fois la surveillance et la maintenance des systèmes administratifs et les besoins en infrastructure. La diminution des coûts est principalement attribuable au transfert, au budget pour les initiatives, des coûts considérés comme étant engagés à des fins de croissance. Il s'agissait de classer les coûts selon qu'ils soutiennent la poursuite des activités plutôt que la croissance ou le développement des activités existantes. La réduction des coûts prévue dans le budget de 2021 a été partiellement compensée par une légère augmentation des coûts liés à la cybersécurité et aux abonnements aux données d'investissement.

Tableau 2.4 Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 202 0	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 490	1 100	390	35,5 %

Les services professionnels se composent des honoraires de consultation et d'actuariat et des frais juridiques. Les frais juridiques devraient augmenter du fait de la mise en commun des actifs privés et de la révision des accords de gestion d'investissement et des accords de mise en œuvre et de soutien, de la hausse des frais d'actuariat en raison de la poursuite de l'étude de capitalisation, des services-conseils en placement en raison de la stratégie d'investissement responsable, et de l'évaluation du conseil d'administration par un tiers.

Tableau 2.5 Amortissement

Amortissement (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 202 0	Variation en dollars	Variation en %
Total	80	380	(300)	(78,9 %)

L'amortissement des améliorations locatives, du mobilier et du matériel informatique devrait diminuer considérablement en raison de l'achèvement du cycle d'amortissement de ces actifs. La légère dépréciation restante s'applique aux ajouts tardifs aux actifs, y compris aux acquisitions dont l'utilité se prolonge sur la durée du nouveau bail.

Tableau 2.6 Communication, conseil d'administration et audit

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2020	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 130	1 180	(50)	(4,2 %)

Ce poste de dépenses regroupe les activités de communication avec nos clients et d'autres parties prenantes ainsi que la rémunération de notre conseil d'administration et les services d'audit interne et externe. La baisse du budget est principalement attribuable à une réduction prévue de 70 % des coûts des relevés annuels en raison des améliorations numériques apportées aux activités de communication.

Budget des dépenses en capital pour 2021

Les dépenses en capital prévues pour 2021 devraient être minimales, car la majeure partie des ajouts se rapporte aux ressources informatiques transférées en grande partie vers des services infonuagiques et sera comptabilisée dans les dépenses d'exploitation, et toute rénovation des locaux devrait être terminée et constatée par régularisation en 2020.

Tableau 3 : Budget des dépenses en capital

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 2021	Budget 2020	Variation en dollars	Variation en %
Budget de base	55	130	(75)	(57,7 %)
Budget pour les initiatives	0	518	(518)	Sans objet
Total des dépenses en capital	55	648	(593)	(91,5 %)

Initiatives en 2021

Notre budget pour les initiatives en 2021 s'élève à 9 millions de dollars, en hausse de 69 % par rapport à 2020.

Les initiatives sont énumérées ci-dessous avec leurs dépenses budgétaires prévues. Ces initiatives s'articulent autour de cinq thèmes :

1. Initiatives obligatoires d'atténuation du risque (4 189 \$)

La phase 1 du projet de portails, lequel s'inscrit dans le programme de modernisation technologique, est principalement motivée par la nécessité de refondre la plateforme des portails des participants et des employeurs d'ici la fin de 2021 afin de : i) régler la question du retrait du soutien du fournisseur à nos portails actuels; ii) maintenir des contrôles stricts de la cybersécurité; iii) rendre les portails accessibles et conformes à la LAPHO. De plus, plusieurs exigences informatiques nous incitent à accomplir le transfert de notre infrastructure technologique vers le nuage, à remplacer l'outil de planification de la retraite (dont le soutien du fournisseur tire également à sa fin) et à entreprendre d'autres initiatives. La liste qui suit s'en tient aux initiatives essentielles qui doivent avoir lieu en 2021.

2. Initiatives obligatoires de mise en conformité (525 \$)

Cette catégorie comprend les initiatives que la Commission doit entreprendre pour respecter la législation ou les directives du gouvernement. Pour 2021, ces initiatives consistent à : i) apporter les changements nécessaires pour rendre nos relevés annuels accessibles; ii) satisfaire aux exigences législatives qui demandent que nous donnions la priorité au numérique; iii) apporter les changements voulus aux relevés des participants retraités afin d'informer ceux de

ces derniers qui sont issus des fusions avec les régimes de TVO et de la CTON; iv) entreprendre toute activité permettant le retour au travail en présentiel.

3. Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses ne sont pas récupérables (1 348 \$)

Nous avons appris du promoteur qu'au moins deux des objectifs de regroupement de régimes de retraite avaient de très fortes chances d'être poursuivis en 2021. Afin de mener à bien la prise de contact client et les tâches d'intégration complexes, nous devons aussi améliorer le calcul des services admissibles aux fins des rentes (création d'un nouveau calculateur qui tient compte de la fusion de régimes de retraite) afin de pouvoir bien gérer le transfert d'actifs et le type et le volume des activités de rachat de services qui devraient découler de ces regroupements. Nous savons aussi que le gouvernement continuera de désigner de nouveaux organismes à titre d'employeurs du Régime afin de soutenir s'il y a lieu la durabilité, l'accessibilité économique et l'efficacité et de réduire les redondances. Nous devons également soutenir la modernisation prévue des systèmes publics de gestion des ressources humaines et de la paie afin qu'ils s'intègrent aux systèmes de la Commission et nous fournissent l'information dont nous avons besoin pour aider les clients à prendre des décisions éclairées en matière de retraite.

4. Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses sont récupérables (0 \$ – entièrement récupérable)

Notre plan pour 2021 tient compte également des ressources nécessaires pour soutenir plusieurs initiatives du promoteur du Régime, dont les coûts devraient être entièrement récupérables. Comme il a été mentionné précédemment, cela comprend l'élargissement des services offerts au Régime de retraite des juges provinciaux (RRJP) et le soutien des initiatives de ressources humaines de la province qui ont une incidence sur l'administration des droits à pension.

Nous devons également apporter d'autres changements aux systèmes pour permettre l'administration efficace du RRJP, ce qui comprend la conception d'un nouveau calculateur de rente.

Tous les coûts rattachés à ces initiatives sont récupérables du budget de la province ou des fonds du RRJP. S'ils sont inclus ici, c'est que ces initiatives importantes demandent beaucoup de temps et de ressources qui font partie de la demande de nouveaux effectifs.

5. Initiatives stratégiques (2 981 \$)

Ces initiatives forment des volets importants du programme de modernisation pour 2021 qui ne sont pas jugés obligatoires pour la gestion du risque ou la mise en conformité. La province a indiqué qu'elle s'attendait à ce que les organismes améliorent leur expérience client et offrent davantage de services en ligne. Ceux-ci s'alignent sur notre programme de modernisation des processus d'affaires et des systèmes informatiques, qui devrait durer plusieurs années encore.

Détails et coûts des initiatives en 2021

Les coûts de tous les nouveaux effectifs ont été entièrement affectés aux initiatives mentionnées dans le tableau. De même, les coûts associés aux ressources informatiques existantes qui sont nécessaires au soutien des initiatives (les éléments « croissance » du service informatique) ont eux aussi été entièrement affectés aux initiatives.

Tableau 4.1 Atténuation du risque (initiatives obligatoires)

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
1	Projet de portails, phase 1 (portails des employeurs et des participants) Stratégie de soutien : Services numériques et en ligne	3 309	La technologie qui permet l'utilisation des portails clients et employeurs est en fin de vie utile et nécessite une nouvelle plateforme pour la continuation des services, la cybersécurité et le respect des exigences de la LAPHO. Cette phase s'inscrit dans l'initiative d'atténuation du risque informatique.	Nouvelle plateforme de services électroniques et implémentation du portail des employeurs à la fin de 2021.
2	Outil de planification financière et de retraite Stratégie de soutien : Services-conseils et services éducatifs	267	Remplacement de l'outil de planification de retraite	Analyse de rentabilité à l'appui d'une approche prospective pour un outil modernisé Création des exigences et de la demande de propositions Évaluation des propositions et sélection des produits
3	Phase 1.5 et phase 2 du nuage (PC15) Stratégie de soutien :	134	Transfert complet de l'infrastructure actuelle au nuage	Transférer les données et les systèmes vers les services infonuagiques fournis par le fournisseur de services de téléphonie Internet

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
	Systèmes et processus d'affaires évolués			
4	Stratégie pour faire progresser la gouvernance des données Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	161	Obtenir une ressource ou un service pour accomplir les tâches suivantes : Mettre sur pied une équipe d'intervention qui fournira des aides et du soutien dans l'ensemble de l'entreprise relativement à toutes les initiatives liées aux données Définir la méthode d'évaluation des déterminants opérationnels et technologiques, etc. qui serviront de données d'entrée au processus de planification Créer une feuille de route et un plan stratégique de gestion des données	Contexte opérationnel et déterminants stratégiques Vision et mission définies Principes et objectifs définis Évaluation de la culture des données Cas d'utilisation de grande valeur Évaluation générale de l'environnement actuel Plan de l'état cible Matrice RACI de haut niveau pour les domaines fonctionnels clés Modèle de besoins en données Analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces Feuille de route générale Stratégie de données initialisée
5	Gouvernance des données non structurées Stratégie de soutien :	66	Mieux comprendre la menace à la protection des renseignements sur nos clients, comprendre ce qui peut être fait pour atténuer le risque et fournir à la Commission les	Définition d'information sensible aux fins de classification et inventaire des données existantes Exigences en matière de protection des données

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
	Systèmes et processus d'affaires évolués		contrôles nécessaires pour faire preuve de diligence à l'égard de l'information nécessaire à l'administration du Régime	Cartographie des systèmes existants de stockage et de traitement de l'information
6	Actualisation évolutive des ordinateurs de bureau et des portables Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	188	Actualiser l'équipement pour qu'il demeure à jour et fonctionne dans les limites du service de soutien, et introduire de nouveaux outils plus souples et modernes qui répondront au besoin croissant de travail à distance et d'utilisation d'appareils mobiles.	Liste confirmée des actifs (remplacement ou changement d'appareil selon le plan de retour au travail présentiel) Plan de projet Acquisition de matériel Conception de nouvelles images pour le nouveau matériel Déploiement des appareils
7	Demande de propositions pour des services de téléphonie Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	48	Rédaction de la demande de propositions et achèvement du processus d'appel d'offres pour le système téléphonique	Exigences et demande de propositions Évaluation des propositions et attribution Entrée en fonction en 2022 du fournisseur de téléphonie
8	Sécurité des tiers Stratégie de soutien :	16	Concevoir et mettre en œuvre un processus amélioré et durable pour évaluer et gérer le risque tiers	Définir des catégories de fournisseurs de services en fonction de leur niveau de risque Examiner et mettre à jour les exigences de sécurité

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
	Systemes et processus d'affaires évolués			standard pour chaque catégorie Concevoir un processus durable d'évaluation et de gestion du risque tiers
	Total	4 189		

Tableau 4.2 Conformité (initiatives obligatoires)

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
9	Gouvernance et gestion du risque et de la conformité Fondement à l'appui : Gouvernance de pointe	136	Mettre en œuvre un outil utile à la gestion du risque et à la mise en conformité réglementaire Cet outil permettra de saisir dans un seul système des renseignements sur les risques et la conformité, ce qui donnera une meilleure idée de l'état des risques, des contrôles et des activités de mise en conformité	Création des exigences et de la demande de propositions Évaluation et sélection de l'outil Configuration de l'outil et saisie ou migration des données Formation des administrateurs et des utilisateurs
10	Relevé annuel numérique Stratégie de soutien : Services numériques et en ligne	290	Passage à un relevé annuel numérique pour permettre aux clients de recevoir leur relevé par le canal de leur choix, et mise en conformité des relevés à la LAPHO	Relevés numériques conformes à la LAPHO pour les participants actifs et les participants ayant droit à une rente différée du Régime, et lettres d'information de la Commission Relevés annuels conformes à la LAPHO pour les

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
				participants ayant droit à une rente différée et les participants qui ont quitté le régime de retraite de TVO ou de la CTON, et lettres d'information personnalisées de la Commission
11	<p>Relevé annuel des retraités</p> <p>Stratégie de soutien :</p> <p>Gouvernance de pointe</p>	49	Produire des relevés conformes et exacts pour les retraités, y compris ceux issus de TVO ou de la CTON	<p>Relevés annuels réguliers des retraités et lettres d'information de la Commission pour les retraités du Régime</p> <p>Relevé des retraités de TVO et version TVO des lettres d'information de la Commission</p> <p>Relevés de rajustement au coût de la vie (RCV) pour les survivants, et lettres d'information de la Commission</p> <p>Modifier les exigences du RCV pour les rentiers de la CTON, notamment en excluant la plupart d'entre eux des rajustements automatiques au coût de la vie, et veiller à ce que le petit groupe Ontario Northland puisse toucher son RCV annuel</p> <p>Relevés annuels des rentiers de la CTON et version CTON</p>

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
				des lettres d'information de la Commission
12	Retour au travail présentiel/COVID-19 Fondement à l'appui : Employés très performants	50	Il est raisonnable de prévoir que le retour au travail sûr et efficace en suivant les lignes directrices de la Santé publique et les bonnes pratiques émergentes ne se fera pas sans coûts	Assurer la bonne santé du personnel
	Total	525		

Tableau 4.3 Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses ne sont pas récupérables

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
13	Regroupement de régimes de retraite – moyen de calcul des services admissibles Stratégie de soutien : Rapport coût-efficacité	317	Conception d'outils pour bien calculer les services et les rachats admissibles des participants des régimes fusionnés. Ces outils sont nécessaires pour éviter quantité de travaux manuels.	Élaborer, tester et déployer la solution de calcul des services admissibles : 1. Activer/corriger le traitement des services admissibles dans les systèmes existants 2. Concevoir une nouvelle fonctionnalité pour la fusion de régimes, qui permet de saisir et de valider des données historiques

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
				<p>3. Créer une nouvelle expérience utilisateur (écrans) pour générer des propositions de rachat aux participants qui ne font pas partie de la fonction publique de l'Ontario</p> <p>4. Concevoir un service de calculateur découplé pour générer des propositions de rachat aux participants qui ne font pas partie de la fonction publique de l'Ontario</p> <p>5. Créer des mécanismes d'intégration entre les systèmes existants et le nouveau calculateur</p>
14	<p>Regroupement de régimes de retraite – nouvelle organisation 3</p> <p>Stratégie de soutien :</p> <p>Rapport coût-efficacité</p>	672	<p>Fusion avec un nouvel employeur comptant actuellement près de 300 participants actifs et 100 rentiers d'un régime à prestations déterminées avec des actifs à transférer au Régime</p>	<p>Adhésion d'un nouvel employeur (soutien et guide stratégique du CIC, séances d'information à l'intention des clients, stratégie et plan de gestion du changement organisationnel)</p> <p>Accord de transfert</p> <p>Intégration de l'employeur et des participants actifs; inscription de tous les participants au Régime et documentation d'accueil à tous les participants</p> <p>Relevés des participants du régime fusionné</p>

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
				<p>Certificats de coûts</p> <p>Dépôt des consentements auprès de l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers</p> <p>Collecte de données historiques sur les participants actifs</p> <p>Transition des rentiers</p>
15	<p>Regroupement de régimes de retraite – nouvelle organisation 4</p> <p>Stratégie de soutien :</p> <p>Rapport coût-efficacité</p>	294	Fusion avec un nouvel employeur comptant près de 700 participants actifs ayant des services admissibles dans un régime à cotisations déterminées	<p>Adhésion d'un nouvel employeur (soutien et guide stratégique du CIC, séances d'information à l'intention des clients, stratégie et plan de gestion du changement organisationnel)</p> <p>Intégration de l'employeur et des participants actifs; inscription de tous les participants au Régime et documentation d'accueil à tous les participants</p> <p>Collecte de données historiques</p> <p>Documentation du Régime sur les coûts du rachat de services</p>
16	Dessaisissements impliquant les régimes de	65	Plusieurs corps policiers municipaux de la province pourraient se joindre à la Police provinciale de l'Ontario,	Il faudrait établir les coûts de dessaisissement pour chaque participant qui adhère au Régime.

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
	retraite de corps policiers Stratégie de soutien : Rapport coût-efficacité		ce qui créerait une demande importante de services, y compris des services en actuariat, pour traiter les modifications conséquentes touchant le personnel concerné.	
	Total	1 348		

Tableau 4.4 Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses sont récupérables

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
17	Administration du Régime de retraite des juges provinciaux (RRJP) dans son intégralité	815	Systèmes et processus à l'appui de l'administration complète du RRJP	Améliorations pour accroître l'efficacité du calculateur de rente et intégrer la création de la correspondance Relevé annuel du RRJP
18	Modernisation du régime complémentaire	1 474	Changements apportés aux systèmes et processus des employeurs et de la Commission pour appuyer la mise en place et la gestion d'une modernisation complète du régime complémentaire qui permettrait d'accroître	Accords sur les niveaux de service Changements apportés aux systèmes des employeurs et de la Commission pour les cotisations et le versement des prestations Stratégie de communication et de formation pour la

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
			la transparence du financement	Commission, les employeurs et les participants Révision des procédures de cotisation Communications générales à l'intention des participants, modifications apportées aux lettres et aux relevés des participants
	Récupération auprès de la province	(2 289)	Ce coût n'est pas affecté au Régime et fait partie du budget de la province.	
	Total	0		

Tableau 4.5 Initiatives stratégiques

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
19	Gouvernance du programme de modernisation Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	877	Structure de gouvernance au niveau du programme qui permettra de produire les éléments communs et les fondements requis pour les projets de modernisation et d'assurer la cohérence dans la réalisation des buts et des objectifs. Elle assurera l'harmonisation de tous	Rapports mensuels sur l'état du programme Communications relatives au programme Gestion du risque du programme Gestion financière du programme Acquisition d'outils communs

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
			les projets du programme, la cohérence de l'approche et des méthodes utilisées et une application normalisée des principes architecturaux et de sécurité.	Outils, modèles et méthodes communes de développement, de conception de processus, de test et de gestion du changement organisationnel Fondements de l'architecture commune des systèmes, des données, du réseau et de la sécurité
20	Projet du portail des employeurs, phase 2 Stratégie de soutien : Services numériques et en ligne	644	Apporter des améliorations (qui ne pouvaient être apportées à la phase 1, qui repose sur l'atténuation du risque informatique) nécessaires pour obtenir les principaux avantages du numérique/libre-service décrits dans l'analyse de rentabilité du programme de modernisation	Documents de planification et de lancement du projet (p. ex. analyse de rentabilité, charte, calendrier du projet, etc.) Exigences (priorisées) Énoncé des travaux Méthodologie, conception et état de préparation à un sprint
21	Projet de portail des membres, phase 2 Stratégie de soutien :	1 061	Apporter des améliorations (qui ne pouvaient être apportées à la phase 1, qui repose sur l'atténuation du risque informatique) nécessaires pour obtenir les principaux avantages du numérique/libre-service décrits dans l'analyse de	Documents de planification et de lancement du projet (p. ex. analyse de rentabilité, charte, calendrier du projet, etc.) Exigences (priorisées) Énoncé des travaux

N°	Objectif d'affaires	Budget 2021 (en milliers de dollars)	Description de l'initiative	Produit livrable et résultat attendu
	Services numériques et en ligne		rentabilité du programme de modernisation	Méthodologie, conception et état de préparation à un sprint
22	Ensemble de projets de modernisation 1 Stratégie de soutien : Systèmes et processus d'affaires évolués	399	Ce projet jettera les fondements techniques de la future technologie de la Commission en vue de moderniser ses systèmes et ses processus d'affaires. Le projet prévoit la livraison d'un calculateur de rente, d'un moteur de règles, d'un flux de production et des rapports opérationnels efficaces pour le flux de production. Ces outils seront mis en œuvre progressivement au fur et à mesure du déploiement des autres projets.	Charte du projet et plan général Demandes d'information pour la découverte de produits Création des exigences et de la demande de propositions Publication de la ou des demandes de propositions Sélection des produits et détermination du développement personnalisé requis
	Total	2 981		

Le coût total pour la Commission de toutes les initiatives obligatoires et stratégiques décrites aux tableaux 4.1 à 4,5 est de 9 millions de dollars.

Risques budgétaires en 2021 – Possibilité de demandes externes de services

Lors de la préparation de notre Plan d'affaires et du budget, nous avons choisi les projets prioritaires et les plus immédiats en fonction de l'information dont nous disposions à ce moment-là. Il se peut que des événements imprévus (autres initiatives du promoteur du Régime, exigences réglementaires ou législatives, événement extérieur comme la COVID-19, etc.) créent une demande obligatoire de ressources au cours de l'exercice. Cela pourrait nous obliger à réviser notre Plan d'affaires et notre budget en cours d'exercice comme nous l'avons fait en 2020 en raison de la COVID-19. Les axes de travail les plus susceptibles d'entraîner des demandes imprévues sont énumérés ci-dessous. Si celles-ci devaient avoir lieu, elles seraient soumises à des points de contrôle et entraîneraient la révision de l'ordre de priorité des autres projets et il nous faudrait présenter au conseil d'administration un plan d'affaires et un budget révisés.

- Regroupement de régimes de retraite – Même si nous avons supposé des travaux en la matière pour les organisations 3 et 4, il est toujours possible que d'autres régimes de retraite fusionnent avec le Régime en 2021 ou que de nouveaux et gros employeurs adhèrent au Régime.
- Dessaisissements impliquant les régimes de retraite de corps policiers – Nous avons prévu quelques travaux en la matière, mais plusieurs corps policiers municipaux de la province pourraient se joindre à la Police provinciale de l'Ontario, ce qui créerait une demande importante de services, y compris des services en actuariat, pour traiter les modifications conséquentes touchant le personnel concerné.
- Autres demandes de mise en conformité ou émanant du promoteur du Régime – Ces dernières années, nous avons constaté une augmentation du nombre de demandes législatives et de demandes émanant du promoteur du Régime que nous devons traiter.
- Pandémie de COVID-19 – Le Plan d'affaires comprend quelques activités liées à un retour au travail présentiel progressif et à des capacités opérationnelles quasi normales en 2021, mais il y a beaucoup d'incertitude à ce sujet actuellement.

Annexe I : Définitions

Dans ce plan d'affaires :

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

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

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

Plan d'affaires désigne le présent plan d'affaires de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario 2021-2023.

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

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

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

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

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

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

La **modernisation technologique** est un programme de transformation technologique qui améliorera l'expérience client et celle des parties prenantes et générera des gains d'efficience

Promoteur du régime désigne la province de l'Ontario.

Annexe II : Dépenses prévues pour 2021-2023

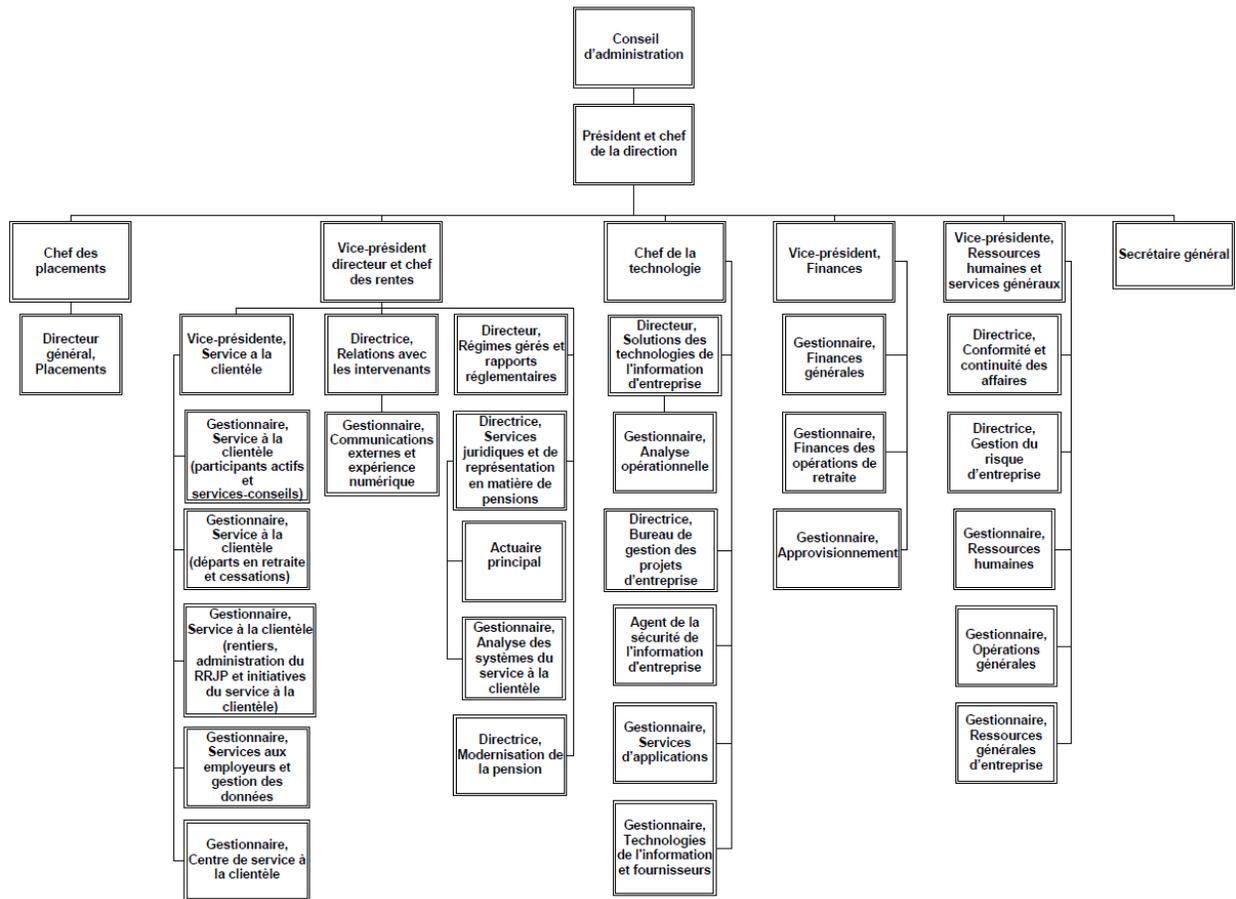
Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2021. Nous avons tenu compte des hausses inflationnistes pour la plupart des dépenses et de l'absence d'augmentation substantielle de l'effectif en 2022 et en 2023. Les coûts du projet de regroupement ou des autres demandes de mise en conformité ou de services de la part du promoteur pourraient exercer des pressions à la hausse sur le budget.

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2021 ¹	2022 ²	2023 ²
Dotation en personnel	21 030	21 750	22 390
Exploitation des bureaux	5 550	5 660	5 770
Technologie	5 880	6 000	6 120
Services professionnels	1 490	1 520	1 550
Amortissement ³	80	80	80
Communication, conseil d'administration et audit	1 130	1 150	1 170
Initiatives ⁴	9 040	9 040	9 040
Total des dépenses d'exploitation	44 200	45 200	46 120
Total des dépenses en capital ⁵	60	60	60
Estimation de l'effectif⁶	203	203	203

Notes et hypothèses

1. Les chiffres pour 2021 sont tirés du budget de 2021.
2. Pour 2022 et 2023, on suppose une augmentation de 2,0 % pour toutes les catégories de dépenses, sauf indication contraire. Les coûts de dotation pour 2022 et 2023 ont été rajustés pour tenir compte de l'incidence de l'annualisation des embauches additionnelles en 2021 et des conventions collectives en vigueur.
3. Les attentes en matière d'amortissement demeureront stables au niveau de 2021, car aucun ajout important d'actifs n'est prévu à la plateforme technologique ni aux bâtiments ou au mobilier.
4. Les initiatives pour 2022 et 2023 devraient se maintenir au même niveau que celles de 2021.
5. Les dépenses en capital devraient demeurer inchangées par rapport aux niveaux de 2021, puisqu'aucun ajout majeur aux actifs n'est prévu.
6. L'effectif en 2021 est de 203 employés. La planification des ressources se fait annuellement en tenant compte des engagements et des priorités de la Commission. Les chiffres des années ultérieures ne sont que des estimations.

Annexe III : Organigramme – Direction



Au 17 septembre 2020