



**Plan d'affaires 2022-2024
de la Commission du
Régime de retraite
de l'Ontario**

Aperçu de la Commission	3
Mandat.....	3
Approche du Plan d'affaires pour 2022	4
Vision 2025 et plan stratégique de la Commission	7
Diversité, équité et inclusion	8
Gestion des dépenses et contraintes budgétaires	10
État du Régime de pension de retraite de la fonction publique	10
Analyse de la conjoncture.....	11
Orientation stratégique	17
Vision 2025.....	17
Stratégies de durabilité.....	17
Placements.....	17
Capitalisation et structure du Régime	19
Rapport coût-efficacité	20
Stratégies d'excellence des services.....	22
Services-conseils et services éducatifs	22
Services numériques et en ligne	24
Systèmes et processus d'affaires évolués	25
Cibles et mesures de performance	29
Rapports axés sur les produits et les résultats attendus.....	29
Principaux secteurs de risques.....	31
Risque organisationnel	31
Risque d'investissement	33
Gouvernance et exploitation	34
Services tiers	36
Budget financier de 2022.....	36
Aperçu du budget	37
Dépenses d'exploitation de base.....	37
Budget des dépenses en capital pour 2022.....	41
Budget des initiatives pour 2022	41
Risques budgétaires pour 2022 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires	45
Annexe I : Définitions.....	47
Annexe II : Dépenses prévues pour 2022-2024	48
Annexe III : Organigramme – Direction	50
Annexe IV : Rajustement du budget de 2021	51

Aperçu de la Commission

La Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite des fonctionnaires (le « Régime »), un régime à prestations déterminées qui compte 92 000 participants actifs, retraités ou ayant droit à des prestations différées, et elle surveille l'investissement des 31 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). La Commission décide toujours de la stratégie de placement du Régime et conserve un rôle de surveillance à l'égard des actifs du Régime.

Bien que le présent plan couvre la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2024, il se focalise sur 2022.

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 2022, la Commission a harmonisé son approche et ses initiatives afin de soutenir la réalisation des priorités nouvelles ou en cours de la province, à savoir :

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

- Maintenir un système efficace de contrôles internes et de conformité pour promouvoir la transparence, la responsabilité et l'harmonisation avec les objectifs financiers du gouvernement afin d'assurer l'efficacité et la viabilité.
- Fournir une administration et un service d'excellence pour le Régime de retraite des juges provinciaux de l'Ontario.
- Continuer d'appuyer les efforts du gouvernement en matière de viabilité et d'accessibilité des régimes de retraite du secteur public annoncés dans le budget de 2020. Il s'agit notamment de travailler en collaboration avec des partenaires afin de réduire au minimum les coûts administratifs pour les titulaires de pension du secteur public et d'améliorer l'efficacité.
- Fournir un soutien continu aux initiatives demandées par le gouvernement et aux huit priorités pangouvernementales qui ont été établies pour tous les organismes.

Conformément aux dispositions du Régime, la Commission administre d'autres régimes de retraite et d'avantages sociaux du secteur public. L'administration de ces régimes ou services au nom du gouvernement de l'Ontario est régie par une entente de rémunération à l'acte et est structurée selon une formule de récupération des coûts, plutôt qu'à titre d'activités lucratives.

Approche du Plan d'affaires pour 2022

La Commission respecte les objectifs 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. Le budget et le Plan d'affaires pour 2022-2024 prévoient des dépenses d'exploitation totales combinées de 47,3 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 3,1 millions de dollars ou de 6,9 % par rapport au budget de 2021. Même avec cette augmentation, ce ratio des dépenses demeure parmi les plus faibles de l'industrie, incluant par rapport aux pairs qui présentent d'importants avantages d'échelle.

La hausse est principalement attribuable aux coûts de dotation et de soutien technologique. Même si nous n'ajoutons que cinq nouveaux postes cette année pour appuyer l'évolution des priorités opérationnelles et l'augmentation des exigences opérationnelles, nos coûts de dotation ont augmenté d'une année à l'autre en raison de quelques facteurs. Tout d'abord, 2022 est la première année qui tient compte du coût annuel de l'effectif supplémentaire que nous avons ajouté en 2021. Des participants ont été ajoutés à notre effectif pour nous assurer d'avoir une capacité suffisante pour gérer les initiatives obligatoires au cours des prochaines années, y compris le soutien des priorités gouvernementales et l'amélioration de nos services numériques, tout en continuant à offrir un service à la clientèle exceptionnel. Deuxièmement, nous devons également répondre à certaines demandes en dotation non permanente pour les remplacements de congés de maternité et parentaux ainsi qu'à la demande de ressources découlant de la modernisation technologique et des autres grandes initiatives prévues en 2022. Enfin, nous prévoyons qu'il y aura des départs à la retraite dans plusieurs postes critiques et

nous devons planifier les coûts de chevauchement de la dotation pour appuyer une planification de la relève efficace afin d'assurer la viabilité et le succès organisationnel.

Nos coûts de soutien technologique ont également augmenté en raison des améliorations et des mises à jour que nous avons apportées en 2021. En voici quelques-unes :

- Migration de nos systèmes de production vers un centre de données infonuagique sécurisé, nécessaire pour soutenir nos nouveaux portails pour les participants et les employeurs;
- Amélioration de la sécurité en adoptant une solution plus moderne de gestion de l'identité et de l'accès en mettant en place un processus d'authentification multifactorielle pour nos portails;
- Mise en œuvre d'outils et des processus de développement d'applications modernes nécessaires à la création d'applications numériques de grande qualité, sécuritaires et accessibles.

Ces nouveaux outils sont essentiels à la progression de la mise en œuvre de la technologie numérique et exigent des coûts de maintenance plus élevés.

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, du remplacement de l'infrastructure de technologie de l'information vieillissante ou de la mise à niveau des systèmes qui sont en fin de vie ou qui ne seront plus pris en charge par le fournisseur.

Les initiatives de mise en conformité sont celles que nous devons entreprendre pour répondre à une exigence législative ou à des directives gouvernementales applicables. À titre d'exemple, nous devons satisfaire aux exigences de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) en matière de communications et modifier nos processus pour nous conformer à la décision *Fraser* rendue par la Cour suprême du Canada, selon laquelle les participants qui réduisent temporairement leurs heures de travail devraient avoir la possibilité

d'établir des crédits d'heures à temps plein pour cette période. Les initiatives « émanant 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 améliorer les services que nous fournissons pour le Régime de retraite des juges provinciaux. Citons aussi les initiatives gouvernementales en matière de ressources humaines qui ont des répercussions sur les rentes, comme la modification du régime complémentaire ou 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. À titre d'exemple, citons l'initiative de conversion du régime complémentaire actuel en une convention de retraite (CR), pour laquelle les dépenses sont recouvrables auprès du gouvernement. Dans le même ordre d'idées, les services administratifs ou les initiatives du Régime seraient payés par son conseil d'administration ou le gouvernement. Les sommes récupérées sont déduites de nos dépenses budgétaires. Il est toutefois important de noter que la mise en place de telles initiatives nécessite des ressources et peut donc avoir une incidence sur nos besoins en équivalents temps plein.

Les dépenses des initiatives qui se rapportent au Régime, comme les fusions de régimes, ne font pas l'objet d'une récupération et sont prises en compte dans nos dépenses. Les initiatives émanant du promoteur continuent de nécessiter des efforts substantiels et des ressources pour les soutenir, et nous prévoyons que cela se poursuivra dans un avenir prévisible. Bien que nous ayons tenu compte des initiatives émanant du promoteur que nous attendons l'an prochain dans notre budget, nous sommes souvent invités à appuyer d'autres initiatives une fois notre budget établi. Il est important de faire remarquer que bon nombre de ces initiatives s'inscrivent dans l'orientation stratégique de la Commission et du Régime et de ses participants. Par exemple, les fusions de régimes tendent 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.

Comme les initiatives d'atténuation du risque, de mise en conformité et du promoteur du Régime revêtent un caractère obligatoire, nous devons les intégrer à notre Plan d'affaires et à notre budget. 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 ce que nous appelons les initiatives stratégiques. Ces projets sont dirigés par la Commission pour faire avancer notre Vision 2025 et notre Plan stratégique. La 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 2022 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. La modernisation de nos systèmes et processus d'administration des pensions est une entreprise majeure. Nous prévoyons que cette transformation prendra encore cinq ans et qu'elle nécessitera des investissements supplémentaires dans la technologie, les ressources humaines et financières au cours de cette période.

Le budget de nos initiatives pour 2022 est relativement stable par rapport à l'an dernier. Cela dit, nous nous attendons à ce que les initiatives occupent une part importante de notre budget au cours des prochaines années, alors que nous continuons de moderniser nos processus opérationnels, d'améliorer la prestation des services, de mettre en œuvre de nouveaux systèmes et d'appuyer les priorités du gouvernement, nous ne nous attendons pas à des augmentations substantielles du budget des initiatives dans les prochains budgets pour appuyer ce travail.

Vision 2025 et plan stratégique de la Commission

En 2019, la Commission a adopté Vision 2025 et un nouveau plan stratégique. 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 au début du présent document.

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 :

- Placements
- Capitalisation et structure du Régime
- Rapport coût-efficacité

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

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

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

- 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. Chaque année, notre plan d'affaires reposera sur ces stratégies et ces initiatives prévues. Qui plus est, nous avons adopté un ensemble de mesures pour chaque stratégie et chaque fondement afin d'orienter nos pas et de mesurer nos progrès.

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

Les valeurs de la Commission sont :

- 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.

Diversité, équité et inclusion

La diversité, l'équité et l'inclusion sont des valeurs fondamentales pour la Commission et nous reconnaissons que, sans elles, nous ne pouvons concrétiser notre vision. Même si nous savons que ce sont des valeurs fondamentales, nous devons en faire plus. En 2020, nous nous sommes engagés à approfondir notre compréhension du racisme, de la discrimination et des préjugés inconscients afin d'être en mesure de cibler les préjugés et les obstacles à l'inclusivité au sein de notre organisation et d'élaborer un plan d'action significatif pour y remédier. Nous avons commencé par donner des séances de formation obligatoires sur les fondements de la diversité et de l'inclusion et les préjugés inconscients, puis nous avons passé en revue nos pratiques et

politiques en matière de RH et avons mis en œuvre des changements visant à réduire les préjugés dans nos pratiques de recrutement. Nous avons également sensibilisé notre gestionnaire des placements, la SOGP, au sujet de la diversité et de l'inclusion dans notre portefeuille d'investissement.

En 2021, nous avons poursuivi cet important travail fondamental en incluant une section facultative à notre sondage anonyme sur la mobilisation des employés qui met l'accent sur les expériences des employés en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Il est important de nous identifier collectivement et de savoir quelle est l'expérience du milieu de travail des employés qui ont des identités et des antécédents différents pour nous aider à élaborer un plan significatif pour la Commission et ses employés. Nous avons également collaboré avec l'organisme [The 519](#) pour offrir une formation sur la diversité sexuelle et les genres à tous les employés afin de favoriser la compréhension et la création d'un milieu inclusif qui respecte et affirme les membres de la communauté LGBTQ2. De plus, nous nous sommes associés à l'[Association canadienne des professionnels en finances urbaines \(CAUPF\)](#), un organisme orienté sur les membres dont la mission est de promouvoir l'avancement et de renforcer le bassin de talents de professionnels noirs et d'horizons différents dans les entreprises canadiennes. Grâce à ce partenariat, nous avons accès à leur babillard d'offres d'emploi et à leur bassin de talents, et nous avons la possibilité d'appuyer des programmes d'éducation et de mentorat pour leurs membres.

En 2022, nous continuerons de mettre l'accent sur l'avancement de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au moyen de plusieurs initiatives, notamment : la mise sur pied d'un conseil consultatif sur la diversité afin de mobiliser davantage nos employés et de connaître leurs objectifs prioritaires; le lancement de notre projet pluriannuel visant à mettre à jour nos communications, nos processus et nos systèmes afin d'améliorer notre capacité à soutenir l'inclusivité des sexes; la poursuite de l'élargissement de l'apprentissage et du perfectionnement dans divers domaines de la diversité, de l'équité et de l'inclusion; et la collaboration avec le CAUPF et d'autres partenaires afin de cerner les possibilités qui peuvent contribuer à la croissance et au perfectionnement de notre personnel, ainsi qu'une initiative afin que nos cadres soutiennent activement les efforts du CAUPF visant à renforcer le bassin de talents noirs dans les services financiers.

Nous reconnaissons que ce parcours exige des efforts soutenus et nous continuerons d'explorer de nouvelles possibilités jusqu'en 2022, et après afin de soutenir un milieu de travail plus inclusif pour les employés, les clients et les intervenants. Nous continuerons de gérer nos programmes dans la perspective de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, et nous assurerons que nos programmes et pratiques internes et externes évoluent en conséquence.

Nous continuerons de tenir nos clients et nos intervenants informés de nos progrès dans notre site Web et notre rapport annuel.

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.

La hausse de 6,9 % de nos dépenses totales d'une année sur l'autre est principalement attribuable à l'augmentation de l'effectif en poste et des solutions technologiques introduites en 2021. Pour 2022, nous avons seulement ajouté cinq nouveaux postes. Toutefois, 2022 est la première année où nous constatons sur l'ensemble de l'année l'incidence du nouvel effectif que nous avons ajouté l'an dernier. De plus, notre budget de dotation tient compte du fait que nous prévoyons des besoins en personnel contractuel plus élevés pour pourvoir les postes vacants pour congés de maternité et parentaux et pour nous aider à réaliser nos grandes initiatives. Enfin, nous avons également dû augmenter les coûts de chevauchement de la dotation pour appuyer la planification efficace de la relève compte tenu des départs à la retraite dans plusieurs postes critiques.

Nos coûts de soutien technologique ont également augmenté en raison des améliorations et des mises à jour que nous avons apportées en 2021 pour améliorer notre cybersécurité et soutenir la modernisation technologique. Ces nouveaux outils sont essentiels à la progression du passage au numérique. Les initiatives de modernisation nécessiteront probablement des coûts de maintenance plus élevés à l'avenir, car nous utilisons davantage la technologie pour soutenir notre approche axée sur le numérique. 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 2022. Ce ratio des dépenses demeure parmi les plus faibles de l'industrie, même par rapport aux pairs qui présentent d'importants avantages d'échelle.

État du Régime de pension de retraite de la fonction publique

Notre priorité absolue est de garantir les rentes promises aux participants et d'assurer la viabilité du Régime à long terme. Au 31 décembre 2019, date de la dernière évaluation actuarielle, 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, ainsi les cotisations du Régime sont partagées également entre l'employeur et l'employé. 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 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) qui ont été instaurées en 2018 nous obligent à ajouter une marge de prudence réglementaire 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 COVID-19 ont considérablement augmenté le passif du Régime dans notre évaluation actuarielle du 31 décembre 2020 et ont fait chuter le taux d'actualisation effectif de 5,25 % à 4,72 % (tous deux basés sur un taux d'inflation de 1,75 %). 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 7,0 % en 2020 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. Depuis le début de 2021, le rendement des obligations à long terme est remonté au niveau de décembre 2019. Si ces rendements supérieurs (quoique très faibles) sont maintenus, cela aura une incidence positive importante sur la situation de capitalisation du Régime.

Nous croyons que l'augmentation des taux de cotisation des participants et des cotisations correspondantes de l'employeur 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, 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 en 2021 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. Selon l'évolution de la pandémie, nous avons continué d'ajouter des scénarios supplémentaires pour tenir compte de l'évolution des conditions économiques et du marché. Compte tenu du nombre de changements introduits en raison de la pandémie, la modélisation a pris plus de temps que prévu au départ. Nous prévoyons maintenant que l'étude sera terminée au premier semestre de 2022.

Analyse de la conjoncture

La conjoncture demeure complexe et difficile pour les administrateurs de gros régimes de retraite à prestations déterminées du secteur public. Les facteurs conjoncturels font naître des possibilités et des risques et ont des répercussions sur le Régime. La mesure dans laquelle la Commission réagira bien face à ces facteurs aura une incidence importante sur le Régime et sur

les parties prenantes. C'est pourquoi il est essentiel de bien identifier et de bien évaluer ces facteurs pour pouvoir mener à bien notre mandat. De nombreux aspects de la conjoncture exercent des pressions considérables et inévitables sur les dépenses d'exploitation et les ressources de la Commission. Malgré 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. En 2021, nous avons mis l'accent sur la mise à jour de nos portails participants et employeurs.

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 nouveaux portails destinés aux participants et aux employeurs qui seront lancés à l'automne 2021.

Afin d'appuyer notre programme de modernisation du régime de retraite, la Commission a également procédé à :

- un modèle de services infonuagiques pour fournir l'infrastructure de soutien du centre de données nécessaire pour moderniser nos systèmes et portails d'applications de pension
- une approche de développement d'applications plus moderne et plus sûre, y compris l'introduction d'outils et de processus de développement agile

Environnement et perspectives d'investissement : Au fil 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.
- Bien que nous ayons continué d'observer un rebond remarquable des marchés financiers au premier semestre de 2021, l'économie dans son ensemble est encore confrontée à plusieurs enjeux. Nous avons été témoins de nombre de perturbations et bouleversements et il y a de plus en plus de signes d'une hausse imminente de l'inflation, dont la durée et l'ampleur ne sont pas claires. Bien que le portefeuille de placements de la Commission ait réalisé un excellent rendement annuel composé sur 10 ans de 8,4 % (au 30 juin 2021) 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.

Principes ESG (environnement, social et gouvernance) : Nous reconnaissons l'importance de solides pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). La Commission et son gestionnaire des placements, la SOGP, s'engagent à aborder les pratiques ESG de manière exhaustive.

Au cours des dernières années, un certain nombre de mesures ont été prises pour améliorer nos pratiques ESG, notamment :

- La Commission a procédé à un examen approfondi des pratiques ESG pour déterminer les prochaines étapes de l'élaboration d'un plan d'action pour l'investissement responsable.
- Dans le cadre de ce plan d'action et à titre de propriétaire d'actifs, la Commission adhère aux Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UN PRI). Ainsi, elle s'engage à appuyer et à mettre en œuvre ces principes et à soumettre chaque année des rapports exhaustifs sur toutes ses activités ESG en vertu des UN PRI.
- L'énoncé des politiques et procédures de placement de la Commission a été modifié afin de tenir compte des nouvelles convictions de placement concernant les enjeux ESG.
- Le conseil d'administration de la Commission a approuvé une politique sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise dans les décisions de placement.
- La SOGP a élaboré un plan d'action triennal pour les questions ESG comportant des changements majeurs dans les quatre piliers du plan, c.-à-d. intégration, intendance, présélection et durabilité
- La SOGP a entrepris des travaux sur une stratégie climatique et a effectué une analyse de scénarios pour comprendre comment les investissements seront touchés par les variations de la température de la Terre. En outre, la stratégie climatique devrait inclure des cibles tenant compte de l'incidence sur le réchauffement climatique planétaire des émissions de carbone, c'est-à-dire des objectifs d'émissions nettes nulles, ainsi que le suivi et la communication des résultats conformément aux recommandations du Groupe de travail sur les informations financières relatives aux changements climatiques (GIFCC).

Pour renforcer notre engagement à l'égard des principes ESG, nous devons notamment améliorer nos communications avec nos clients au sujet des engagements que nous prenons et de la façon dont nous faisons le suivi à leur égard. À l'automne 2021, nous commencerons à élaborer une stratégie de communication et de mobilisation concernant les principes ESG. La première étape sera celle de la recherche et de la planification. En 2022, nous travaillerons avec nos clients et nos intervenants pour mieux comprendre leurs attentes en matière de communications sur les principes ESG et la façon dont ils souhaitent collaborer avec nous sur ces questions importantes. Nous prévoyons finaliser notre stratégie de communication sur les principes ESG avant la fin de 2022.

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 de l'Ontario sur les données et les services numériques, la loi antipourriel, les règles d'approvisionnement améliorées et la 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 2022, nous devons mettre en œuvre plusieurs initiatives importantes en matière de conformité et d'atténuation des risques, notamment finaliser notre étude sur les risques de financement, poursuivre notre migration vers le nuage et ajouter plus de serveurs de portail à notre environnement pour renforcer davantage la disponibilité et la performance de nos portails.

En raison de la pandémie de COVID-19, nous engagerons des dépenses supplémentaires pour mettre en œuvre un plan de retour au travail responsable et sécuritaire pour nos employés et nos clients qui respecte intégralement les directives de santé publique et les règlements gouvernementaux qui pourraient être en place.

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. Voici les priorités provinciales qui influent sur la Commission :

- Services en ligne offerts aux clients grâce à nos projets de portails pour les participants et les employeurs, conformément à la stratégie « Priorité au numérique » du gouvernement.
- Achèvement de la fusion d'Agricorp, y compris assumer l'administration des pensionnés et appuyer les autres initiatives de regroupement des régimes de retraite que nous prévoyons mettre en œuvre en 2022
- Autres priorités du gouvernement en matière de ressources humaines (RH), comme la modernisation prochaine de ses systèmes de paie et de gestion des RH. Le soutien de cette initiative nous aidera à nous assurer que les nouveaux systèmes s'intègrent efficacement aux nôtres et nous fournira l'information dont nous avons besoin pour calculer des prestations exactes et aider les clients à prendre des décisions éclairées en matière de pension. Il nous permettra également d'améliorer l'exactitude et l'efficacité de la déclaration des données.

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. Notre service à la clientèle évolue en fonction des demandes et des priorités opérationnelles, et notre clientèle est de plus en plus diversifiée, ce qui ajoute à la complexité de nos activités. Elle a donc dû concevoir de nouveaux processus et de nouvelles communications à l'appui des fusions de TVO, d'Ontario Northland et d'Agricorp, qui ont entraîné l'ajout de 3 000 participants et retraités au Régime au cours des trois dernières années. Ces fusions s'inscrivent dans la volonté du gouvernement d'éliminer les redondances et de réaliser des gains d'efficience dans le secteur parapublic. Les volumes de service à la clientèle sont demeurés constants, tandis que notre engagement à l'égard de la conformité, des initiatives gouvernementales et des initiatives de changement stratégique a considérablement augmenté. Les nouvelles fonctionnalités numériques que nous avons lancées en 2020, notamment les séances vidéo individuelles et le téléchargement sécurisé de documents, ont été essentielles pour nous aider à soutenir efficacement nos clients tout en travaillant à distance.

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 : durabilité et excellence des services.

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

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

Stratégies de durabilité

Nos stratégies de durabilité ont pour but d'atteindre l'excellence dans la gestion de toutes les variables de capitalisation du Régime (rendement net des placements, niveaux de cotisation et structure des prestations) afin que : 1) 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 solide 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.

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

La RSA est essentielle :

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

À compter de 2022, une nouvelle RSA sera mise en œuvre et le premier des quatre changements transitoires sera apporté pour passer à la nouvelle répartition sur une période de quatre ans. La nouvelle RSA a été établie au cours de l'étude de modélisation de l'actif-passif en 2021; les principaux changements apportés par rapport à l'ancienne RSA comprennent un premier investissement dans des placements non traditionnels sur les marchés publics et l'intégration de l'effet de levier à l'échelle du portefeuille. Les modifications apportées à la RSA produisent des rendements attendus comparables à long terme par rapport à la RSA actuelle, malgré une baisse prévue des rendements des catégories d'actifs en raison du contexte des faibles taux. La RSA exige un effet de levier à un niveau qui nous permet de respecter les paramètres de risque appropriés tout en améliorant notre diversification et les caractéristiques de rendement des risques du régime.

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.

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 2021 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'examens actuariels, dont :

- Évaluations du plan annuel (même si elles ne sont pas exigées par les organismes de réglementation)
- 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, aux organisations professionnelles et aux groupes d'employés;
- Nous faisons équipe avec les responsables de régimes de retraite comparables sur des questions d'intérêt commun;
- Surveiller les tendances sectorielles concernant la conception du Régime

- Nous collaborons avec des organismes de l'industrie tels que l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite et l'Association du Barreau de l'Ontario.

Rapport coût-efficacité

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

Comme dans le cas de la mise en commun d'actifs, la fusion des petits régimes de retraite du secteur public avec le Régime, (que nous désignons sous le nom de regroupement) a pour but, entre autres choses, de réaliser de plus grandes économies d'échelle. Cela contribue à réduire le coût par participant en plus de cadrer avec l'orientation du gouvernement, qui souhaite gagner en efficacité et réduire les redondances dans l'ensemble du secteur parapublic de l'Ontario. Le regroupement des régimes de retraite de petits organismes gouvernementaux, dont l'objectif premier n'est pas d'administrer un régime de retraite, 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 du nombre de participants découlant de la restructuration de l'Administration, comme la modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario 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 de capitalisation du Régime, 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 efficacité 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, améliorer la sécurité de l'information et la cybersécurité et atténuer nos risques informatiques. Il sera essentiel de mettre en place des moyens permanents pour le travail à distance pour le personnel et des soutiens efficaces en ligne 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 de modernisation technologique, nous envisagerons de faire progresser certains éléments plus rapidement 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 prise en 2020 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 et les pratiques numériques et celles liées aux données
- Elles permettront d'harmoniser les activités de la Commission avec les politiques gouvernementales actuelles (p. ex., les changements dans les plans);
- Elles permettront de gérer les risques (p. ex., menaces à la cybersécurité ou systèmes informatiques en fin de vie).
- Elles permettront d'appuyer les initiatives du promoteur du Régime (p. ex. l'ajout d'une CR)
- Elles devraient produire des bénéfices supérieurs aux dépenses supplémentaires qu'elles occasionnent;
- Elles 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 plus gros régime de retraite dotée d'une gestion professionnelle comme le nôtre permettra à ces employeurs du secteur parapublic d'offrir des rentes plus sûres et plus durables et de se focaliser 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 2021, nous avons fusionné le régime de retraite d'Agricorp au Régime. La mise en œuvre ordonnée des fusions de régimes nécessite des compétences et 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 et obtenir le consentement de l'Autorité de réglementation des services financiers (ARSF). De plus nous devons procéder au transfert des données historiques des régimes fusionnés et ces données doivent être « nettoyées » 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 à nos clients l'expérience client moderne à laquelle ils s'attendent.
- **Libre-service en tout temps et en tout lieu** – accroître la disponibilité de nos services dans les sites Web et élargir et améliorer nos services en ligne aux participants
- **Efficacité et rapidité du service** : lorsqu'il s'agit d'opérations nécessitant l'aide du service à la clientèle.
- **Protection de la vie privée et cybersécurité** : dans un monde de plus en plus numérique et en ligne, l'un des impératifs de l'excellence des services consiste à protéger la vie privée de nos clients et la sécurité de leurs renseignements personnels.

Nos trois stratégies d'excellence des services sont conçues pour offrir tous ces éléments.

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

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

Services-conseils et services éducatifs

Services-conseils

Les services-conseils de la Commission, qui offrent à nos clients un soutien professionnel en matière de planification de la retraite et de prise de décisions, continuent de nous démarquer

en matière d'excellence des services. Notre équipe de conseillers, composée d'experts en retraite qui sont aussi planificateurs financiers agréés, aide nos clients à prendre des décisions complexes en tenant compte de leur situation financière et personnelle générale. Nous avons lancé notre offre de services-conseils en 2015 et continuons de l'améliorer depuis lors. Pendant la deuxième année de la pandémie, nous avons constaté une augmentation considérable de la demande des clients en soutien à la planification de la retraite et en services-conseils (hausse de 29 % par rapport à l'année précédente). Nous avons continué d'offrir des séances vidéo individuelles avec les conseillers pour assurer une expérience client positive avec un soutien consultatif tout en travaillant à distance.

- Presque 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 %);

Nous prévoyons continuer d'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;
- Cherchant à mieux comprendre les changements dans la main-d'œuvre qui auront une incidence sur les participants et les employeurs, et mettre en place des outils pour les aider à composer avec ces changements.

Services éducatifs

La Commission a préparé des séances d'information à l'intention des clients et des parties prenantes qu'elle 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 interactives sur mesure continue d'augmenter et les commentaires reçus sur les séances sont très positifs.

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

- Intégrer plus de contenu sur la planification financière dans nos communications aux clients, afin d'améliorer l'éducation financière et afin que nos participants puissent prendre de bonnes décisions financières;
- Offrir plus de présentations et plus de contenu sur la planification financière afin de joindre diverses classes de participants pour leur parler de choses les intéressant (répercussions du congé parental, gestion de la dette, etc.), 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 permet de joindre de manière rentable 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 de l'employeur 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 en 2021, la nouvelle technologie nous aidera à rendre nos services en ligne accessibles, conviviaux, efficaces et efficaces. Plus particulièrement, nous pourrons 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 amorcés en 2020, nous améliorerons au cours des prochaines années nos services numériques et en ligne :

- nous augmenterons le nombre d'opérations en libre-service que les participants et les retraités peuvent effectuer en ligne;

- nous ferons avancer notre stratégie de mobilisation et d'expérience client afin d'accroître l'engagement des participants dans la planification de la retraite et d'améliorer la prestation des services au cours des prochaines années
- nous améliorerons et moderniserons les fonctionnalités de notre outil de planification de la retraite;
- Nous allons 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;
- nous soulignerons 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 qui doivent être gérés séparément et tenus à jour au moyen d'hypothèses et de variables. Il existe des outils et des technologies de pointe qui nous permettent de traiter plus efficacement toutes nos règles et tous nos besoins en matière de calcul.

Ces nouvelles technologies nous permettront de refondre nos processus d'affaires, de réduire le risque de défaillance des systèmes, d'améliorer la cybersécurité, d'élargir notre espace numérique en libre-service et d'améliorer notre efficacité opérationnelle, ce qui nous permettra de mieux servir nos clients et plus rapidement.

Modernisation 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'efficience. Le passage à un seul moteur de calcul vise à améliorer le libre-service numérique pour nos clients et à atténuer le risque futur que posent nos anciens systèmes qui approchent leur fin de vie utile. Il nous permettra également d'améliorer davantage notre efficacité opérationnelle ou en soutenant pleinement notre modèle de services-conseils et en fournissant à nos clients les outils dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet de leur rente.

Nous avons investi beaucoup de temps et d'efforts pour élaborer une stratégie de modernisation du régime de retraite qui permettrait à la Commission d'assurer la réussite du programme de remaniement des activités. Avant de lancer notre premier projet d'envergure, nous avons élaboré une stratégie d'engagement et d'expérience client afin d'orienter notre démarche de modernisation, nous avons schématisé nos processus opérationnels actuels, ciblé

les systèmes devant être remplacés, déterminé la bonne approche architecturale pour notre transformation et élaboré une feuille de route générale.

Notre feuille de route pluriannuelle détermine et priorise les autres éléments de nos processus et systèmes d'affaires qui doivent être modernisés 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.

Nous sommes sur la bonne voie pour terminer le premier volet important de la transformation cet automne, soit la mise place d'une nouvelle plateforme (mise à niveau) pour les portails des participants et des employeurs (portails - phase 1). Il était essentiel de nous assurer que ces travaux étaient terminés en 2021 avant que le fournisseur cesse de soutenir l'ancienne plateforme à la fin de l'année. Le recours à une approche de développement agile combinée à la mise à l'essai de l'expérience utilisateur nous a donné la souplesse et les connaissances nécessaires pour mener à bien cette importante première phase. La nouvelle plateforme des portails nous aide à renforcer davantage la sécurité grâce à l'introduction d'un processus d'authentification multifactorielle et améliore la performance et la stabilité globales. Les nouveaux portails sont construits conformément aux critères de conformité de niveau AA des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0.

Initiatives de modernisation pour 2022

Comme les travaux de base sur les portails des participants et des employeurs devraient être terminés cet automne, en 2022, nous concentrerons nos efforts sur des améliorations clés qui répondent aux commentaires des clients et du personnel et sur des caractéristiques d'innovation qui améliorent l'expérience en ligne et la mobilisation des clients. Compte tenu de l'expérience positive que nous avons eue au cours de la première année d'élaboration et de mise en œuvre, nous continuerons d'utiliser la même méthodologie agile et les mêmes approches de rétroaction des utilisateurs pour la phase 2 des améliorations de nos portails. Nous continuerons d'améliorer l'expérience en ligne et d'ajouter des services numériques à nos portails tout au long du projet de modernisation technologique.

De plus, en 2022, nous irons de l'avant avec d'autres éléments clés de notre projet de modernisation technologique, y compris Ensemble de projets de modernisation 1 (qui comprend la modernisation du calculateur de l'admissibilité aux prestations et du moteur de gestion des règles) et le planificateur de retraite. Dans le cadre des discussions sur la planification stratégique, la direction a également déterminé la nécessité d'inclure deux autres projets pour 2022 – la gouvernance et l'analyse des données, ainsi que l'apprentissage et la formation – qui sont tous deux essentiels à la mise en œuvre de notre stratégie en matière de dialogue client et d'expérience client et à l'amélioration de nos services numériques et de notre engagement. Nous avons d'abord prévu aborder ces questions dans le cadre des autres projets. Toutefois, étant donné qu'elles sont toutes deux essentielles à notre transformation, nous croyons qu'en accélérant la mise en œuvre de ces éléments et de les considérer comme des initiatives indépendantes nous pourrions les aborder avec le soin nécessaire et obtenir ainsi le meilleur résultat possible.

Vous trouverez ci-dessous des renseignements supplémentaires sur nos initiatives de modernisation technologique pour 2022.

Ensemble de projets 1 (Calculateur de l'admissibilité aux prestations et modernisation du moteur de gestion des règles)

Notre approche actuelle en matière d'élaboration et de mise à jour des règles et des formules de calcul des régimes de retraite est désuète, ne peut être adaptée en temps opportun pour répondre aux besoins d'un milieu de travail numérique moderne et ne fournit pas l'échelle et l'agilité nécessaires pour gérer de multiples régimes ou des règles complexes pour les participants. L'adoption d'un seul moteur de calcul modernisera le calculateur des rentes de sorte que les clients et le personnel obtiendront des résultats exacts et uniformes, peu importe le calcul des rentes qu'ils effectuent. L'approche vise également à moderniser également le moteur de gestion des règles afin d'améliorer les processus opérationnels, d'intégrer l'assurance de la qualité et de nous permettre de nous adapter plus facilement à l'évolution des règles et des dispositions du régime.

Ce projet s'étendra sur plusieurs années. En 2022, nous prévoyons lancer la demande de propositions et sélectionner le fournisseur avec lequel nous collaborerons pour élaborer et mettre en œuvre les solutions.

Planification de la retraite

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

Bien que le planificateur actuel soit robuste, il n'offre pas d'expérience numérique moderne et exige un effort manuel considérable pour saisir l'information nécessaire à la production d'un régime de retraite. En 2022, nous travaillerons en partenariat avec notre fournisseur pour apporter des améliorations importantes, y compris la modernisation de l'expérience client, afin de réduire la saisie manuelle requise des clients et de permettre au personnel de la Commission de consulter tous les renseignements et scénarios explorés par le client pour faciliter les séances consultatives individuelles. Ces améliorations devraient inciter les participants à s'engager davantage dans la planification active de la retraite.

Gouvernance et analyse des données

La Commission doit être en mesure d'assimiler les données provenant de diverses sources et en faire des analyses décisionnelles afin de fournir de façon proactive aux clients des mesures et des renseignements pertinents, fiables et opportuns.

Aujourd'hui, les capacités et les outils d'analyse de la Commission sont limités (requêtes, Google analytics, sondages externes pour créer des rapports de gestion) et insuffisants pour faire progresser ses stratégies.

L'an prochain, nous nous concentrerons sur l'examen de nos éléments de données de base et de nos processus de gouvernance afin de concevoir, d'élaborer et de maintenir efficacement un modèle d'architecture de données efficace à l'appui de notre programme de modernisation. Ces travaux appuieront nos stratégies de services-conseils et nos capacités opérationnelles et amélioreront notre capacité à fournir aux clients l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées et renforcer leur engagement à planifier et à gérer activement leur retraite.

Apprentissage et formation

Dans le cadre de nos travaux en 2022, nous ciblerons la technologie et les outils dont nous avons besoin pour répondre aux besoins en apprentissage et en formation en ligne du personnel, des employeurs et des participants. En nous attelant tous ensemble à cette tâche, nous pourrions trouver les solutions qui répondent le mieux à nos besoins collectifs dans ce domaine le plus efficacement possible.

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

En 2021, la Commission a renforcé ses mesures de sécurité en introduisant un volet identité numérique et gestion de l'accès dans ses nouveaux portails ainsi que dans le cycle de développement des logiciels en faisant la transition vers des services et une infrastructure infonuagiques.

Le télétravail se poursuit pour le personnel, nous avons continué de promouvoir de solides pratiques en matière de sécurité au moyen d'une formation mensuelle obligatoire sur la sécurité, d'activités axées sur la résilience des réseaux (mises à jour de sécurité des RPV et des solutions terminales, segmentation du réseau et élimination des points des systèmes critiques en continu) et de renforcement des configurations de sécurité de tous les systèmes.

Notre feuille de route de la cybersécurité a été mise à jour pour se prolonger jusqu'en 2022, jetant les bases en vue d'améliorations stratégiques et opérationnelles continues qui nous permettront d'élargir nos services numériques à nos clients. Nous miserons sur les progrès déjà réalisés en matière de gouvernance des données, la mise en place d'un programme renouvelé de gestion des risques liés aux tiers et l'exploitation sécurisée des services infonuagiques pour accélérer la diffusion des nouvelles fonctions de nos services électroniques.

Amélioration de la gestion de l'infrastructure informatique

La technologie de l'information à la Commission est un service entièrement imparti, ce qui nous permet de profiter des améliorations apportées par notre fournisseur pour optimiser notre environnement d'infrastructure.

Nous continuons d'améliorer l'efficacité des processus d'infrastructure pour appuyer la modernisation technologique. Afin de mieux intégrer un nouveau modèle de travail hybride

après la pandémie, nous mettrons en œuvre une approche moderne axée sur la collaboration numérique améliorée et la gestion des ordinateurs de bureau.

Cibles et mesures de performance

Rapports axés sur les produits et les résultats attendus

La Commission a choisi ses indicateurs clés de performance (ICP) de manière à respecter l’engagement de la province à produire de l’information fondée sur des données probantes au moyen de rapports axés sur les produits et les résultats attendus. En mesurant et en communiquant notre performance de façon cohérente dans nos deux principaux documents d’information, nous procurons aux parties prenantes, dont le promoteur du Régime, des mesures utiles qui mettent en évidence les fonctions et l’efficacité de la Commission à titre d’administrateur du Régime. Chaque initiative et chaque ICP en 2022 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, conformément au Plan d’affaires 	Achèvement substantiel des initiatives du Plan d’affaires

Objectif d'affaires	Produit défini	Mesure de performance
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ou avancement important des projets lancés en réponse aux demandes du promoteur du Régime 	
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 2022
Respect du budget	Comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues	Dans les limites du budget
Rapport coût-efficacité	(coût par actif net disponible pour le service des prestations) : <ol style="list-style-type: none"> 1. Dépenses d'exploitation de la Commission 2. Dépenses de la SOGP 3. Dépenses consolidées 	16 points de base ou moins 50 points de base ou moins 66 points de base ou moins
Santé financière du Régime	Taux de capitalisation sur base de continuité et variation du taux en glissement annuel	Maintien ou amélioration du taux de capitalisation sur base de continuité
Mobilisation des employés	% du taux de réponse aux sondages auprès des employés (c.-à-d. sondage sur la mobilisation, sondage sur le retour au	87 % ou plus S'engager à traiter les principales occasions d'amélioration relevées dans le

Objectif d'affaires	Produit défini	Mesure de performance
	travail, gestion du changement)	sondage sur l'engagement des employés de 2021
Diversité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> Exécution du plan de diversité et inclusion, y compris réalisation de l'engagement en matière de diversité et inclusion pour 2022 	Achèvement ou réalisation substantiels des initiatives de diversité et inclusion en 2022

Principaux secteurs de risques

Risque organisationnel

Notre cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) est intégré à notre processus de développement stratégique et opérationnel afin de renforcer notre capacité à repérer, à évaluer et à surveiller de façon proactive les principaux risques et occasions susceptibles d'avoir une incidence sur nos objectifs stratégiques et nos initiatives liées aux plans 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 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. La modernisation technologique permettra de moderniser notre offre de services, d’améliorer l’efficacité de la prestation, d’améliorer la sécurité de l’information et de remplacer les anciennes technologies à risque et désuètes. Grâce à la combinaison de notre cadre de gestion des programmes 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.

En réponse à la pandémie de COVID-19, nous demeurons concentrés sur la détermination, l’évaluation et la gestion des risques nouveaux ou accrus découlant du changement de l’environnement. Dans cette optique, nous continuons d’évaluer les principaux risques et vulnérabilités de toutes les fonctions de la Commission. 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, la GRE de la Commission continuera de concentrer ses efforts pour améliorer son approche intégrée de gestion des risques dans l'environnement dynamique et en évolution rapide d'aujourd'hui dans le but de créer, de préserver et de réaliser de la valeur.

Risque d'investissement

En partenariat avec la SOGP, la Commission atténue le risque d'investissement de plusieurs façons :

- 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 harmoniser la composition de l'actif du Régime avec ses obligations au titre des prestations constituées. Cet examen tient compte de la situation de capitalisation du Régime, du contexte économique actuel, et de l'évolution démographique et de la composition des effectifs du Régime. L'objectif 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 au début de 2021 et une nouvelle RSA a été approuvée par le conseil d'administration en avril. De plus, un plan de mise en œuvre a été approuvé qui permettra la transition vers la nouvelle RSA sur quatre ans.
- Pour faire face au risque croissant que présentent les changements climatiques, la Commission et la SOGP ont élaboré des politiques générales dans le cadre de leurs politiques ESG respectives. De plus, la SOGP a effectué une analyse de scénarios climatiques en préalable à l'élaboration d'une stratégie climatique qui définira des cibles précises de réduction des émissions de carbone. La SOGP commencera également à rendre compte des mesures liées au climat conformément aux recommandations du TCFD. Ces activités sont prévues pour la période 2022-2024.
- 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 placement 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. Par cette mesure, les dirigeants de la Commission et les membres du conseil d'administration s'assurent en permanence que la SOGP gère prudemment les actifs du Régime.
- La SOGP a développé et amélioré sa capacité de production de rapports sur les risques et présentent désormais tous les trimestres des rapports exhaustifs au comité des placements de la Commission et ils en discutent ensemble. En outre, la SOGP a élaboré et adopté une

mesure du ratio de liquidité à court terme et en fait rapport. Cela est particulièrement utile lorsque des crises surviennent sur le marché comme la pandémie de COVID-19.

- Le chef de la gestion des risques (CGR) de la SOGP est censé assurer une gestion rigoureuse et indépendante des risques au sein de la SOGP, à l'exemple des meilleurs gestionnaires institutionnels de caisses de retraite. Le CGR encadre la conception et la mise en œuvre des fonctions essentielles de gestion du risque d'entreprise et du risque d'investissement de la SOGP et adopte une approche globale en matière de contrôle des risques.
- La SOGP utilise une solution d'analyse du risque d'investissement qui a été mise en œuvre par la suite. Tous les jours, des flux de données sur les placements de la Commission sont 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 ESG, 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 92 000 participants, qu'ils soient actifs, retraités ou admissibles à une rente différée. Elle doit aussi rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, promoteur du Régime, et détient des obligations juridiques envers de nombreux organismes de réglementation, comme l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers et l'Agence du revenu du Canada. Elle doit aussi respecter de nombreuses directives générales du gouvernement de l'Ontario. C'est pourquoi elle est déterminée à respecter les normes les plus élevées en matière de gouvernance, de gestion des risques, de conformité, de transparence, de continuité des affaires, de résilience, de gestion de l'Information et de protection de la vie privée. Ces dernières années, la Commission a fait de grands pas dans le resserrement de ses pratiques dans chacun de ces domaines, ce qui s'est traduit par une hausse des dépenses liées à la mise en conformité et à la gestion des risques. Par exemple :

- **Gouvernance de l'information et des données** : La Commission est consciente que la protection 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 sont en cours pour améliorer notre

programme de gouvernance de l'information, sur la base d'un examen prudent des changements apportés aux directives gouvernementales au fur et à mesure qu'elles sont introduites en vertu de la Directive de l'Ontario sur les données et les services numériques. Parallèlement aux travaux de modernisation technologique, nous étudions les moyens d'améliorer la sécurité des systèmes, les politiques et processus de gestion des documents électroniques et mettons en œuvre ces améliorations.

- **Accessibilité** – La Commission continue de mettre l'accent sur l'accessibilité de ses services à tous ses clients. Nos nouveaux portails pour les participants et les employeurs, qui seront lancés cet automne, sont conformes aux critères de conformité de niveau AA des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0. .
- **Risque et conformité** : Compte tenu des obligations croissantes en matière de gouvernance, de risque et de conformité, la Commission mettra en œuvre des systèmes lui permettant de mieux soutenir ses programmes de gestion du risque et de la conformité, dont l'automatisation de certaines activités, la réduction des efforts manuels à l'appui de deux activités distinctes et liées entre elles et une meilleure visibilité de l'état des risques et des contrôles.
- **Continuité des activités et résilience** – La Commission s'engage à offrir un service exceptionnel aux participants et aux intervenants tout en protégeant la santé, la sécurité et le bien-être de son personnel et des visiteurs. Chacun de ces éléments sera pris en considération dans la prise de décisions de la Commission et pour la planification du retour de certaines activités en milieu de travail.
- **Rémunération** : La Commission est consciente que la rémunération est un élément clé de ses stratégies à long terme et de son efficacité organisationnelle. À titre d'organisme du gouvernement de l'Ontario, la Commission s'engage à offrir d'excellents services et un bon rapport qualité-prix à ses clients et parties prenantes, tout en respectant le contexte budgétaire du secteur public dans lequel elle évolue. La Commission participe régulièrement à des sondages externes sur la rémunération et à des analyses comparatives avec d'autres régimes et organismes du secteur public afin d'évaluer les objets de comparaison (c.-à-d. l'étude des salaires de base, des incitations et des avantages sociaux assurés). Pour évaluer les niveaux de rémunération du marché, les organismes visés doivent être ceux avec lesquels nous sommes en concurrence pour attirer les talents et avec lesquels nous comparons la qualité du travail de la Commission. La Commission continue de suivre l'évolution des lois et règlements relatifs à la rémunération dans le secteur public et de s'y conformer.
- **Planification de la relève** – La Commission reconnaît l'importance d'une planification de la relève efficace et la nécessité de réduire au minimum les risques pour l'organisation, en particulier pour les postes de la haute direction et de la direction. 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. Jusqu'en 2022 et, par la suite, la planification de la relève et la poursuite du renforcement du leadership interne seront une priorité pour assurer la durabilité et le succès organisationnel.

Services tiers

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

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 Compte des avantages sociaux supplémentaires des fonctionnaires pour les participants admissibles au Régime, et la transition vers une convention de retraite en fiducie pour 2022

Budget financier de 2022

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

Mise à jour du processus de répartition des coûts

En 2021, le processus d'affectation des ressources internes (principalement les coûts de dotation et certains coûts des opérations technologiques de base) a été mis à jour afin de mieux refléter les coûts totaux associés aux initiatives. Bien que cette mesure ait déplacé environ 1,3 million de dollars des activités de base vers les coûts des initiatives, elle **n'a pas eu d'incidence sur le montant global approuvé du budget de 2021**. C'est ce que montre le tableau 1 ci-dessous. Vous trouverez à l'annexe IV de plus amples détails sur cette mise à jour et ses répercussions connexes.

Tableau 1 : Rajustement du budget de 2021

Rajustement du budget de 2021 (en milliers de dollars)	Budget 2021 rajusté	Budget 2021 (original)	Variation en dollars	Variation en %
Opérations technologiques de base	33 847	35 160	(1 313)	3,7 %
Initiatives	10 356	9 043	1 313	14,5 %
Total des dépenses d'exploitation	44 203	44 203	-	0,0 %

Nous avons fait le suivi des coûts réels de nos initiatives sur cette même base en 2021. Notre budget 2022 a été créé en fonction de cette nouvelle répartition. Pour maintenir l'uniformité de la présentation et de l'explication des écarts budgétaires, le document budgétaire compare les plans de 2022 à cette nouvelle répartition mise à jour ou « rajustée » du budget 2021. Dans toutes les autres mentions, le budget rajusté de 2021 sera simplement appelé budget de 2021.

Aperçu du budget

Notre budget d'exploitation comprend deux grandes catégories de dépenses : 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.

Sur une base regroupée, notre budget de dépenses de fonctionnement pour 2022 sera de 47,3 millions de dollars. Cela représente une augmentation de 6,9 % de notre budget pour 2022 par rapport à 2021. Le tableau 2 présente le total de ces deux catégories de dépenses.

Tableau 2 : Budget total

Dépenses d'exploitation consolidées (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Dépenses de base – activités courantes	36 992	33 847	3 145	9,3 %
Initiatives (tableau 5)	10 277	10 356	(79)	(0,8 %)
Total des dépenses d'exploitation	47 269	44 203	3 066	6,9 %

Nos activités régulières en 2022 devraient augmenter de 9,3 % en glissement annuel (augmentation de 3,1 millions de dollars). Cette augmentation est ventilée et expliquée dans la section suivante. Le budget proposé pour les initiatives devrait diminuer de 79 dollars ou diminuer de moins d'un pour cent. Ces initiatives sont décrites et expliquées après le budget de base d'exploitation de base.

Dépenses d'exploitation de base

Les dépenses de base représentent une part importante du budget d'exploitation de la Commission. Le tableau 3 ci-dessous répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

Tableau 3 : Dépenses d'exploitation de base

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Dotation en personnel (tableau 3.1)	20 754	19 510	1 244	6,4 %
Exploitation des bureaux (tableau 3.2)	5 581	5 599	(18)	(0,3 %)

Technologie (tableau 3.3)	7 696	6 045	1 651	27,3 %
Services professionnels (tableau 3.4)	1 694	1 486	208	14,0 %
Amortissement (tableau 3.5)	61	75	(14)	(18,7 %)
Communication, conseil d'administration et audit (tableau 3.6)	1 206	1 132	74	6,5 %
Total	36 992	33 847	3 145	9,3 %

Les coûts de dotation et de technologie sont les deux principaux facteurs de l'augmentation, suivis par de faibles augmentations liées aux services professionnels, aux communications et à la rémunération des membres du conseil.

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 3.1 : Coûts de dotation

Coûts de dotation (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Total	20 754	19 510	1 244	6,4 %

Les coûts d'exploitation de base liés à la dotation représentent la majorité des dépenses opérationnelles de la Commission. Ceux-ci ont augmenté pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'employés prévue au budget, qui ont été embauchés en 2021, du nouvel effectif prévu pour 2022 ainsi que des remplacements pour les congés de maternité et la planification de la relève. 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. Les sommes récupérées 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 (nouveaux) de la Convention de retraite et des régimes de retraite complémentaires acquis par les juges de paix et les juges en chef adjoints (anciennement protonotaires).

Les principaux éléments de l'augmentation de 6,4 % ou 1,2 million de dollars des coûts de dotation :

- Croissance de l'embauche en 2021 et des postes de remplacement pour les congés de maternité
- Provision pour la planification de la relève
- Cinq nouveaux membres du personnel

- Les coûts de dotation récupérés en vertu des ententes sur les niveaux de service ont augmenté avec l'ajout de l'administration de la CR – un nouveau régime ajouté au portefeuille des services administratifs entrepris par la Commission.
- Les sommes récupérées au titre des coûts de dotation interne (qui sont « imputés » ou affectés aux initiatives) devraient augmenter d'ici 2021
- Des estimations d'augmentation modeste pour les employés syndiqués et non syndiqués sont prévues au budget. La rémunération sera harmonisée conformément à la loi ou aux lignes directrices du gouvernement, selon le cas.
- 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.

Tableau 3.2 : Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Total	5 581	5 599	(18)	(0,3 %)

Les dépenses d'exploitation des bureaux englobent les loyers, les frais de bureau, le traitement de la paie et les frais réglementaires et de déplacement. On prévoit que les coûts d'exploitation des bureaux diminueront, car le loyer net devrait diminuer en raison de l'application d'un escompte de loyer dans le cadre de l'avantage incitatif au locataire. Cette diminution est partiellement annulée par l'augmentation des coûts d'assurance. Les coûts d'équipement de bureau et d'entretien de l'équipement devraient aussi être réduits par rapport aux montants de 2021.

Tableau 3.3 : Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Total	7 696	6 045	1 651	27,3 %

La Commission s'est attachée à gérer prudemment le budget dans le contexte financier du secteur public en limitant le renouvellement du personnel au fil des ans. Toutefois, nos plateformes technologiques risquent d'être désuètes et, par conséquent, nous nous concentrons sur la modernisation technologique et l'accélération de la mise en place de la structure et de l'environnement technologiques. Les coûts technologiques ont été prévus au budget de 2022 pour tenir compte de l'évolution continue du cyberespace ainsi que des répercussions opérationnelles des initiatives passées et actuelles visant à faire progresser notre programme de modernisation technologique.

Étant donné que nos solutions technologiques sont largement imparties, le budget de la technologie couvre les services contractuels de base pour l'infrastructure, les applications et la

cybersécurité, ce qui comprend des augmentations inflationnistes ainsi que d'autres besoins en matière de services pour répondre aux projets actuels et passés des initiatives, en plus de certaines augmentations pour l'avancement de la cybersécurité. Voici les principaux facteurs du coût pour 2022 :

- Augmentation contractuelle de l'inflation intégrée aux contrats des fournisseurs de services technologiques, y compris les répercussions des heures supplémentaires
- Croissance des coûts :
 - o Première année complète d'exploitation de notre nouveau centre de données infonuagique, qui a considérablement amélioré la sécurité de l'information
 - o Le coût annuel total pour l'utilisation d'une licence d'authentification multifactorielle utilisée dans nos nouveaux portails employeurs et participants
 - o Nouveaux logiciels et licences permettant le développement d'applications modernes, y compris la méthodologie agile, la sécurité des applications et l'assurance de la qualité et les essais automatisés
 - o Augmentations associées à une utilisation plus large des droits de licence de logiciel pour la planification des projets et des ressources
 - o Augmentation des frais de licence et d'équipement associés à l'intégration récente et projetée des nouveaux employés

Tableau 3.4 : Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 202 1	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 694	1 486	208	14,0 %

Les services professionnels se composent des honoraires de consultation et d'actuariat et des frais juridiques. L'augmentation des charges liées aux services professionnels découle principalement de l'augmentation des besoins en soutien actuariel et soutien juridique pour les litiges et les recours collectifs.

Tableau 3.5 : Amortissement

Amortissement (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 202 1	Variation en dollars	Variation en %
Total	61	75	Augmentation (diminution) totale de l'actif net liée aux activités2)	(18,7 %)

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.

Tableau 3.6 : Communication, conseil d'administration et audit

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget 2021	Variation en dollars	Variation en %
Total	1 206	1 132	74	6,5 %

Cela comprend l'augmentation des activités de communication avec nos clients et d'autres intervenants (comme les sondages) et l'augmentation de la rémunération du conseil d'administration (principalement en raison du nombre de réunions du conseil d'administration et des comités). Il ne devrait pas avoir de variations des montants prévus au budget pour les services de vérification interne et externe.

Budget des dépenses en capital pour 2022

On s'attend à ce que les dépenses en capital prévues pour 2022 augmentent légèrement pour l'équipement ergonomique tout en conservant de petits budgets pour les baux et le mobilier. Aucune disposition n'est prévue pour le matériel informatique puisque la Commission adopte un modèle de services opérationnels complets.

Tableau 4 : Budget des dépenses en capital

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 202 2	Budget 202 1	Variation en dollars	Variation en %
Budget de base	80	55	25	45,4 %

Budget des initiatives pour 2022

Comme mentionné précédemment, le budget global des initiatives de la Commission demeure relativement stable. L'augmentation des ressources, tant en interne (dotation et contrats de technologie de base) qu'en externe (fournisseurs) a été considérable en 2021; or, le maintien du niveau élevé des dépenses pour les ressources demeure essentiel pour faire progresser le programme de modernisation technologique et continuer de répondre aux demandes du promoteur du Régime.

Tableau 5 : Ventilation des initiatives par ressource

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget 2022	Budget rajusté de 2021	Variation en dollars	Variation en %
Fournisseur externe – dollars verts	4 175	5 258	(1 083)	
Utilisation des contrats de services de TI de base – dollars verts	709	454	255	

Utilisation du personnel de la Commission – ressources internes	5 391	4 644	747	
Total	10 277	10 356	77	0,8 %

L'ensemble complet des initiatives s'élève à 10,3 millions de dollars, comme l'année précédente. Le volet Modernisation technologie de ces initiatives s'élève à 6,3 millions de dollars.

Nous considérons que les 4 millions de dollars restants des initiatives de 2022 sont obligatoires, car elles sont utiles de diverses manières :

- Atténuer les risques liés à nos anciens systèmes d'administration des pensions (au-delà du programme de modernisation technologique) et améliorer la sécurité de nos systèmes et la capacité de reprise après sinistre en transférant notre technologie vers le nuage
- Donner suite aux initiatives du promoteur du régime qui ont une incidence sur le régime de retraite. Les coûts de certaines initiatives dirigées par le promoteur du régime sont récupérés auprès du promoteur du Régime (comme les coûts de la mise en œuvre de l'administration de la CR) et d'autres ne le sont pas (comme les regroupements de régimes).
- Se conformer aux exigences de la réglementation aux exigences législatives

Le programme de modernisation technologique vise à mettre à jour nos processus opérationnels d'administration des pensions et nos systèmes de TI. Bien que cela puisse être considéré comme facultatif, en plus de faire progresser notre plan stratégique et d'atténuer les risques en matière de TI, il est entièrement conforme à l'orientation du gouvernement visant à améliorer le service à la clientèle dans le secteur public et à faire progresser la prestation des services numériques. Par conséquent, ces initiatives, bien qu'elles ne soient pas obligatoires, sont donc essentielles pour répondre aux attentes du gouvernement.

Comme nous l'avons établi dans le plan d'affaires de l'année précédente, les initiatives suivent cinq thèmes (énumérés par ordre d'incidence budgétaire, du plus élevé au plus bas). Nous avons également indiqué les initiatives plus vastes dans ces catégories :

1. Expérience client/services numériques (6 470 \$)

Ces initiatives font progresser le programme de modernisation technologique pour 2022. La province a indiqué qu'elle s'attendait à ce que les organismes améliorent leur expérience client et offrent davantage de services en ligne.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2022	Total 2022	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	Gouvernance du programme de modernisation technologique	1 113	124	42	947
2	Modernisation technologique – Portail des employeurs – Phase 2	966	675	29	262
3	Modernisation technologique – Portail des participants – Phase 2	1 527	1 160	32	335
4	Ensemble de projets de modernisation technologique 1	912	350	36	526
5	Modernisation technologique – Planificateur de retraite	618	170	34	414
6	Modernisation technologique – Gouvernance et analyse des données	508		14	494
7	Modernisation technologique – Apprentissage et éducation	291	75		216
8	Ensemble de projets de modernisation technologique 2	329			329
	Modernisation technologique – Total partiel	6 264	2 554	187	3 523
	Autres	206	70		136
	Total partiel	6 470	2 624	187	3 659

2. Initiatives d'atténuation des risques (2 092 \$)

Plusieurs exigences informatiques nous incitent à maintenir la technologie actuelle, y compris le transfert de notre infrastructure technologique vers le nuage, et d'autres initiatives. Cette liste comprend également un rajustement du langage utilisé dans nos communications avec les clients afin qu'elles soient plus inclusives. La liste qui suit s'en tient aux initiatives essentielles qui doivent avoir lieu en 2022.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2022	Total 2022	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	Diversité Équité Inclusion – Communications avec les clients	296		66	230
2	Milieu de travail numérique (comprend la gestion de l'accès)	239	166		73

3	Redondance du portail – création d’opérations continues	620	524	32	64
4	Gouvernance des données non structurées	363	200	34	129
	Autres (projets liés à la technologie)	574	506	10	34
	Total partiel	2 092	1 396	142	554

3. Initiatives en matière de législation et de conformité (866 \$)

Cette catégorie comprend les initiatives que la Commission doit entreprendre pour respecter la législation ou les directives du gouvernement. Pour 2022, ces initiatives consistent à i) apporter les changements nécessaires pour rendre nos relevés annuels de retraite conformes aux changements récents apportés au régime; ii) de même, apporter les changements requis aux relevés des participants retraités; iii) les changements requis pour les calculs des valeurs de transfert entre les régimes provinciaux et les rétablissements des valeurs actualisées; et iv) la modernisation des systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de gestion de la conformité.

	Initiative liée au Plan d’affaires 2022	Total 2022	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	Relevé annuel de pension – 2021	271		61	210
2	Relevés annuels de pension – 2022	121		29	92
3	Relevés des participants retraités – 2023	182		46	136
4	Calcul des coûts de rétablissement de la valeur actualisée	160		53	107
5	Mise à jour du calculateur de pension	26	20		6
6	Gouvernance et gestion du risque et de la conformité	97	59		38
	Autres	9		3	6
	Total partiel	866	75	192	595

4. Initiatives du promoteur du Régime, dont les dépenses ne sont pas récupérables (847 \$)

Nous allons de l’avant avec au moins deux regroupements de régimes en 2022, la fusion du régime d’Agricorp et ce que nous appelons l’« Organisation 4 ». La province 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 soient intégrés aux systèmes de la Commission et

nous fournissent l'information dont nous avons besoin pour calculer avec exactitude les droits à prestations des clients.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2022	Total 2022	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
22	Regroupement des régimes de retraite – Agricorp	579	74	125	380
23	Regroupement de régimes de retraite – nouvelle organisation 4	200	2	41	157
	Autres	68		22	46
	Total partiel	847	76	188	583

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

Notre plan pour 2021 tient compte également des ressources nécessaires pour réaliser l'initiative portant sur l'administration de la Convention de retraite du promoteur du Régime, dont les coûts devraient être entièrement récupérables. Les coûts résiduels de ce projet, bien qu'ils ne soient pas inclus dans le budget de la Commission, devraient s'élever à 25 000 dollars.

Risques budgétaires pour 2022 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires

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 (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. Ces événements pourraient 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 domaines dont les demandes imprévues peuvent influencer sur notre plan d'affaires et notre budget, selon notre compréhension actuelle, sont énumérés ci-dessous. S'ils devaient se produire, ils seraient soumis à des points de contrôle et entraîneraient la révision de l'ordre de priorité des autres projets. Nous reviendrons devant le conseil d'administration pour faire approuver un plan d'affaires et un budget révisés si les fonds requis sont nettement supérieurs aux fonds approuvés.

1. Regroupement de régimes de retraite – Même si nous avons supposé des travaux pour les regroupements de régimes, il est toujours possible que d'autres régimes de retraite fusionnent avec le Régime en 2022 ou que de nouveaux et gros employeurs adhèrent au Régime.

2. 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, Si cela se concrétise, cela créerait une demande importante de services, y compris des services de communications et d’actuariat, pour traiter les modifications conséquentes touchant le personnel concerné.
3. 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.
4. Pandémie de COVID-19 et modèle de travail hybride – le plan d’affaires comprend quelques activités liées à un retour au travail présentiel progressif en 2022, mais il y a beaucoup d’incertitude à ce sujet actuellement.
5. Les coûts de l’initiative de redondance des portails prévus pour 2022 représentent environ la moitié du coût total de l’initiative. Nous terminerons l’initiative au début de 2023, ou, si nous sommes en position et que d’autres économies ou ressources sont libérées, nous le ferons en 2022. Le projet nous permettra d’effectuer des travaux d’entretien sans que les portails soient mis hors service et s’inscrit dans la transition vers une disponibilité accrue de nos services numériques.
6. La stratégie à long terme pour les opérations de cybersécurité est toujours en cours d’élaboration et devrait être présentée au conseil d’administration pour approbation au cours de 2022. Bien qu’il y ait des dépenses supplémentaires dans le budget pour la sécurité, le développement substantiel de la feuille de route informatique pourrait nécessiter des montants supplémentaires non prévus au budget.

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 2022-2024

Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2022. Nous avons tenu compte des hausses inflationnistes pour la plupart des dépenses et de l'absence d'augmentation substantielle de l'effectif en 2023 et en 2024. 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.

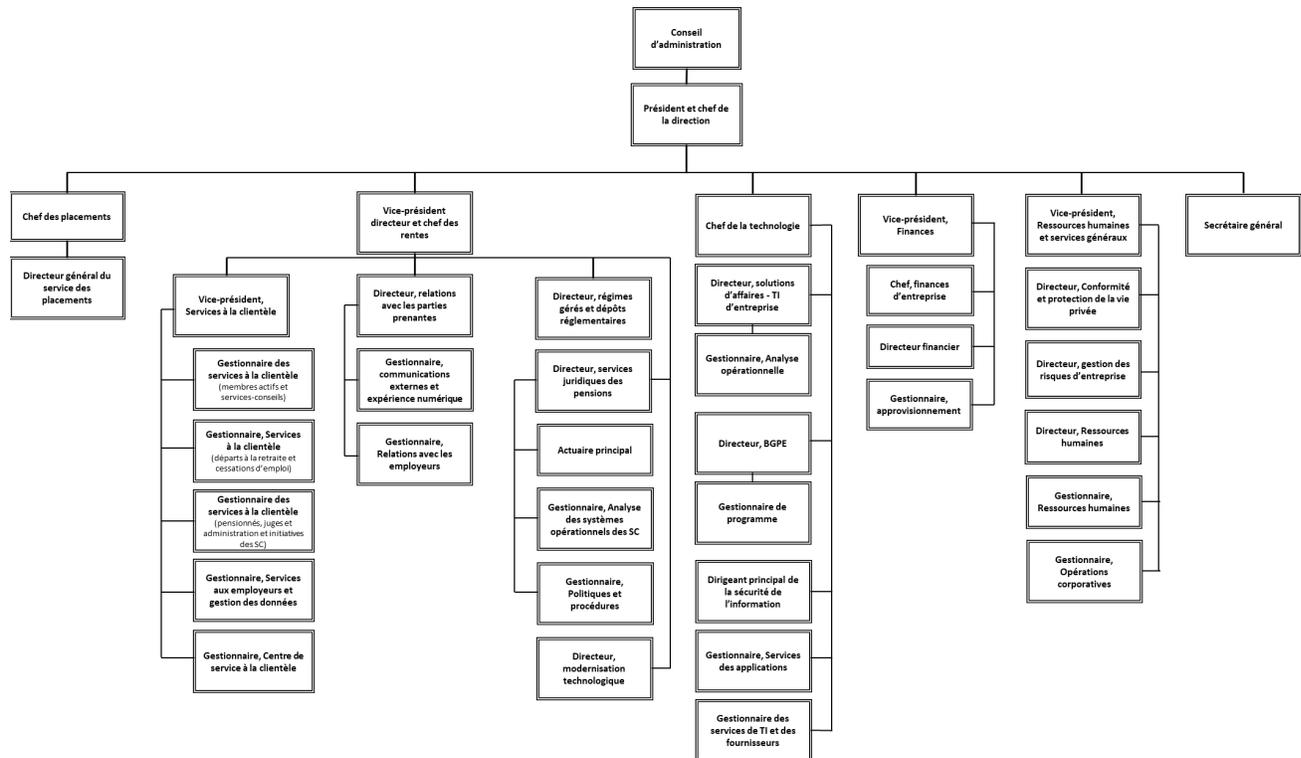
Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2022 ¹	2023 ²	2024 ²
Dotation en personnel	20 760	21 500	22 300
Exploitation des bureaux	5 580	5 690	5 800
Technologie	7 700	8 200	8 700
Services professionnels	1 700	1 730	1 760
Amortissement ³	60	60	60
Communication, conseil d'administration et audit	1 210	1 230	1 250
Initiatives ⁴	10 280	10 280	10 280
Total des dépenses d'exploitation	47 290	48 690	50 150
Total des dépenses en capital ⁵	80	100	100
Estimation de l'effectif⁶	208	208	208

Notes et hypothèses pour les dépenses prévues pour 2022-2024

1. Les chiffres pour 2022 sont tirés du budget de 2022.
2. Pour 2023 et 2024, on suppose une augmentation de 2,0 % pour toutes les catégories de dépenses, sauf indication contraire. Les coûts de dotation pour 2023 et 2024 ont été rajustés pour tenir compte de l'incidence de l'annualisation des embauches additionnelles en 2022 et des conventions collectives en vigueur. On s'attend également à ce que les coûts de TI augmentent en raison d'autres projets et initiatives et de l'augmentation des besoins en cybersécurité. De plus, les coûts de technologie futurs seront directement liés à l'approche en matière de licences et aux coûts du programme de modernisation technologique, qui ne seront pas entièrement connus tant que le processus d'approvisionnement ne sera pas terminé.
3. Les attentes en matière d'amortissement demeureront stables au niveau de 2022, car aucun ajout important d'actifs n'est prévu à la plateforme technologique ni aux bâtiments ou au mobilier.
4. Les initiatives pour 2023 et 2024 devraient se maintenir au même niveau que celles de 2022.

5. On prévoit à ce que les dépenses en capital n'augmenteront que légèrement, soit pour des dépenses minimales liées aux baux et au mobilier.
6. L'effectif en 2022 est de 208 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 22 septembre 2021

Annexe IV : Rajustement du budget de 2021

Comme il a été mentionné précédemment, le processus par lequel l'affectation des ressources internes (principalement les coûts de dotation et certains coûts opérationnels de TI de base) a été mis à jour afin de mieux refléter les coûts totaux associés aux initiatives.

Rajustement du budget de 2021

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budhet rajusté de 2021	Budget (original) de 2021	Variation en dollars	Variation en %
Dotation en personnel	19 510	21 030	1 520	(7,2 %)
Exploitation des bureaux	5 599	5 550	49	0,9 %
Technologie	6 045	5 880	165	2,8 %
Services professionnels	1 486	1 490	(4)	(0,3 %)
Amortissement	75	80	(5)	6,3 %
Communication, conseil d'administration et audit	1 132	1 130	2	0,2 %
Total des opérations technologiques de base	33 847	35 160	1 313	(3,7 %)
Initiatives	10 356	9 043	1 313	14,5 %
Total des dépenses d'exploitation	44 203	44 203	-	0,0 %

La principale différence dans l'approche de rajustement par rapport au budget initial de 2021 est la façon dont le temps du personnel est alloué ou imputé aux coûts de l'initiative. En 2021, nous avons adopté une méthode de saisie du temps réel du personnel consacré aux initiatives. Une estimation de cet effort fondée sur la participation prévue du personnel aux initiatives a été créée. Le budget de l'initiative a donc été modifié. Étant donné que les fonds de dotation consacrés aux initiatives passent simplement des coûts de base aux coûts des initiatives, il n'y a aucune incidence sur le budget global.