



**Plan
d'affaires 2023-2025
de la
Commission du
Régime de retraite
de l'Ontario**

Aperçu de la Commission	3
Mandat.....	3
Approche du Plan d'affaires pour 2023	4
Vision 2025 et plan stratégique de la Commission	7
Diversité, équité et inclusion	8
État du Régime de pension de retraite de la fonction publique	10
Analyse de la conjoncture.....	11
Orientation stratégique	16
Vision 2025.....	16
Stratégies de durabilité.....	17
Placements.....	17
Capitalisation et structure du Régime	18
Rapport coût-efficacité	19
Correspondance avec les objectifs financiers du gouvernement.....	20
Stratégies d'excellence des services.....	22
Services-conseils et services éducatifs	23
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 risque	32
Risque d'entreprise.....	32
Risque de placement	34
Gouvernance et exploitation	35
Services tiers	37
Budget financier de 2023.....	38
Aperçu du budget	38
Dépenses d'exploitation de base.....	39
Budget des dépenses en capital pour 2022.....	42
Budget des initiatives pour 2023	43
Risques pour le budget de 2023 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires	47
Annexe I: Dépenses projetées sur trois ans, 2023-2025	48
Annexe II: Définitions.....	50
Annexe III: Organigramme – Direction	52

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 environ 93 000 participants actifs, retraités ou ayant droit à des prestations différées, et elle surveille l'investissement des 33,8 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.

Le présent plan couvre la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2025; il met l'accent sur 2023.

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 2023, 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.
- 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 sept 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 2023

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 2023-2025 prévoient des dépenses d'exploitation totales combinées de 51,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 4,6 millions de dollars ou de 9,7 % par rapport au budget de 2022. Malgré cette augmentation, nous demeurons concurrentiels par rapport à nos pairs, même ceux qui ont d'importants avantages d'échelle.

L'augmentation est largement attribuable aux nouveaux besoins en personnel et aux coûts de la technologie pour soutenir l'infrastructure vieillissante.

La discussion sur le budget commence à la page 38 du présent document. Trois points à noter:

1. Nos coûts de dotation reflètent l'augmentation de l'effectif nécessaire pour répondre à la progression des demandes de service à la clientèle au cours des dernières années, y compris les complexités découlant des demandes émanant du promoteur.
2. Nos coûts de soutien technologique ont également augmenté en raison des améliorations et des mises à jour que nous avons apportées pour favoriser notre développement numérique et pour mettre en œuvre des améliorations essentielles au chapitre de la cybersécurité.

3. La hausse de l'inflation a une incidence sur nos dépenses prévues pour les biens et services, y compris les coûts du soutien technique en 2023. Son impact sur nos coûts en 2024 et 2025 dépendra de la mesure dans laquelle l'inflation demeurera élevée.

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 ne sont pas récupérables
4. Initiatives obligatoires du promoteur du Régime, dont les dépenses sont 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 (TI) 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, citons le respect des exigences de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) dans les communications et la publication de nos relevés de pension annuels et de nos relevés destinés aux participants retraités. 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.

Les dépenses liées à ces initiatives et aux activités opérationnelles 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

de telles initiatives nécessitent des ressources dès le départ et une fois les initiatives mises en place; elles peuvent donc avoir une incidence sur nos besoins en équivalents temps plein.

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. 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.

Les initiatives qui se rapportent au Régime et dont les coûts ne sont pas recouvrables sont prises en compte dans nos dépenses. Par exemple, nous avons apporté des changements à nos processus pour appuyer les changements instaurés par le promoteur du Régime. Bien que les deux initiatives émanant du promoteur que nous avons prévues dans le budget de l'an prochain soient moins coûteuses et moins exigeantes que les années précédentes, on nous demande habituellement d'appuyer d'autres initiatives une fois notre budget établi. Nous nous attendons toujours à ce que les initiatives émanant du promoteur nécessitent des efforts et des ressources substantiels dans un avenir prévisible. Il est important de faire remarquer que bon nombre de ces initiatives s'inscrivent dans l'orientation stratégique de la Commission et du Régime et de ses participants. 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.

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 2023 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 plusieurs années et qu'elle nécessitera des investissements supplémentaires dans la technologie ainsi que les ressources humaines et financières au cours de cette période.

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 prévoyons pas d'augmentations

substantielles du budget des initiatives dans les années à venir, à moins que nous devions acheter un système tout-en-un d'administration des pensions pour Voyager.

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 quatre 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;
- la responsabilité sociale.

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 (DEI) sont des valeurs fondamentales de la Commission, et nous reconnaissons que pour continuer de répondre aux attentes changeantes de nos employés, de nos clients et de nos intervenants, nous devons continuer d'évoluer et de faire progresser notre approche en la matière.

Au cours des dernières années, nous avons pris un certain nombre de mesures pour faire progresser la DEI au sein de notre organisation, dont les suivantes:

- Formation obligatoire sur l'inclusion, la diversité et la sensibilisation aux préjugés pour tous les employés;
- Adhésion au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI);
- Signature de l'engagement du chef de la direction de BlackNorth Initiative et amorce de l'intégration des engagements à notre approche en matière de DEI;
- Sensibilisation de notre gestionnaire des placements, la SOGP, à propos de la diversité et de l'inclusion dans notre portefeuille d'investissements.
- Collaboration avec l'organisme The 519, un centre communautaire de Toronto qui cible les communautés 2ELGBTQ+ 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 2ELGBTQ+.

- Partenariat avec l'Association canadienne des professionnels de la finance urbaine (CAUFP) et mise à profit de leurs sites d'emplois pour faire connaître les possibilités de carrière de la Commission à un bassin de candidats plus diversifié.
- Fourniture de mises à jour trimestrielles au conseil d'administration et à notre comité des RH, et organisation de séances de formation sur des sujets liés à la DEI à l'intention de notre conseil d'administration.
- Examen de nos pratiques et politiques en matière de RH pour cerner et éliminer les préjugés inconscients et autres obstacles, et adoption d'une méthode de présélection anonymisée des candidats pour réduire les préjugés dans notre processus d'embauche.
- Ajout d'une section volontaire à notre sondage anonyme sur la mobilisation des employés de 2021 mettant l'accent sur l'expérience des employés en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, ainsi que sur la collecte de renseignements sociodémographiques qui appuieront nos efforts futurs d'amélioration de la DEI.
- Création d'un espace dédié à l'éducation des employés et d'une campagne de communication pour la sensibilisation et l'éducation continues.
- Réalisation d'un sondage sur le milieu de travail respectueux pour mieux comprendre l'expérience de nos employés et élaborer un plan d'action réactif.
- Collaboration avec le CCDI pour mettre sur pied un conseil consultatif sur la diversité, l'équité et l'inclusion afin de mobiliser nos employés, de prendre connaissance de leurs expériences et de cerner les domaines d'intérêt.

Nous reconnaissons que ce parcours exige des efforts soutenus et un apprentissage continu. En 2023, nous continuerons d'explorer de nouvelles occasions de favoriser un environnement plus inclusif pour les employés, les clients et les parties prenantes.

La formation obligatoire sur les microagressions (qui devrait commencer à l'automne 2022) se poursuivra au cours de la nouvelle année, avec une formation spécialisée pour les dirigeants. D'autres initiatives et occasions d'apprentissage seront éclairées par nos partenariats et les recommandations de notre conseil consultatif sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et par des événements, des sujets et des dates de reconnaissance et d'importance.

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

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 2021, date de la dernière évaluation actuarielle, le Régime était capitalisé à hauteur de 94 % environ. De plus, le Régime a accumulé une réserve de capitalisation (gains d'actifs non comptabilisés et réserve d'indexation) de 1 042 millions de dollars.

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 du contexte précédent marqué par une longue période de faibles taux d'intérêt. 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, d'autres facteurs influent sur nos attentes quant à la situation de capitalisation du Régime au cours des prochaines années. Premièrement, nous nous attendons à ce qu'il soit difficile de faire en sorte que le rendement des placements au cours des cinq à dix prochaines années soit supérieur à celui des dix dernières années. Deuxièmement, comme le Régime prévoit des ajustements au coût de la vie, l'inflation élevée en 2022 entraînera une augmentation du passif, ce qui aura une incidence négative sur la situation de capitalisation du Régime, et nous nous attendons à continuer d'observer des niveaux d'inflation plus élevés au cours des deux prochaines années. Toutefois, nous avons également constaté une augmentation très rapide du rendement des obligations depuis mars 2022 qui entraînera probablement une augmentation du taux d'actualisation, ce qui compenserait une partie ou la totalité de l'incidence de l'inflation sur le passif.

Enfin, les règles de capitalisation des régimes de retraite à employeur unique (tels que le Régime) nous obligent à ajouter une marge de prudence réglementaire (dite « provision pour écart défavorable », ou PED) à notre passif lorsque nous déterminons notre situation de capitalisation. Cette marge supplémentaire rend la situation de capitalisation du Régime plus volatile. En 2019 et 2020, les rendements moindres des obligations ont fait baisser la capitalisation du Régime malgré de solides rendements qui ont dépassé le taux d'actualisation du régime. En revanche, l'an dernier, la hausse des taux obligataires a contribué à réduire la PED et à améliorer la situation de capitalisation du Régime. Les dernières années ont démontré à quel point la situation de capitalisation du Régime est sensible aux variations du rendement des obligations à long terme du gouvernement du Canada d'une date d'évaluation à l'autre.

Nous croyons que l'augmentation des taux de cotisation des participants et des cotisations correspondantes de l'employeur qui a pris effet en 2018 ainsi que des paiements spéciaux existants du promoteur contribuera grandement au rétablissement de la situation de capitalisation du Régime au fil du temps, mais compte tenu des taux d'inflation actuels, des

perspectives de placement ainsi que des nouvelles règles de capitalisation des régimes à ré pondant unique, la situation de capitalisation pourrait se détériorer davantage. 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 avons terminé l'étude en 2022. L'étude nous a donné un aperçu des défis de capitalisation futurs du Régime, ce qui nous aidera à élaborer des options possibles pour atténuer ce risque.

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 TI 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. L'administration du Régime s'est complexifiée depuis la mise en place de ces systèmes au début des années 1990. Bien que nous ayons mis en place de nouveaux outils et services pour mieux servir notre nombre croissant de participants, comme nos nouveaux portails pour les participants et les employeurs, nos principaux systèmes d'administration des pensions doivent maintenant être mis à jour pour répondre à un mandat de services numériques.

En 2022, nous avons apporté d'autres améliorations à nos portails des participants et des employeurs, commencé à moderniser notre outil de planification de la retraite et amorcé le processus d'approvisionnement pour remplacer notre principal moteur de calcul et de règles. Au cours des prochaines années, nous prévoyons remplacer nos principaux systèmes d'administration des pensions.

Ces 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 avons commencé à atténuer ce risque en mettant à jour nos portails destinés aux participants et aux employeurs, que nous avons lancés avec succès l'automne dernier. Nous continuerons de moderniser nos systèmes d'administration des pensions au cours des prochaines années.

Pour appuyer notre programme de modernisation des pensions, la Commission continuera de peaufiner:

- le modèle de services infonuagiques, auquel nous sommes passés 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, pour bénéficier d'une personnalisation accrue.

Environnement et perspectives d'investissement: Avec l'émergence inégale de la pandémie de COVID-19 au cours des 12 derniers mois, le caractère incertain des perspectives économiques est, pour autant, plus prononcé qu'il y a un an. Voici les principaux aspects de l'environnement et des perspectives actuels:

- La récente flambée des prix à la consommation, en particulier dans les secteurs de l'énergie et des autres produits de base, a rapidement fait en sorte que la Banque du Canada et d'autres banques centrales ont délaissé leur politique de stimulation de l'économie grâce à des taux d'intérêt très bas d'il y a un an pour ramener l'inflation dans la fourchette cible de 1 à 3 % avec des taux nettement plus élevés en 2022 et au-delà.
- Des indicateurs économiques clés mitigés, comme une épargne élevée et de faibles taux de chômage, combinés à une croissance économique faible ou négative, donnent une idée peu claire de la vigueur de l'économie dans son ensemble. Les dislocations sur le marché du travail exercent également une pression considérable sur les employeurs qui cherchent à attirer et à maintenir en poste des employés de talent et créent des défis importants pour les principaux services sociaux comme les soins de santé.
- Un risque géopolitique accru, marqué avant tout par la guerre en Ukraine, mais aussi plus largement par l'Europe avec l'expansion potentielle de l'OTAN et les relations de plus en plus tendues entre les États-Unis et la Chine après la visite de la délégation du Congrès à Taïwan en juillet.
- La reprise en cours du système mondial de la chaîne d'approvisionnement qui a été grandement touché par la pandémie.

- Avec la correction importante des marchés boursiers et la hausse spectaculaire des rendements obligataires jusqu'ici en 2022, les valorisations sont tombées à des niveaux historiques plus normaux et attrayants. Cela signifie que même si les rendements depuis le début de l'année ont été décevants, ceux attendus à long terme sont plus attrayants.

Malgré le contexte économique et celui des marchés des capitaux, la SOGP continue de se concentrer sur une stratégie d'investissement qui comprend bon nombre des mêmes thèmes que les années précédentes et est maintenant en mesure de tirer parti d'un environnement de marché différent. Voici certains de ces thèmes:

- Faire évoluer le portefeuille d'actions en bourse de manière à investir dans des stratégies à plus forte conviction et prendre des positions plus importantes dans des sociétés émettrices.
- Étouffer le portefeuille de crédit en tirant parti des possibilités dans l'ensemble du spectre du crédit, y compris les prêts directs potentiels.
- Dans le portefeuille immobilier, continuer de chercher à réduire la part 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.
- 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.
- Mettre en place un programme de solutions de rechange aux marchés publics qui agit comme un puissant levier de diversification, en particulier lorsque d'autres catégories d'actifs peinent à générer des rendements positifs.

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, nous avons pris des mesures pour améliorer nos pratiques ESG:

- 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 en 2020 et a mis ce plan à jour en 2022.
- 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 élaboré un plan d'action climatique, qui comprenait une analyse de scénarios pour comprendre comment les investissements seront affectés par les variations de la température de la Terre.
- La SOGP s'est engagée à atteindre la carboneutralité au plus tard en 2050 et établira des objectifs provisoires d'ici la fin de 2022 conformément à l'Initiative d'investissement harmonisée de Paris (IIHP).
- La SOGP a publié son premier rapport ESG en juin dernier; il comprenait des renseignements conformes aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC).

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. La Commission élabore présentement une stratégie de communication sur les enjeux ESG afin d'améliorer ses rapports et sa transparence à l'égard de ces questions pour ses membres. Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, la Commission a mené son premier sondage ESG auprès de ses membres afin de mieux comprendre leurs préférences en matière de communication et leurs points de vue sur les enjeux ESG. Nous prévoyons finaliser notre stratégie de communication ESG en 2022 et commencer à mettre en œuvre les recommandations en 2023.

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 des rendements futurs prévus, 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'agissait 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 le secteur public 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 nouvelle 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. Notre objectif sera de maintenir l’uniformité avec la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) modernisée et d’apporter au besoin des modifications à la norme de protection des renseignements personnels puisque la Commission n’y est pas soumise.

En 2023, nous continuerons de nous assurer de respecter nos obligations réglementaires tout en favorisant une culture de comportement éthique. Pour améliorer et rationaliser davantage nos processus de conformité, nous entreprendrons un examen fondé sur les risques des exigences réglementaires et législatives de la Commission. Nous examinerons également l’adoption d’un logiciel de gestion de la conformité en ligne pour accroître l’efficacité de la supervision et de la production de rapports. Notre approche structurée d’examen des processus actuels de conformité dans le but d’accroître l’efficacité contribuera grandement au maintien de notre objectif d’être une organisation très performante.

En raison de la volatilité que la pandémie de COVID-19 continue d’engendrer, nous continuerons d’engager 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:

- Les services en ligne pour les clients que nous faisons progresser dans le cadre de notre projet de planification de la retraite aident nos membres à planifier efficacement leur retraite. Non seulement ce projet s’inscrit-il dans la stratégie « Priorité au numérique » du gouvernement, mais il contribue également à améliorer la préparation financière et à réduire la dépendance à l’égard du soutien gouvernemental à la retraite. Notre projet de schématisation du parcours nous aidera également à mieux comprendre les attentes et les besoins numériques de nos participants à l’égard de leur régime de retraite. Ces schémas seront essentiels pour nous aider à créer des services numériques efficaces, à améliorer notre efficacité et à répondre aux besoins changeants de nos participants dans le cadre de notre projet de modernisation.
- 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.

- De plus, nous recevons chaque année des demandes intraannuelles du promoteur de régime pour appuyer des initiatives; nous prévoyons que cela continuera en 2023.

Chacune de ces initiatives a créé ou créera des exigences en matière de ressources humaines et financières pour la Commission, mais nous n'avons pas encore intégré cette incidence à notre plan d'affaires ou à notre budget puisque nous n'avons pas encore reçu suffisamment d'information du promoteur pour le faire.

Attentes accrues en matière de service: Nos participants, 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 vise à répondre efficacement aux demandes opérationnelles accrues découlant des initiatives stratégiques et gouvernementales, à la complexité opérationnelle accrue découlant des fusions de régimes que nous avons réalisées et à d'autres exigences de conformité. Ces demandes ont considérablement augmenté au cours des dernières années. Les nouvelles fonctionnalités numériques que nous avons lancées pendant la pandémie – les vidéos de rencontres individuelles avec les conseillers et le téléversement sécurisé de documents – ont été essentielles pour nous aider à soutenir efficacement les clients pendant la transition vers un modèle de travail hybride.

Orientation stratégique

Vision 2025

Essentiellement, la Commission a deux objectifs névralgiques: premièrement, gérer la santé financière du Régime pour qu'il demeure viable à long terme; 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: 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; et 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 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 2023, une nouvelle RSA sera mise en œuvre et le deuxième des quatre changements transitoires sera apporté pour passer à la nouvelle répartition sur une période de quatre ans. La nouvelle RSA a été établie à la suite d'une 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 sur les niveaux 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.

Capitalisation et structure du Régime

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

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

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

- des évaluations 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;

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. Bien qu'il n'y ait actuellement aucune fusion connue de régimes pour 2023, nous

continuons de chercher de nouvelles occasions de croissance pour ajouter des participants au régime.

Deux autres initiatives importantes concourront à améliorer notre rapport coût-efficacité. Bon nombre de nos systèmes et processus d'affaires sont obsolètes et doivent être revus et actualisés afin que nous gagnions en efficience et en efficacité et que nous donnions la priorité au numérique. Cela est déterminant 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 des pensions, 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 avons évité 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 sont nécessaires pour respecter la législation ou les directives du gouvernement, y compris les pratiques d'adjudication et les pratiques numériques et celles liées aux données;
- Elles sont nécessaires pour harmoniser les activités de la Commission avec les politiques gouvernementales actuelles (p. ex., les changements dans les plans);
- Elles sont nécessaires pour gérer les risques (p. ex., menaces à la cybersécurité ou systèmes informatiques en fin de vie);
- Elles sont nécessaires pour 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 sont nécessaires pour répondre aux attentes en matière de service;
- Elles sont nécessaires pour gérer prudemment le financement du Régime.

La hausse des dépenses des dernières années s'explique par plusieurs facteurs, notamment:

- la croissance de la demande de services;
- les opérations importantes émanant du promoteur (fusions et regroupements de régimes, dessaisissements de la PPO, conversion du régime supplémentaire en une convention de retraite, restructuration des dispositions relatives à l'invalidité dans le Régime) qui ont également donné lieu à un mandat comportant des responsabilités permanentes accrues;
- l'augmentation des dépenses d'infrastructure et d'exploitation des TI liées à la résilience des entreprises et à la cybersécurité;
- le lancement d'un programme pluriannuel visant à moderniser les processus opérationnels et les systèmes de TI de l'administration des pensions de la Commission;
- la complexité croissante en raison des facteurs susmentionnés;
- le resserrement es directives gouvernementales de conformité (LAPHO, directives sur les technologies numériques et les données, loi anti-pourriels);
- des changements fondamentaux du modèle opérationnel et de prestation de services de la Commission déclenchés par la pandémie.

Par exemple, l'augmentation de la demande de services que nous avons connue dans plusieurs de nos événements du cycle de vie les plus exigeants en main-d'œuvre se présente comme suit:

- **Inscriptions:** **68 % de plus** que les normes historiques pour 2015 à 2017
87 % de plus que la moyenne pour les niveaux de 2019 à 2021
- **Rachats:** **49 % de plus** que les normes historiques pour 2015 à 2017
85 % de plus que la moyenne pour les niveaux de 2019 à 2021
- **Transferts provenant d'autres régimes:** **51 % de plus** que les normes historiques pour 2015 à 2017
117 % de plus que la moyenne pour 2019 à 2021

- **Estimations:** **93 % de plus** que les normes historiques pour 2015 à 2017
73 % de plus que la moyenne pour 2019 à 2021
- **Appels téléphoniques:** **21 % de plus** que les normes historiques pour 2015 à 2017
29 % de plus que la moyenne pour 2019 à 2021

Bien que les frais d'administration des pensions de la Commission aient augmenté en dollars, le ratio de ces frais en pourcentage des sommes sous administration en 2022 était de 0,11 %. Il s'agit d'une augmentation de seulement 0,007 % par rapport à 2021 et d'une diminution de 0,02 % par rapport à 2010. Selon le budget proposé pour 2023, le ratio augmenterait de 0,01 % pour atteindre 0,12 %. Les ratios des frais d'administration des pensions et des dépenses consolidées (pensions et placements) de la Commission sont concurrentiels par rapport à ceux des autres administrateurs de régimes comparables, y compris ceux qui sont beaucoup plus importants et qui présentent des avantages économiques d'échelle.

Nous considérons le ratio de dépenses consolidées comme le comparateur de rentabilité le plus fiable, car les différences de répartition entre les organisations peuvent être importantes. Le ratio des dépenses consolidées de la Commission en 2021 était de 0,54 %, ce qui, encore une fois, est très concurrentiel par rapport à nos pairs.

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, 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 avons continué de faire évoluer nos services pour répondre aux besoins changeants de nos participants. Nous continuons de constater une augmentation des séances vidéo individuelles avec les conseillers, ce qui améliore la communication et l'établissement de relations et contribue à une expérience client plus positive.

- Presque les trois quarts de nos participants ont donné une note de satisfaction de 9 ou de 10 sur 10 au conseiller financier de la Commission qui les ont 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 (92 %);
 - a fourni des renseignements précieux qu'ils n'avaient pas pris en compte (87 %).

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 donnaient 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 de mieux mobiliser les participants afin de les aider 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 divers participants en abordant les sujets qui les intéressent (répercussions du congé parental, gestion de la dette, etc.) et 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 accéder à l'information sur leurs comptes et à 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. Nos portails modernisés pour les participants et les employeurs, qui ont été lancés à la fin de 2021, ont rendu nos services en ligne plus accessibles, conviviaux, efficaces et efficaces. Ces améliorations initiales ont permis à la Commission d'ajouter d'autres opérations et outils libre-service en ligne à mesure que nous

progressons dans notre programme de modernisation. 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.

À mesure que nous progresserons dans notre programme de modernisation des pensions, nous continuerons d'améliorer nos services numériques et en ligne:

- En augmentant le nombre d'opérations en libre-service que les participants et les retraités peuvent effectuer en ligne;
- En faisant 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;
- En modernisant et en améliorant les fonctionnalités de notre outil de planification de la retraite;
- En créant 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;
- En soulignant 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 des pensions de la Commission (les systèmes qu'utilise notre personnel pour saisir l'ensemble des interactions avec les clients et des documents et 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 des flux de travail et des documents ont beaucoup progressé au cours des dernières années et peuvent contribuer à mieux intégrer et à améliorer la façon dont nous soutenons la prestation des services à la clientèle. 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 des pensions

Notre programme de modernisation des pensions, qui est transformateur et rendu possible par la technologie, améliorera l'expérience des clients et des parties prenantes et produira des gains d'efficacité. Le remplacement de notre moteur de calcul des droits aux prestations 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 avons terminé avec succès le premier volet important de la transformation l'automne dernier, 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.

En 2022, nous avons continué d'améliorer l'expérience du portail et mis en œuvre la première phase de l'amélioration de notre planificateur de retraite en l'harmonisant avec notre portail modernisé. Cet outil aide les participants à déterminer leurs objectifs de retraite et à s'ils sont en voie de les atteindre ou s'ils doivent épargner davantage. La première phase améliore l'accessibilité, modernise l'expérience utilisateur des participants et permet à ces derniers de fournir une rétroaction directe sur l'outil. Ces commentaires nous aideront à orienter les améliorations que nous apporterons à la phase 2 afin non seulement d'aider les participants à planifier efficacement leur retraite, mais aussi de favoriser leur participation à la prise de décisions et à la planification active de la retraite.

Nous prévoyons également commencer à élaborer des schémas de parcours afin de déterminer l'expérience client idéale pour chacun de nos cycles de vie, ce que nous confirmerons grâce à la recherche et aux essais des participants. Ces travaux éclaireront notre approche d'innovation

de nos processus afin d'améliorer l'expérience client et l'engagement client dans la planification de la retraite.

Alors que nous nous préparons à remplacer nos systèmes d'administration des pensions restants, y compris notre principal moteur de calcul et de règles, nous avons fait appel à un expert-conseil pour nous aider à préparer une demande de renseignements (DDR) afin de comprendre l'évolution du marché au cours des dernières années et de confirmer si une approche progressive ou globale convient le mieux à nos besoins. Nous prévoyons publier une DDR pour les systèmes d'administration des pensions à l'automne 2022 et lancer une demande de propositions (DP) pour amorcer l'approvisionnement de notre moteur de gestion des règles et de calcul avant la fin de l'année.

Initiatives de modernisation des pensions pour 2023

En 2023, nous irons de l'avant avec d'autres éléments clés de notre projet de modernisation des pensions, y compris la phase 2 du projet de planificateur de la retraite et l'Ensemble de projets de modernisation 1 (qui comprend la modernisation du calculateur de l'admissibilité aux prestations et du moteur de gestion des règles).

Vous trouverez ci-après des renseignements supplémentaires sur nos initiatives de modernisation des pensions pour 2023.

Ensemble de projets 1 (Modernisation du calculateur de l'admissibilité aux prestations et 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. Le remplacement des systèmes existants par un moteur moderne de gestion des règles et de calcul permettra d'améliorer la prestation des services numériques, d'améliorer les processus opérationnels, d'intégrer l'assurance de la qualité et de nous adapter plus facilement à l'évolution des règles et des dispositions des régimes.

Ce projet s'étendra sur plusieurs années. En 2023, nous prévoyons finaliser l'approvisionnement, élaborer notre feuille de route et commencer à assembler des composants commerciaux pour un nouveau moteur pour le calcul de l'admissibilité aux prestations, les règles et la production de rapports. Nous commencerons également à traiter tous les travaux liés aux données nécessaires à la mise en œuvre réussie du nouveau calculateur, y compris une évaluation de notre gouvernance des données et des pratiques connexes afin de cerner les lacunes à combler.

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 du participant.

Bien que le planificateur actuel soit robuste, il exige un effort manuel considérable pour saisir l'information nécessaire à la production d'un régime de retraite. En 2023, nous lancerons une DP pour sélectionner un fournisseur qui travaillera avec nous à l'élaboration et à la mise en œuvre d'améliorations du planificateur de retraite afin de bonifier la mobilisation des participants et la planification de la retraite, ainsi que l'entretien continu.

Consignes sur la gouvernance des programmes et les améliorations opérationnelles

Ce projet se poursuivra tout au long du programme de modernisation afin de nous assurer que nous avons mis en place la gouvernance, les processus et les protocoles appropriés pour atteindre nos objectifs.

En 2023, ce projet mettra l'accent sur le maintien d'une gouvernance et d'une supervision efficaces, y compris l'examen et la priorisation continus des projets, l'affectation des ressources, ainsi que la gestion des interdépendances et des risques.

Il comprendra également l'amélioration et la mise en œuvre de processus normalisés de cycle de vie du développement de logiciels (CVDL) que nous devons mettre en place pour développer de nouveaux logiciels à l'échelle nécessaire à l'exécution de notre feuille de route de modernisation.

Enfin, il comprendra l'élaboration de schémas de parcours des clients, qui nous aideront à déterminer l'expérience client idéale, de l'inscription à la retraite. Nous effectuerons des recherches auprès des participants et validerons nos schémas de parcours. Les schémas de parcours nous fourniront la clarté nécessaire pour établir efficacement l'ordre de priorité des exigences qui amélioreront le plus l'expérience client et offriront la plus grande valeur.

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

La Commission continue de s'attaquer au contexte évolutif et de plus en plus compliqué des cybermenaces auxquelles elle est confrontée grâce à une stratégie de défense approfondie. Afin d'appuyer les objectifs de la Commission d'élargir ses services numériques et en ligne, d'adopter un modèle de milieu de travail hybride et d'assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de ses systèmes et de son information pour offrir aux participants et à ses intervenants un service supérieur, nous continuons de faire évoluer et d'améliorer notre maturité en matière de sécurité de l'information dans le cadre d'une approche à plusieurs volets.

En 2022, la Commission a approuvé une nouvelle feuille de route pluriannuelle sur la cybersécurité ayant pour thème « Accroître la résilience opérationnelle ». En nous appuyant sur une culture déjà solide de sensibilisation à l'information et à la cybersécurité, nous renforcerons nos capacités en matière de sécurité dans les domaines suivants en 2023:

- Sécurité des terminaux: accroître notre visibilité et notre sensibilisation aux vulnérabilités, aux erreurs de configuration et aux activités suspectes, et optimiser notre réponse aux secteurs présentant des faiblesses potentielles.
- Gestion et gouvernance des données: améliorer nos capacités d'identification, de classification et de protection des données non structurées comme les courriels et les fichiers.
- Gestion du risque lié aux tiers et sécurité: amélioration de l'identification et de la réponse au risque lié aux tiers.
- Surveillance accrue de la sécurité du réseau et intervention améliorée en cas d'incident: augmentation des ressources chargées de surveiller l'activité du réseau grâce à l'automatisation et à des méthodes éprouvées de chasse aux menaces.
- Sécurité des applications: évolution de notre approche DevOps grâce à une automatisation accrue et à l'utilisation de pratiques et de méthodologies modernes du CVDL, ce qui assure la sécurité des versions d'applications.

La Commission reconnaît que toute l'organisation a un rôle à jouer en matière de sécurité de l'information. Notre programme de sensibilisation et d'éducation en matière de sécurité continue d'évoluer afin que nous soyons constamment au fait des nouvelles menaces qui pèsent sur nos objectifs en matière d'excellence du service, de processus opérationnels avancés et de systèmes, et des façons d'être prêts à les gérer.

Amélioration de la gestion de l'infrastructure de TI

L'infrastructure de TI de la Commission est un service entièrement imparti, ce qui nous permet de profiter des améliorations apportées par notre fournisseur pour optimiser son environnement d'infrastructure.

Nous continuons d'améliorer l'efficacité des processus d'infrastructure pour appuyer la modernisation des pensions. 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 2023 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 placements	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 de placement	Ratio risque réel par rapport au budget de risque de la Commission pour l'ensemble du portefeuille et chaque stratégie de placement	Dans les limites de risque pour l'ensemble du portefeuille et pour chaque stratégie de placement
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 ou avancement important des projets lancés en réponse aux demandes du promoteur du Régime conformément aux jalons et aux livrables convenus 	Achèvement substantiel des initiatives du Plan d'affaires

Objectif d'affaires	Produit défini	Mesure de performance
Gestion du changement	La direction s'adapte aux nouvelles priorités tout au long de l'année et leur donne suite.	Achèvement substantiel des autres initiatives prioritaires émergentes en 2023
Respect du budget	Comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues	Dans les limites du budget
Rapport coût-efficacité	Ratios de gestion des dépenses (coût par rapport à l'actif net disponible pour le service des prestations): 1. Charges d'exploitation de la Commission (frais d'administration des pensions et frais de placement internes) 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 d'une année sur l'autre	Maintien ou amélioration du taux de capitalisation sur base de continuité
Mobilisation des employés	Mobilisation organisationnelle et taux de réponse élevé aux sondages auprès des employés (sondage sur la mobilisation, sondages d'opinion, sondage sur la gestion du changement, etc.)	80 % ou plus au chapitre de la mobilisation organisationnelle Taux de réponse de 87 % ou plus
Diversité et inclusion (DI)	<ul style="list-style-type: none"> Exécution du plan de diversité, d'équité et d'inclusion, y compris réalisation de l'engagement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion pour 2023 	Achèvement ou réalisation substantiels des initiatives de diversité et d'inclusion en 2023

Principaux secteurs de risque

Risque d'entreprise

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 au plan d'affaires et à y réagir. Nous continuerons de renforcer notre GRE afin d'atteindre les objectifs de gestion du risque suivants:

- Accroître la sensibilisation aux pratiques de gestion du risque dans toutes les fonctions et unités opérationnelles afin d'aider à gérer les risques de façon rentable à l'échelle de l'entreprise.
- Promouvoir une culture de prise de décision proactive fondée sur le risque
- Arriver à une compréhension commune des risques et des possibilités
- Évaluer, améliorer et faire évoluer continuellement les pratiques de GRE pour soutenir la résilience opérationnelle et réagir efficacement à l'environnement instable post-COVID

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 mine de façon importante la viabilité 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, de gérer le risque de placement 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;

- Financer des études pour évaluer les risques de capitalisation selon un large éventail de scénarios et trouver d'éventuels moyens d'intervenir pour résoudre les problèmes de capitalisation qui pourraient survenir au fil du temps, ainsi que des stratégies d'atténuation pour réduire la probabilité ou freiner le développement des déficits de capitalisation;
 - 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 supervision de la SOGP** – Nous misons beaucoup sur les compétences de notre gestionnaire des placements, la SOGP. Nous comptons sur la SOGP pour exécuter notre RSA afin d'obtenir un rendement au moins égal aux cibles établies. La SOGP doit donc atteindre les cibles progressives de la RSA, réaliser les projets d'internalisation et déployer 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 supervision en ce qui touche 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 des pensions offre d'importantes possibilités, tout en introduisant des risques dans nos programmes à l'échelle de l'entreprise. La modernisation des pensions 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.

Dans l'environnement actuel en évolution rapide, nous demeurons concentrés sur la détermination et l'évaluation des risques accrus ou émergents, et sur la réponse à ceux-ci. Par conséquent, notre objectif est de demeurer vigilants, résilients et réceptifs en évaluant continuellement les principaux risques, occasions et vulnérabilités de toutes les fonctions de la Commission et de sources externes. 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 prioritaires; viennent ensuite la préservation de nos actifs et la stabilité de nos activités.

Au cours de la prochaine année, la GRE de la Commission continuera de concentrer ses efforts pour améliorer et faire évoluer son approche intégrée et agile de gestion du risque et de

renforcement de la résilience dans l'environnement dynamique et en évolution rapide d'aujourd'hui afin de créer, de préserver et de réaliser de la valeur.

Risque de placement

En partenariat avec la SOGP, la Commission atténue le risque de placement de plusieurs façons:

- Elle procède tous les cinq 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 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 2021. 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 GTIFCC. Ces activités sont prévues pour la période de 2022 à 2024.
- La Commission suit et évalue le rendement de la SOGP et présente des rapports périodiques à ce sujet au conseil d'administration de la Commission. Différents 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 le slogan de la SOGP: Les clients d'abord sans oublier les coûts.
- Le chef des placements de la Commission supervise nos responsabilités fiduciaires de placement 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'analytique du risque de placement qui comprend des flux quotidiens de données sur les placements de la Commission qui sont reçues et analysées. 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 de placement, y compris les facteurs ESG, est intégrée aux activités de placement 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 tient compte des 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 a des obligations fiduciaires et un devoir de protection envers plus de 93 000 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 des renseignements personnels de ses clients constitue l'une de ses principales responsabilités; c'est pourquoi elle continue d'investir dans leur gestion et leur protection. De plus, nous travaillons à faire évoluer notre approche en matière de gouvernance de l'information et des données. L'optimisation de l'utilisation de nos données et la réalisation de leur pleine valeur (y compris la protection des données de

nature délicate) peuvent améliorer l'expérience client, accroître l'efficacité et contrôler les risques. Des travaux sont en cours pour améliorer notre programme de gouvernance de l'information, en tenant compte avec prudence des changements apportés aux directives gouvernementales en matière de numérique, de TI et de données (et aux politiques connexes) à mesure qu'elles sont modernisées dans le cadre de la Stratégie numérique et de données de l'Ontario. Parallèlement aux travaux de modernisation des pensions, nous examinons les systèmes, les contrôles, les politiques et les processus pour renforcer la gouvernance, la gestion et l'intendance des données au sein de l'organisation.

- **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 ont été lancés à l'automne 2021, respectent la norme AA pour l'accessibilité des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2,0, tout comme l'outil amélioré de planification de la retraite qui sera lancé cet automne.
- **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 efficace de la relève 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. À l'instar de nombreuses organisations dans le contexte actuel, nous faisons face à une vive concurrence au sein du secteur pour attirer et maintenir en poste des talents qualifiés à tous les niveaux. Une planification de la relève proactive et réfléchie et le développement du leadership à l'interne jouent un rôle essentiel dans notre approche prudente de planification et de conception des ressources organisationnelles. La planification qui a commencé en 2022 continuera d'appuyer notre travail en 2023 et au-delà, en veillant à ce que nous disposions du leadership et des talents qualifiés nécessaires pour assurer la pérennité et le succès organisationnel à court et à long terme.

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 englobent:

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 du Régime. Cela comprend 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 de la pension des participants retraités;
3. l'administration de la convention de retraite (CR) pour les participants admissibles au Régime.

Budget financier de 2023

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

Aperçu du budget

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

1. Dépenses d'exploitation de base – dépenses d'exploitation courantes et dépenses liées aux initiatives
2. Dépenses que nous prévoyons engager pour entreprendre des projets discontinus au cours des années

Sur une base regroupée, notre budget de dépenses de fonctionnement pour 2023 sera de 51,9 millions de dollars. Cela représente une augmentation de 9,7 % par rapport à 2022. Le tableau 1 présente le total de ces deux catégories de dépenses.

Tableau 1: Budget total

Dépenses d'exploitation consolidées (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Dépenses de base – activités courantes	42 150	36 990	5 160	13,9 %
Initiatives (tableau 4)	9 710	10 280	(570)	(5,5 %)
Total des dépenses d'exploitation	51 860	47 270	4 590	9,7 %

Nos activités régulières en 2023 devraient augmenter de 13,9 % d'une année sur l'autre (augmentation de 5,1 millions de dollars). Cette hausse est ventilée et expliquée dans la section suivante. Le budget proposé pour les initiatives devrait diminuer de 570 \$ (5,5 %) par rapport à l'an dernier. Ces initiatives sont examinées plus loin dans le détail, après l'analyse du budget de base.

Dépenses d'exploitation de base

Les dépenses de base représentent une part importante du budget d'exploitation de la Commission. Le tableau 2 ci-après répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

Tableau 2: Dépenses d'exploitation de base

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Coûts de dotation	24 120	20 760	3 360	16,2 %
Exploitation des bureaux	6 090	5 580	510	9,1 %
Technologie	8 950	7 690	1 260	16,4 %
Services professionnels	1 710	1 690	20	1,2 %
Amortissement	60	60	0	0,0 %
Communication, conseil d'administration et audit	1 220	1 210	10	0,8 %
Total	42 150	36 990	5 160	13,9 %

La dotation, l'exploitation des bureaux et la technologie sont les trois principaux facteurs de cette augmentation; viennent ensuite des augmentations presque négligeables d'autres dépenses.

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

Tableau 2.1: Coûts de dotation

Coûts de dotation (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Total	24 120	20 760	3 360	16,2 %

Les coûts de dotation des Opérations de base représentent le gros (57 %) des dépenses opérationnelles de base de la Commission. Ces coûts ont augmenté pour tenir compte de l'intégration du personnel embauché en 2022 et des nouveaux effectifs prévus pour 2023. 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 coûts de dotation susmentionnés comprennent les réductions attribuables au recouvrement du temps consacré par le personnel à l'administration des programmes de prestations à l'extérieur du Régime au nom de la province de l'Ontario ou d'autres régimes de retraite. Ces programmes comprennent des services administratifs pour le Régime de retraite des juges provinciaux, la CR et certains programmes d'avantages garantis.

Il est important de noter qu'à l'heure actuelle, les augmentations des coûts de dotation dans le budget de 2023 ne sont pas des répercussions inflationnistes; il s'agit plutôt du résultat d'augmentations de l'effectif requises pour répondre aux exigences croissantes de nos activités.

Les principaux éléments de l'augmentation de 16,2 % ou 3,4 millions de dollars des coûts de dotation sont les suivants:

- Croissance de l'embauche en 2022, changements de personnel et augmentations liées aux promotions;
- On prévoit embaucher 12 nouveaux employés en 2023, en plus de l'embauche non budgétée, mais nécessaire, de sept employés en 2022.
- 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 – ce régime a été ajouté au portefeuille des services administratifs entrepris par la Commission. Cette augmentation des recouvrements compense une partie de l'augmentation des coûts de dotation.
- Les sommes récupérées au titre des coûts de dotation internes (qui sont « imputés » ou affectés aux initiatives) devraient diminuer par rapport au budget de 2022. La Commission affecte des coûts de personnel aux initiatives lorsque du temps leur est consacré directement par l'effectif de base. Par conséquent, si moins de temps du personnel est prévu pour les initiatives, ce temps est comptabilisé comme une augmentation des coûts de base même si les niveaux de personnel ne changent pas. Essentiellement, cela fait augmenter les coûts de dotation de base non appliqués.
- Des augmentations pour les employés syndiqués ont été accordées conformément à la convention collective. De modestes estimations d'augmentation pour les employés syndiqués et non syndiqués sont également prévues au budget. Toutes les augmentations salariales (autres que les augmentations promotionnelles) sont bien inférieures aux taux inflationnistes actuels.
- La rémunération des cadres supérieurs demeure fixe comme elle l'est depuis plusieurs années, conformément à la législation provinciale.
- Les budgets des incitatifs et des avantages sociaux affichent une croissance proportionnelle pour correspondre aux augmentations de l'effectif, tandis que le taux cible des incitatifs et des avantages sociaux demeure inchangé.
- 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 2.2: Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Total	6 090	5 580	510	9,1 %

Les dépenses d'exploitation des bureaux englobent les loyers, les frais de bureau, le traitement de la paie et les frais réglementaires et de déplacement. Les coûts d'exploitation des bureaux devraient augmenter par rapport à 2022 en raison de la hausse inflationniste des communications téléphoniques, des coûts d'assurance (bien supérieurs à l'inflation) et du loyer – le reste des dépenses de bureau se maintiennent aux mêmes niveaux qu'en 2022.

Tableau 2.3: Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Total	8 950	7 690	1 260	16,4 %

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 des pensions 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 instaurer des technologies.

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 au titre de la cybersécurité. Voici les principaux éléments de l'établissement des coûts pour 2023:

- Augmentation contractuelle au titre de l'inflation intégrée aux contrats des fournisseurs de services technologiques, y compris les répercussions accrues des heures supplémentaires
- Croissance des coûts comprenant ce qui suit:
 - o Intégration des services de développement et d'exploitation de la sécurité pour 2023 et de notre fournisseur de services de sécurité pour la gestion des applications;
 - o Augmentation au titre de l'inflation pour les contrats impartis;
 - o Kyndryl (infrastructure technologique et soutien) découlant des initiatives, projets et mises à niveau opérationnelles de l'année précédente;

- o Licences Talend déployées pour la gestion des données et les initiatives de service admissibles;
- o Harmony Cloud utilisé dans les outils et services de gestion de la sécurité des terminaux;
- o Outils d'applications du portail instaurés avec les nouveaux portails.

Tableau 2.4: Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Total	1 710	1 690	20	1,2 %

Les coûts des services professionnels, y compris les services-conseils, d'actuariat et juridiques, devraient légèrement augmenter par rapport à 2022.

Tableau 2.5: Amortissement

Amortissement (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Total	60	60	0	0,0 %

Comme il n'y a que peu d'immobilisations non amorties (améliorations locatives, mobilier et matériel informatique), l'amortissement demeure mineur comme en 2022.

Tableau 2.6: Communication, conseil d'administration et audit

Communication, conseil d'administration et audit (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Total	1 220	1 210	10	0,8 %

Cela comprend l'augmentation des activités de communication avec nos clients et d'autres intervenants (comme les sondages) et l'augmentation de la rémunération des membres 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 d'audit interne et externe.

Budget des dépenses en capital pour 2022

Les dépenses en capital prévues devraient se traduire par des achats minimes d'améliorations locatives et de meubles. Il n'y a pas de provision pour le matériel informatique puisque la Commission adopte un modèle de services opérationnels complets; en clair, elle ne sera pas directement propriétaire du matériel.

Tableau 3: Budget des dépenses en capital

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Budget de base	80	80	0	0,0 %

Budget des initiatives pour 2023

Comme on l'a vu, le budget global des initiatives de la Commission devrait être inférieur à celui de 2022. L'augmentation modeste des ressources au titre des fournisseurs externes et des contrats de services de TI de base est compensée par une réduction importante du personnel interne de la Commission affecté aux initiatives.

Tableau 4: Ventilation des initiatives par ressource

Dépenses d'exploitation de base (en milliers de dollars)	Budget de 2023	Budget de 2022	Variation (\$)	Variation (%)
Fournisseur externe – dollars verts	4 190	4 180	10	0,2 %
Utilisation des contrats de services de TI de base – dollars verts	770	710	60	8,5 %
Utilisation du personnel de la Commission – ressources internes	4 750	5 390	(640)	(11,9 %)
Total	9 710	10 280	(570)	(5,5 %)

L'ensemble des initiatives totalise 9,7 millions de dollars, soit une réduction de 0,6 million de dollars par rapport à l'année précédente. Le volet « Modernisation des pensions » de ces initiatives s'élève à 5,9 millions de dollars (6,1 %).

Nous considérons que les 3,8 millions de dollars restants d'initiatives pour 2023 sont obligatoires, car elles sont utiles de diverses manières; elles permettent:

- d'atténuer les risques liés à nos anciens systèmes d'administration des pensions (au-delà du programme de modernisation des pensions) et d'améliorer la sécurité de nos systèmes et la capacité de reprise après sinistre en transférant notre technologie vers le nuage;
- de se conformer aux exigences législatives;
- de donner suite aux initiatives émanant du promoteur du Régime ou aux directives qui ont une incidence sur le régime de retraite. Citons par exemple, les coûts liés à la mise en œuvre de changements visant l'Association of Law Officers of the Crown (ALOC) et l'Association des procureurs de la Couronne de l'Ontario (APCO) – Les changements d'admissibilité aux prestations assurées ne sont pas recouvrables auprès du promoteur du Régime.

Le programme de modernisation des pensions vise à mettre à jour nos processus opérationnels d'administration des pensions et nos systèmes de TI. En plus de faire progresser notre plan stratégique, il est entièrement conforme à l'orientation du gouvernement d'améliorer le service à la clientèle dans le secteur public et de mettre davantage l'accent sur une approche numérique à l'égard de la prestation des services. Par conséquent, ces initiatives, bien qu'elles ne soient pas obligatoires, sont essentielles pour répondre aux attentes du gouvernement.

La Commission assume les coûts des initiatives dans les catégories suivantes:

1. Les « dollars verts » sont des fonds dépensés pour des services de fournisseurs de tiers. Cette catégorie comprend:
 - a. Les fournisseurs externes;
 - b. Les fournisseurs de services de TI de base qui affectent explicitement une partie de leurs ressources aux initiatives.
2. Ressources internes – Il s'agit de l'application du temps de dotation consacré directement aux initiatives.

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

1. Expérience client/services numériques (6 750 \$)

La province a indiqué qu'elle s'attendait à ce que les organismes améliorent leur expérience client et offrent davantage de services en ligne. Cela comprend principalement le volet 2023 du programme de modernisation des pensions. Parmi les autres initiatives stratégiques qui contribueront à améliorer nos services aux clients et l'expérience client, mentionnons la mise en œuvre d'une stratégie de communication ESG, la mise à jour de nos communications pour qu'elles soient plus inclusives entre les genres et l'instauration d'une politique de communication en matière de justice sociale.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2023	Total – 2023	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	Gouvernance du programme Voyager	1 660	490	40	1 130
2	Ensemble de projets Voyager 1	2 890	1 460	180	1 250
3	Outil Voyager de planification financière et de retraite	1 400	690	40	670
	Modernisation des pensions – Total partiel	5 950	2 640	260	3 050
4	Stratégie de communication ESG	300	210	0	90

5	Inclusivité des genres – Mises à jour des communications (DEI)	380	0	40	340
6	Politique de communication en matière de justice sociale	120	50	0	70
	Total partiel	6 750	2 900	300	3 550

2. Initiatives d'atténuation des risques (2 350 \$)

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 les améliorations apportées aux RH et au service à la clientèle requises par les opérations. La liste qui suit se limite aux initiatives essentielles qui doivent avoir lieu en 2023.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2023	Total – 2023	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	Système de classification des emplois	220	150	0	70
2	Milieu de travail numérique (comprend la gestion de l'accès)	100	50	0	50
3	Redondance du portail	370	60	220	90
4	Évaluation du réseau (200, rue King)	70	50	0	20
5	Répertoire actif (selon les rôles et épuration)	110	70	0	40
6	Mise à niveau du matériel Wi-Fi	170	160	0	10
7	Développement et migration opérationnelle	60	30	10	20
8	Soutien à l'automatisation des tests	250	250	0	0
9	Intégration virtuelle/apprentissage en ligne	320	250	0	70
10	Demande de propositions AMSP 2026	40	0	0	40
11	Améliorations du processus du registre des décès	160	0	90	70
12	Stratégie d'infonuagique publique	60	0	0	60
13	Demande de propositions pour la téléphonie – 2024	30	0	0	30
14	Demande de propositions pour la téléphonie (mise à niveau)	110	110	0	0
15	Gouvernance des données non structurées	280	130	0	150
	Total partiel	2 350	1 310	320	720

3. Initiatives en matière de législation et de conformité (490 \$)

Cette catégorie comprend les initiatives que la Commission doit entreprendre pour respecter la législation ou les directives du gouvernement. Pour 2023, cela comprend (i) la production et la livraison des relevés annuels de pension (RAP) pour assurer la conformité; et (ii) la production des relevés des participants retraités (RPR) annuels.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2023	Total – 2023	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	RPR 2023	50	0	10	40
2	RAP 2022	200	0	50	150
3	RPR 2024	160	0	40	120
4	RAP 2023	80	0	10	70
	Total partiel	490	0	110	380

4. Initiatives du promoteur du Régime dont les dépenses ne sont pas récupérables (130 \$)

Nous allons de l'avant avec la mise en œuvre de changements de l'admissibilité aux prestations assurées après la retraite pour les membres de l'ALOC et de l'APCO. Nous mettons également nos systèmes à jour afin de tenir compte des changements apportés au processus de sous-allocation pour les employés de la FPO. Ces coûts ne sont pas recouvrables auprès du promoteur.

	Initiative liée au Plan d'affaires 2023	Total – 2023	Externe (vert)	Contrat de service de base (vert)	Ressources internes
1	ALOC et APCO – Modifications de l'admissibilité aux prestations assurées	80	0	20	60
2	Modifications de la sous-allocation	50	0	10	40
	Total partiel	130	0	30	100

Remarque: Aux fins de la présentation, les montants ont été arrondis et peuvent donc être légèrement différents du total indiqué.

Risques pour le budget de 2023 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires

Dans le cadre de l'élaboration de notre plan d'affaires et de notre budget, nous avons sélectionné les initiatives les plus prioritaires (initiatives émanant du promoteur du Régime, exigences réglementaires ou législatives et événements externes comme la COVID-19) qui créeraient une demande obligatoire de ressources au cours de l'année. Ces risques pourraient nous amener à devoir réviser notre plan d'affaires et notre budget en cours d'année.

Les sources possibles de demandes imprévues sont énumérées ci-dessous, bien qu'elles ne soient pas exhaustives. Si ces demandes devaient se concrétiser, elles seraient soumises à des points de contrôle et entraîneraient la révision de l'ordre de priorité des autres projets ou nécessiteraient des fonds nettement plus élevés que prévu au budget.

1. 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. Cela crée une demande importante de services, y compris des services actuariels, pour tenir compte des répercussions sur le régime de retraite du personnel touché.
2. Autres demandes de mise en conformité ou émanant du promoteur du Régime. Ces dernières années, nous avons constaté une augmentation du nombre de modifications demandées par les tribunaux, de nature réglementaire ou émanant du promoteur auxquels nous devons donner suite sans délai.
3. Consolidation des régimes de retraite – Bien qu'il n'y ait actuellement aucune fusion connue de régimes pour 2023, nous continuons de chercher de nouvelles occasions de croissance pour ajouter des participants au Régime.
4. Modèle de retour au milieu de travail/travail hybride – Le plan d'activités comprend certaines activités liées à un scénario de retour harmonieux à un milieu de travail hybride en 2023, mais il subsiste de l'incertitude au sein du milieu des affaires à ce sujet.

Annexe I: Dépenses projetées sur trois ans, 2023-2025

Les projections triennales suivantes reposent sur le budget de 2023. Nous avons tenu compte des hausses inflationnistes pour la plupart des dépenses et de l'absence d'augmentation substantielle de l'effectif en 2024 et en 2025. 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)	20 23 ¹	20 24 ⁶	20 25 ⁶
Coûts de dotation ²	24 120	26 530	28 390
Exploitation des bureaux	6 090	6 390	6 710
Technologie ³	8 950	9 850	10 840
Services professionnels	1 710	1 800	1 890
Amortissement ⁴	60	60	60
Communication, conseil d'administration et audit	1 220	1 280	1 340
Initiatives ⁵	9 710	10 100	10 500
Total des dépenses d'exploitation	51 860	56 010	59 730
Total des dépenses en capital ⁷	80	80	80
Estimation de l'effectif ⁸	227	237	242

Notes et hypothèses pour les dépenses projetées sur trois ans pour 2023-2025

1. Les chiffres pour 2023 sont tirés du budget de 2023.
2. Pour 2024, nous avons estimé une augmentation des coûts de dotation de 10,0 %. Une augmentation estimée à 7 % est incluse pour 2025. Cela tient compte de l'intégration du personnel embauché au cours des années précédentes et des nouveaux effectifs ajoutés pour soutenir les opérations de base ainsi que les initiatives.
3. Les coûts technologiques devraient augmenter de 10 % en 2024 et de 10 % en 2025 car le coût des nouveaux services et des licences continuera de croître à mesure que nous acquerrons de nouveaux outils et systèmes dans le cadre de notre programme de modernisation. Il est important de noter que les outils que nous choisissons dans le cadre de la modernisation des pensions influenceront sur les coûts de TI et que les coûts pourraient être plus élevés si nous acquérons un système d'administration des pensions tout-en-un plutôt qu'un ensemble d'outils au fil du temps. De plus, nous nous attendons à ce que l'inflation ait une incidence sur ces articles.
4. Les attentes en matière d'amortissement demeureront stables au niveau de 2023, car aucun ajout important d'actifs n'est prévu à la plateforme technologique ni aux bâtiments ou au mobilier.
5. Les initiatives pour 2024 et 2025 devraient augmenter de 4 % par année par rapport aux niveaux de 2023.

6. Les autres dépenses devraient connaître des augmentations annuelles modestes de 5 %.
7. Les dépenses en capital devraient demeurer stables en 2024 et 2025.
8. L'effectif en 2023 est de 227 employés. Nous prévoyons l'ajout de dix postes en 2024 et de cinq autres en 2025, conformément à nos besoins en ressources pour les initiatives et les opérations.

Annexe II: Définitions

Les définitions s'appliquent au présent plan d'affaires:

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

BlackNorth Initiative – organisme de bienfaisance de Toronto qui a pour mission de mettre fin au racisme systémique envers les Noirs dans tous les aspects de notre vie grâce à une approche axée sur les affaires.

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

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

Plan d'affaires – le présent plan d'affaires 2023-2025 de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

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

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

ESG – pratiques environnementales, sociales et de gouvernance

GIA – Gestion de l'identité et de l'accès

SOGP – la Société ontarienne de gestion des placements, qui a amorcé ses activités en juillet 2017.

Placements – ensemble des activités liées à l'investissement et à la gestion de l'actif du Régime, ce qui comprend les ressources de la salle des marchés, des services intermédiaires et des services administratifs.

Dirigeants – l'ensemble des employés de la Commission qui occupent un poste de gestionnaire ou de niveau plus élevé.

Administration du Régime – l'ensemble des activités liées à la gestion et à l'administration du Régime.

Modernisation des pensions – programme de transformation technologique qui améliorera l'expérience client et celle des parties prenantes et générera des gains d'efficience.

LPRPDE – *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* – Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

Promoteur du Régime – la province de l’Ontario.

RRFP (le « Régime ») – le Régime de retraite de la fonction publique, un régime de retraite à prestations déterminées

CR – la convention de retraite qui a remplacé le Régime supplémentaire de la fonction publique le 1^{er} janvier 2022. La CR offre des prestations supplémentaires aux participants dont la rente accumulée du RRFP dépasse le maximum autorisé par la *Loi de l’impôt sur le revenu* (LIR) fédérale.

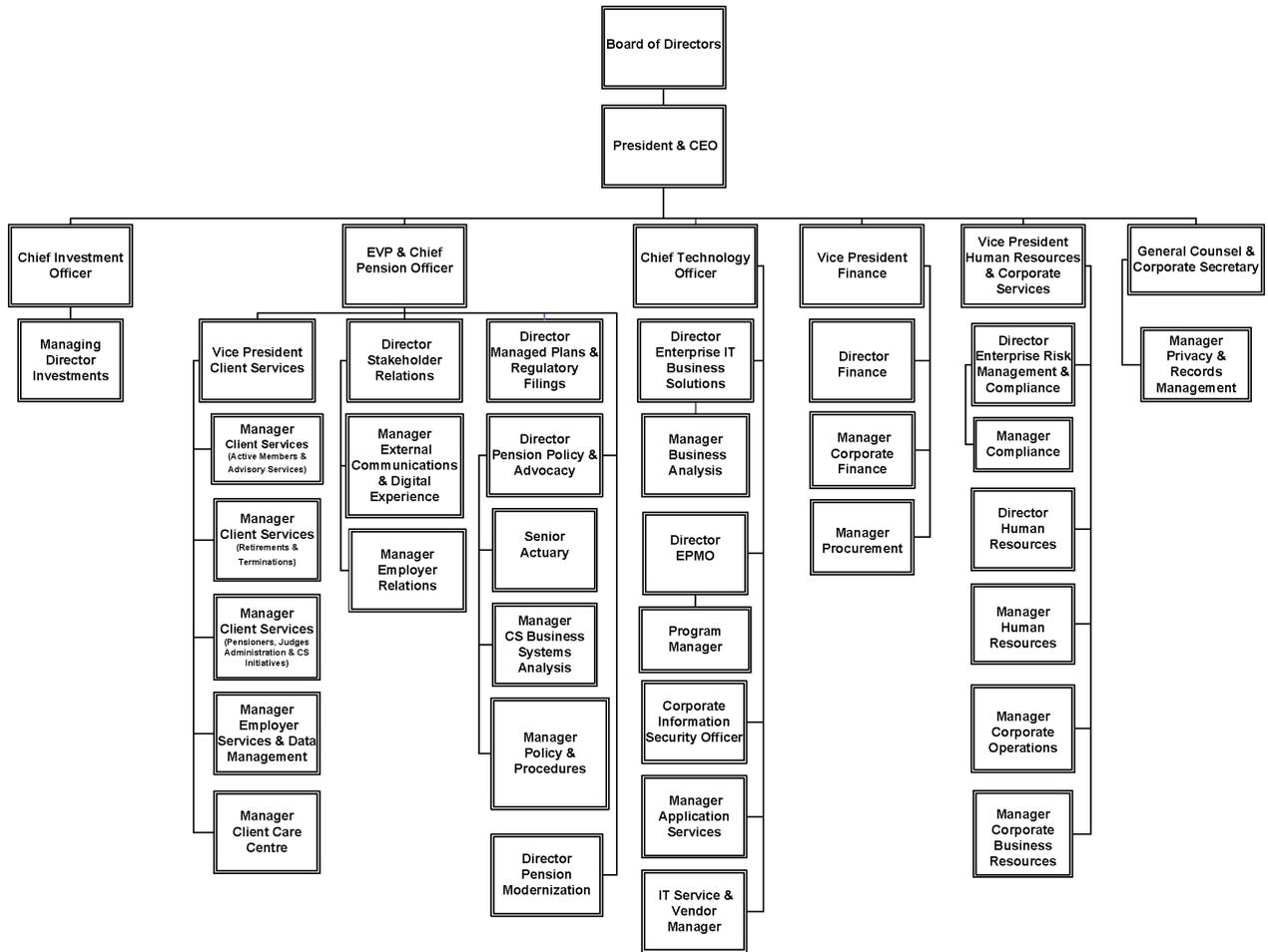
RSA – Répartition stratégique de l’actif, une stratégie à long terme qui consiste à établir des affectations cibles de la composition de l’actif du Régime dans le but d’obtenir le meilleur rendement du capital investi pour couvrir les prestations de retraite actuelles et projetées compte tenu de la tolérance au risque et de l’horizon de placement du Régime.

CVDL – Cycle de vie du développement de logiciels

GTIFCC – Groupe de travail sur la divulgation de l’information financière relative aux changements climatiques.

WCAG 2.0, niveau AA – niveau de conformité utilisé pour les règles et règlements sur l’accessibilité.

Annexe III: Organigramme – Direction



19 septembre 2022