



**Commission du Régime
de retraite de l'Ontario
Plan d'affaires
2025–2027**

Table des matières

Aperçu de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario	4
Mandat.....	4
Approche de la planification opérationnelle pour 2025	5
Coûts – 2026 et après	6
Objectif et plan stratégique de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario	6
Notre vision et notre orientation stratégique	7
Rétrospective	8
Culture organisationnelle et engagement des employés.....	8
Un milieu de travail inclusif	9
Gouvernance et exploitation	10
Services tiers	12
Analyse de la conjoncture.....	12
Orientation stratégique	16
Durabilité du régime de retraite de la fonction publique	16
Capitalisation et structure	16
Investissements	18
Risques d'investissement et mesures d'atténuation.....	19
Rapport coût-efficacité	20
Stratégies d'excellence des services.....	21
Services-conseils et services éducatifs	22
Services numériques et en ligne	23
Modernisation des rentes : Systèmes et processus d'affaires évolués.....	23
Plan de communication	28
Cibles et mesures de performance	30
Rapports axés sur les produits et les résultats attendus de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario	30
Budget financier de 2025.....	35
Aperçu.....	35
Tableau en cascade – Principaux contributeurs à l'augmentation budgétaire.....	35
Composantes budgétaires	36
Amélioration de la technologie et de la sécurité.....	37
Analyse des catégories de coûts.....	37

Budget des dépenses en capital pour 2024.....	40
Budget des initiatives pour 2025	40
Risques pour le budget de 2025 liés à l'achèvement de nos initiatives prévues dans le plan d'affaires	42
Annexe I : Dépenses prévues sur trois ans 2025 à 2027	44
Annexe II : Définitions.....	46
Annexe III : Organigramme – Direction	48

Aperçu de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario (la « Commission ») administre le Régime de retraite de la fonction publique (RRFP – le « Régime »); un régime de retraite à prestations déterminées qui compte environ 100 000 participants, retraités ou ayant droit à des prestations différées, et elle surveille l'investissement des 32 milliards de dollars d'actifs nets et plus (le « Fonds ») qui servent à capitaliser les prestations en vertu du Régime.

Le placement des actifs du Régime est géré par la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP). La Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue de définir les objectifs de placement du Régime par le biais de la stratégie de répartition des actifs et conserve un rôle de supervision en ce qui concerne l'exécution des placements des actifs du Régime.

Le présent plan d'affaires couvre la période de trois ans du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2027; il met l'accent sur 2025.

Mandat

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a vu le jour en 1990, par promulgation de la *Loi sur le Régime de retraite des fonctionnaires*, afin d'administrer le Régime et le Fonds. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est dirigée par son conseil d'administration et le directeur doit rendre des comptes au président du Conseil du Trésor concernant le rendement de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario dans l'accomplissement de son mandat.

Dans le cadre de la lettre d'instructions que lui a confié le président du Conseil du Trésor pour 2025, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario a harmonisé son approche afin de soutenir la réalisation de priorités provinciales nouvelles ou en cours, à savoir :

- Assurer une surveillance efficace des risques financiers liés à la Caisse de retraite des fonctionnaires afin de garantir l'atteinte de nos objectifs commerciaux. Cela comprend la poursuite de la supervision continue de la SOGP en ce qui concerne son rôle dans la gestion des actifs dont la Commission du Régime de retraite de l'Ontario est responsable.
- Maintenir un système efficace de contrôles internes et de conformité aux exigences applicables pour promouvoir la transparence et la responsabilité. Cela comprend une surveillance efficace de la gestion et des contrôles des dépenses de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario pour assurer l'efficacité et la durabilité.
- Continuer de soutenir la durabilité des régimes de retraite du secteur public. Il s'agit notamment de travailler en collaboration avec des partenaires dans le but de réduire au minimum les coûts administratifs pour les titulaires de régimes du secteur public, d'améliorer l'efficacité, d'apporter un soutien continu aux initiatives du gouvernement et de mobiliser le gouvernement, en tant que seul promoteur du RRFP, en ce qui concerne les stratégies de financement à long terme.

- Fournir un soutien continu aux initiatives demandées par le gouvernement et aux sept priorités à l'échelle du gouvernement qui s'appliquent à toutes les agences.

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 de la planification opérationnelle pour 2025

La promotion d'une culture et d'un état d'esprit soucieux des coûts est fondamentale à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Nous renforçons cette discipline fiscale tout au long de l'année pour nous assurer de maintenir l'efficacité des coûts dans l'ensemble de nos activités. Notre plan d'affaires 2025 a été élaboré avec cet état d'esprit, ne laissant aucun effort pour limiter nos dépenses à seulement les dépenses essentielles. Aucune nouvelle ressource complémentaire n'a été demandée au-delà de ce qui a été approuvé dans notre plan d'affaires 2024-2026.

Dans le cadre de notre surveillance efficace du RRFP, l'une de nos principales priorités sera de faire appel au gouvernement en tant que seul promoteur du Régime concernant les stratégies de financement à long terme. Nous continuerons également de prioriser l'engagement et la supervision de la SOGP, tant au niveau du conseil que de la haute direction, et nous travaillons activement avec eux pour actualiser notre répartition stratégique des actifs (RSA). Nous croyons que la nouvelle RSA offrira des rendements plus solides qui sont moins sensibles aux risques individuels de catégorie d'actifs ou de segment de marché.

En 2025, nous nous concentrerons également sur deux autres initiatives prioritaires : soutenir la province concernant l'impact de l'abrogation du projet de loi 124 et faire progresser notre programme de modernisation des régimes de retraite. Notre soutien lié à l'abrogation du projet de loi 124 comprendra l'aide aux employeurs dans le traitement des données mises à jour sur les salaires et les cotisations et l'aide aux participants à comprendre comment les changements affectent leur retraite. Bien que nous travaillions toujours avec les employeurs pour comprendre leurs approches de mise en œuvre, nous nous attendons à ce que la plupart de ce travail soit terminé d'ici la fin de 2025.

Il est essentiel de faire progresser notre initiative pluriannuelle de modernisation des régimes de retraite pour atténuer le risque de vieillissement de l'infrastructure, améliorer nos gains d'efficacité et améliorer l'expérience client. Cette initiative s'inscrit parfaitement dans la stratégie du gouvernement visant à améliorer l'expérience client dans la prestation des services publics et à adopter un mode de prestation axé sur le numérique. Pour nous assurer d'avoir le soutien spécialisé nécessaire pour mettre en œuvre avec succès notre initiative de modernisation des régimes de retraite, nous aurons besoin d'un personnel temporaire, tout en équilibrant les ressources et les livrables du projet. Sous réserve du moment de l'intégration du fournisseur et de l'alignement sur un plan de travail, nous pourrions commencer à intégrer progressivement nos ressources temporaires à la fin de 2025, ce qui correspond aux prévisions

de notre dernier plan d'affaires approuvé et permettra d'exécuter efficacement les livrables de 2026.

Nous travaillerons en étroite collaboration avec le promoteur par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour nous assurer que ce travail est entièrement conforme aux attentes du gouvernement.

Coûts – 2026 et après

Au cours des prochaines années, nous devons remplacer nos systèmes d'administration des pensions (SAP) et moderniser nos processus d'affaires. Depuis le début des années 1990, notre système actuel est désuet, coûteux, inefficace et a été développé lorsque le Régime était beaucoup moins complexe à administrer; par conséquent, il nécessite un traitement manuel approfondi qui entrave la prestation de services en ligne. Au fur et à mesure que les attentes des clients ont évolué vers les préférences pour les canaux numériques et que les demandes de service ont augmenté, elles ont mis au défi notre capacité à maintenir le même niveau d'excellence du service.

Nous avons émis une demande de proposition (DP) pour un nouveau fournisseur de systèmes en août 2023 et en sommes maintenant aux dernières étapes du processus d'approvisionnement, en travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs pendant la phase de la meilleure offre définitive. Cette approche garantit que les fournisseurs comprennent nos exigences opérationnelles et stratégiques, en particulier en ce qui concerne nos objectifs d'amélioration des services numériques et consultatifs.

Bien que nous n'ayons pas d'estimation fiable des coûts avant la fin du processus de demande de propositions, nous prévoyons que cela nécessitera un investissement accru, y compris le besoin de ressources de dotation dédiées à compter de la fin de 2025.

Après avoir choisi notre partenaire fournisseur et évalué les exigences de mise en œuvre du programme, nous comprendrons mieux quelles compétences nous devons posséder à l'interne et où il pourrait être plus rentable d'utiliser des ressources temporaires ou de fournisseurs. Nous ne prévoyons pas que ces ressources temporaires seront nécessaires une fois le projet de modernisation terminé.

La discussion concernant le budget commence à la page 31 du présent document.

Objectif et plan stratégique de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

Des choses rassurantes se produisent lorsque nous prenons soin les uns des autres et travaillons ensemble dans une cause commune. Au cours de leur vie professionnelle, nos clients du service public soutiennent des communautés fortes et durables partout en Ontario. Nous comprenons l'importance d'aider les autres à bâtir un avenir solide et durable.

Dans le cadre de notre mission *Conseiller et Protéger*, nous aidons nos clients à planifier efficacement une retraite avec sécurité et dignité, une retraite dans laquelle ils peuvent prospérer et continuer à contribuer au sein de leurs communautés. Notre équipe de professionnels diversifiés soutient chaque étape de la carrière de nos clients, en veillant à ce que les pensions qu'ils ont gagnées soient protégées en cours de route grâce à une supervision fiscale stratégique et prudente.

Notre engagement est d'être là. Là pour la vie.

Notre objectif guide tout ce que nous faisons.

Notre vision et notre orientation stratégique

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est un organisme de prestation des rentes de premier plan et un conseiller de confiance pour tous les intervenants. et son efficacité est gage de viabilité du RRFP.

Pour réaliser notre vision, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario a centré sa stratégie sur la durabilité et l'excellence des services.

L'axe de la durabilité comprend trois stratégies principales :

- Investissements;
- Capitalisation et structure;
- Rapport coût-efficacité.

De même, nous avons trois principales stratégies d'excellence des services :

- 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 notre capacité de réaliser nos stratégies et notre vision :

- mode de gouvernance de pointe;
- excellentes relations avec les intervenants;
- employés très performants;
- responsabilité sociale.

Chaque année, notre plan d'affaires est guidé par des initiatives planifiées et les améliorations opérationnelles nécessaires harmonisées avec ces stratégies et fondements. Des mesures pour chaque stratégie et chaque fondement guident et mesurent nos progrès.

Les valeurs énoncées de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, de concert avec ces stratégies, visent à être les piliers d'un organisme hautement performant.

Les valeurs de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario sont :

- Engagement des clients et des intervenants : Nous nous engageons à offrir des expériences exceptionnelles aux clients et aux intervenants.
- Diversité, équité et inclusion : Nous valorisons nos différences en créant des espaces sécuritaires pour tous alors que nous travaillons en collaboration et en tirant parti des talents et des expériences de vie uniques de chacun, le tout avec respect, empathie et compassion.
- Innovation et apprentissage continu : Nous sommes un organisme hautement performant avec une attitude positive qui vise l'amélioration continue, l'apprentissage, la croissance et la réalisation.
- Confiance et transparence : Nous agissons avec intégrité, communiquant avec honnêteté et transparence pour avoir des interactions significatives et favoriser la confiance.
- Responsabilité : Nous assumons tous la responsabilité. Ensemble, nous protégeons la promesse de retraite par la défense des droits et la prestation efficace et performante des services.

Rétrospective

Au cours de l'année à venir, nous avons l'intention de rafraîchir notre stratégie à long terme. Nous sommes très fiers de notre modèle unique de services consultatifs et nous demeurons profondément engagés à protéger la promesse du régime de retraite.

Culture organisationnelle et engagement des employés

Les gens sont au cœur de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, et notre équipe de direction s'engage à créer un environnement dans lequel nos employés prospèrent.

L'année 2024 a été une année de changement pour la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, car nous avons accueilli un nouveau chef de la direction et un nouveau chef de la protection des renseignements personnels, et nous avons aidé le personnel à s'adapter à la mise en œuvre de notre nouveau modèle de travail hybride, harmonisé avec les politiques et l'orientation du gouvernement. En 2025, il sera important que nous maintenions une forte concentration sur notre culture d'entreprise, le développement du leadership et l'attraction et la rétention des meilleurs talents, alors que nous mettons à jour notre vision pour l'organisme. Nous comprenons l'importance d'aborder ce travail d'une manière qui aide nos employés à se

sentir soutenus et connectés les uns aux autres, ainsi qu'à notre objectif et à notre vision organisationnels.

Le changement se poursuivra au cours des prochaines années, alors que nous nous concentrons sur l'élaboration de notre vision de l'avenir et que nous continuons à faire progresser notre programme de modernisation des régimes de retraite. Nous sommes très fiers de notre culture d'entreprise à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et nous reconnaissons que la façon dont nous soutenons les employés, en particulier pendant les périodes de changement, est vraiment importante.

Comme beaucoup d'organismes, au cours des dernières années, nous avons dû composer avec le roulement croissant du personnel. Le travail que nous faisons est important et repose sur nos connaissances approfondies en matière de retraite – les régimes de retraite à prestations déterminées font une réelle différence dans la vie des gens – et il nous est impossible d'y arriver sans le travail acharné et le dévouement du personnel expérimenté.

Notre capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents est essentielle à notre réussite. Au cours des dernières années, nous avons constaté une rivalité accrue pour les talents, et il nous a été plus difficile de demeurer concurrentiels par rapport à nos régimes de retraite de pairs. Nous examinons activement des stratégies pour nous assurer de demeurer un employeur de choix, en particulier dans le secteur des retraites, où nous devons être en mesure d'attirer et de retenir des personnes ayant une expérience des régimes de retraite à prestations déterminées. Il est essentiel de nous assurer que nous avons les talents qualifiés requis pour être en mesure de protéger la promesse du régime de retraite, d'offrir un excellent service à la clientèle et de concrétiser notre vision d'être un conseiller de confiance pour tous nos intervenants et clients.

En 2025, nous continuerons à nous concentrer sur nos employés et à nous assurer que nous répondons à leurs besoins, afin de pouvoir continuer à tenir ensemble la promesse du régime de retraite. Il s'agit notamment d'entreprendre un exercice de rafraîchissement de la culture, un sondage complet sur l'engagement des employés et de continuer à mettre sur pied un solide programme de gestion du changement pour nous soutenir précisément dans notre programme de modernisation des régimes de retraite.

Un milieu de travail inclusif

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont des valeurs fondamentales pour la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Pour répondre aux attentes changeantes de nos employés, clients et intervenants, nous devons continuer à évoluer et à faire progresser notre approche en matière de DEI.

Nous avons pris de nombreuses mesures pour faire progresser la DEI au sein de notre organisation, notamment : des séances de formation obligatoires et l'élargissement de notre espace éducatif pour le personnel, la poursuite de notre engagement à fournir un milieu de travail inclusif; l'examen de nos pratiques et politiques en matière de ressources humaines (RH) pour réduire le potentiel de préjugés dans notre processus d'embauche; le partenariat avec des

organismes dont la mission consiste à faire progresser la DEI pour les groupes sous-représentés; et le lancement d'un conseil consultatif sur la diversité, l'équité et l'inclusion.

Pour obtenir un aperçu complet des mesures prises par la Commission du Régime de retraite de l'Ontario pour faire progresser la DEI, vous pouvez visiter notre [site Web](#).

En 2025, nous continuerons à offrir au personnel des occasions d'apprentissage et à soutenir le conseil consultatif en matière de DEI dans la mise en œuvre de sa feuille de route et l'exploitation de nos partenariats externes pour soutenir un milieu de travail inclusif.

Gouvernance et exploitation

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est une institution financière d'envergure avec une obligation fiduciaire envers ses participants actifs, retraités et ayant droit à des prestations différées. Elle doit aussi rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, promoteur du Régime, et a des obligations juridiques envers des organismes de réglementation, comme l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers et l'Agence du revenu du Canada. La Commission du Régime de retraite de l'Ontario doit également respecter de nombreuses directives générales du gouvernement de l'Ontario.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario 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 du Régime de retraite de l'Ontario 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 conformité et à la gestion des risques. Par exemple :

Gestion des risques - Notre cadre de gestion globale des risques 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 risques et occasions susceptibles d'avoir une incidence sur nos objectifs stratégiques et nos initiatives liées au plan d'affaires et à y réagir. En intégrant la gestion globale des risques à la planification stratégique, en favorisant une culture axée sur les risques, en tirant parti de la technologie et en nous concentrant sur les risques émergents, nous continuons à améliorer notre résilience stratégique et à atteindre un succès durable.

- Au cours de la prochaine année, la gestion globale des risques de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario continuera de se concentrer sur l'amélioration de son approche intégrée et agile de la gestion globale des risques opérationnels et émergents. Plus particulièrement, la gestion globale des risques se concentrera sur l'intégration du cadre actualisé de l'appétit pour le risque de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario dans ses profils de risque d'entreprise et d'exploitation et l'introduction de seuils de risque pour nos principaux risques. L'objectif final est de renforcer la résilience en gérant les risques dans les limites du raisonnable tout en soutenant les décisions fondées sur les données probantes et les risques. De plus, la gestion globale des risques

continuera d'améliorer les indicateurs de risque clé de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario dans le but de surveiller les changements dans les niveaux d'exposition au risque et de contribuer aux signes avant-coureurs afin d'aider à prévenir et à atténuer tout événement négatif potentiel en temps opportun et de manière efficace.

- Nous continuerons à maintenir une culture forte et consciente des risques grâce à des occasions d'apprentissage continues et personnalisées et à des événements de gestion des risques pour le personnel de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, à tous les niveaux, tout au long de l'année.

Continuité des activités et résilience - La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à protéger la santé, la sécurité et le bien-être de son personnel et des visiteurs. La direction et le Comité de la santé et de la sécurité au travail veillent à ce que les opérations et les politiques appuient cet engagement.

Pour maintenir et améliorer notre résilience opérationnelle, nous effectuons plusieurs exercices de continuité des activités et offrons des formations basées sur des scénarios, conformément à notre modèle de travail hybride, au moins une fois par an.

Gouvernance de l'information et des données – La Commission du Régime de retraite de l'Ontario reconnaît les données comme l'un de ses principaux actifs stratégiques et reconnaît qu'une base d'information fiable et bien gérée contribue à l'excellence du service à la clientèle et est au cœur des décisions prises quotidiennement par les participants au régime de retraite, les retraités et les employés de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Parallèlement aux travaux de modernisation des régimes de retraite, 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'organisme. À la suite de cet examen, nous avons mis en œuvre une nouvelle technologie pour soutenir une meilleure gestion des données détenues dans les dépôts de fichiers de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

Une feuille de route pluriannuelle de gouvernance des données et une évaluation de la maturité seront fournies en 2025 pour soutenir l'avancement des pratiques de données de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, s'assurer que les nouveaux systèmes de base maintiennent des données de haute qualité pour une utilisation continue et nous permettre de construire les bases de données nécessaires pour l'innovation future.

La promotion d'une meilleure compréhension de la valeur de l'information et des données de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, tant du point de vue de l'administration du régime que du point de vue de nos participants et de nos intervenants, nous permettra de mieux gérer nos données en fonction de leur valeur inhérente, de leur risque et de leur coût, et d'optimiser l'utilisation et la réutilisation de nos données aux fins d'une administration efficace et intégrée des régimes de retraite.

Accessibilité – La Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue de se concentrer sur la création d'un environnement inclusif pour le personnel et les usagers, y compris la prestation

de services accessibles aux usagers qui *s’harmonisent avec la Loi sur l’accessibilité pour les personnes handicapées de l’Ontario*. Au cours des dernières années, nous nous sommes concentrés sur l’amélioration de l’accessibilité de nos services et de nos communications, y compris nos portails. Nous savons également qu’il s’agit d’un espace qui continue d’évoluer. En 2024, nous avons commencé à travailler sur notre prochain Plan pluriannuel d’accessibilité (PPA), qui comprendra nos premiers groupes de discussion avec les clients pour recueillir des commentaires sur la façon dont nous pouvons continuer à progresser dans ce domaine important. Une fois cet exercice terminé, nous identifierons un plan pour aborder les principales conclusions.

Services tiers

La Commission du Régime de retraite de l’Ontario fournit un certain nombre de services stratégiques, opérationnels et administratifs pour la province en vertu des ententes de services. 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. Soutien stratégique et opérationnel à la Commission de retraite des juges provinciaux et services d’administration des régimes de retraite aux participants au Régime de retraite des juges provinciaux.
2. Administration des régimes d’avantages sociaux assurés aux employés retraités de nos employeurs participants, qui participent au RRFP, ainsi qu’aux participants du système judiciaire à la retraite. Cela comprend la mise en place et la communication des prestations disponibles, la déduction des coûts de l’assurance maladie, de l’assurance vie et de l’assurance voyage des rentes des participants retraités, et la collaboration avec le promoteur du régime et le fournisseur de prestations pour s’assurer que nos participants obtiennent le meilleur soutien à la clientèle.
3. Administration du régime compensatoire pour les participants admissibles au RRFP.

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 du Régime de retraite de l’Ontario réagira face à ces facteurs aura une incidence importante sur le Régime et sur nos intervenants. 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 l’environnement actuel peuvent exercer une pression supplémentaire sur la Commission du Régime de retraite de l’Ontario et ses activités.

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.

Modification des attentes des clients et changements technologiques : Comme nous l'avons vu dans les plans d'affaires précédents, nos systèmes d'administration des pensions approchent de leur fin de vie et ne peuvent pas répondre aux attentes accrues des clients en matière d'outils libre-service en ligne sécurisés. Nos clients veulent également obtenir des services-conseils plus personnalisés pendant leur participation afin de prendre de meilleures décisions concernant leur retraite. Ils s'attendent à effectuer des opérations de façon sécuritaire et à recevoir leurs communications en ligne. En outre, 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 portails améliorés pour les participants et les employeurs, notre principal SAP doit maintenant être mis à jour afin d'atténuer les risques, d'améliorer la prestation des services et d'offrir aux clients des options de libre-service sécurisées et améliorées qui répondent à leurs besoins, conformément au mandat du gouvernement en matière de services numériques.

En matière de cybersécurité, les menaces sont de plus en plus sophistiquées; une vigilance constante et une grande visibilité sont essentielles pour atténuer ce risque. Il est essentiel que notre technologie demeure à niveau si nous voulons assurer la sécurité des renseignements personnels de nos clients. Il s'agit notamment de continuer à améliorer notre maturité en matière de cybersécurité, par l'augmentation de nos capacités de détection et de réponse, ainsi que par l'amélioration de nos systèmes de classification et de conservation des données et par l'amélioration de notre processus de gestion des risques liés aux tiers.

Alors que la technologie de l'intelligence artificielle (IA) continue d'évoluer, nous avons commencé à explorer des possibilités dans ce domaine, notamment en travaillant à l'établissement de garde-fous en matière d'IA qui permettront d'explorer davantage dans quelle mesure l'utilisation sécuritaire et responsable de l'IA pourrait nous être bénéfique et contribuer à améliorer notre efficacité.

Tendances démographiques et économiques : Le Régime fait face à plusieurs pressions démographiques. Ces facteurs, y compris l'augmentation de la durée de vie, augmentent les coûts des régimes de retraite dans l'ensemble et créent des pressions sur la capitalisation. Des niveaux d'inflation plus élevés que la normale ont exercé une pression sur le statut de capitalisation et créé des défis pour les rendements des placements. Bien que l'inflation soit à la baisse, elle devrait rester légèrement élevée à court terme. Cela a une incidence sur les hypothèses liées à l'inflation comme les augmentations salariales, les augmentations des limites gouvernementales et les rendements des placements.

En outre, dans le cadre de notre approche disciplinée et à long terme de la gestion de la santé financière du Régime, nous menons régulièrement des études qui nous aident à évaluer si les taux de cotisation actuels sont adéquats pour financer les prestations du Régime et si nos hypothèses économiques et démographiques sont toujours appropriées.

Environnement et perspectives d'investissement : Bien que l'inflation continue de s'assouplir et que les taux d'intérêt commencent à baisser, la volatilité des marchés s'est poursuivie tout au long de 2024 et le risque géopolitique reste accru avec les guerres au Moyen-Orient et en

Ukraine, les relations tendues qui perdurent entre les États-Unis et la Chine et les prochaines élections américaines. Ces dynamiques préparent le terrain à une volatilité continue des placements. Nous travaillons actuellement en étroite collaboration avec la SOGP pour actualiser notre RSA et nous nous attendons à ce que la nouvelle RSA génère des rendements plus solides à l'avenir et qu'elle soit moins susceptible aux risques individuels de catégorie d'actifs ou de segment de marché.

Durabilité : Nous croyons que pour qu'un organisme connaisse du succès, il doit mettre en place des pratiques durables en matière de ressources humaines et de gouvernance et également tenir compte des répercussions de facteurs importants comme le changement climatique. C'est pourquoi la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et notre gestionnaire de placements, la SOGP, s'engagent à intégrer de manière exhaustive les considérations de durabilité dans leurs opérations et stratégies.

Dans le cadre de nos investissements, notre surveillance de la SOGP comprend un accent sur les considérations de durabilité pour s'assurer qu'ils identifient et gèrent efficacement les risques et les occasions dans nos investissements qui contribueront à de meilleurs rendements de placement à long terme.

En tant qu'administrateur de régimes de retraite, nous assurer que nous avons une gouvernance solide est un enjeu important et demeure une priorité pour nous. Une gouvernance efficace nous oblige à nous adapter à l'évolution des attentes, des risques et des occasions afin de protéger les intérêts supérieurs du Régime et de nos participants. En tant qu'employeurs, nous croyons qu'avoir un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif est fondamental pour réaliser notre mission et notre vision; cela fait de nous un organisme plus fort et plus agile et nous permet de mieux servir nos participants diversifiés.

Au cours des dernières années, nous avons pris des mesures pour améliorer notre approche des questions ESG, y compris l'élaboration d'un plan d'action ESG, d'une politique ESG et d'une stratégie de communication ESG afin d'améliorer nos rapports et notre transparence sur les questions ESG pour les participants. Vous trouverez de plus amples renseignements sur nos progrès en matière d'ESG dans notre [rapport ESG 2022-2023](#).

Respect des normes obligatoires élargies en matière de gouvernance, de risques et de conformité : La Commission du Régime de retraite de l'Ontario doit se conformer à plusieurs directives gouvernementales et exigences législatives importantes, comme à la nouvelle Directive de l'Ontario sur les données et les services numériques (et les politiques connexes), la loi antipourriel, les règles d'approvisionnement améliorées et la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Alors que la législation sur la protection de la vie privée aux niveaux provincial et fédéral continue d'évoluer, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à continuer à renforcer ses pratiques de gestion de la protection de la vie privée pour assurer la cohérence avec les pratiques provinciales et fédérales exemplaires.

Nous maintenons un programme d'éthique et de conformité solide et efficace en nous assurant de continuer à respecter toutes nos obligations réglementaires en temps opportun et en

favorisant une culture solide de comportement éthique, réduisant ainsi le risque de préjudice à la réputation.

Pour améliorer et rationaliser davantage nos processus de conformité, nous utiliserons un logiciel de conformité infonuagique mis en œuvre l'an dernier pour formaliser un régime de tests de conformité fondé sur les risques des contrôles clés pour les politiques et procédures de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario afin d'aider à l'évolution des contrôles internes.

Priorités du gouvernement : Le contrôle du coût des ressources humaines, y compris les dépenses liées aux rentes, dans le secteur public, est considéré comme l'une des principales solutions pour contribuer à la santé financière de l'Ontario. Les mesures que la province prendra pour remédier à sa situation financière pourraient avoir des effets divers sur le Régime et la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Voici les priorités provinciales qui influent sur la Commission du Régime de retraite de l'Ontario :

- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de consolidation des régimes, qui favorise l'efficacité dans l'administration des régimes de retraite du secteur public et aide le RRFP à maintenir ou à améliorer les données démographiques et les économies d'échelle de son Régime. En 2025, nous travaillerons avec la province pour mettre en œuvre des changements au Régime pour les officiers et les civils des Premières Nations, y compris en inscrivant de nouveaux participants de la police des Premières Nations au RRFP. Le soutien de cette importante initiative impliquera un nombre important de changements au système pour s'assurer que les participants reçoivent des renseignements exacts et les bons avantages sociaux. Elle comprendra également des efforts considérables d'éducation et de communication aux participants et aux employeurs. Nous collaborerons également avec la province pour soutenir d'autres nouveaux employeurs dans le cadre du Régime, comme le Fonds ontarien pour la construction.
- Fournir aux employeurs des conseils sur la façon de traiter efficacement les données mises à jour et les contributions pour soutenir l'abrogation du projet de loi 124, y compris les efforts de validation des données, et aider les participants à comprendre l'incidence de ces mises à jour sur leurs régimes de retraite.
- Soutenir la modernisation des systèmes de RH et de paie du gouvernement, ce qui permettra d'assurer une intégration efficace des systèmes mis à niveau et des nouveaux systèmes avec les nôtres et d'améliorer l'exactitude des rapports de données et l'efficacité du système. Cela est essentiel pour fournir les renseignements dont nous avons besoin pour calculer les prestations exactes et aider les clients à prendre des décisions éclairées concernant les régimes de retraite.
- De plus, nous recevons chaque année des demandes du promoteur du Régime pour appuyer des initiatives supplémentaires; nous prévoyons que cela continuera en 2025.

Orientation stratégique

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a deux objectifs fondamentaux :

- gérer la santé financière du Régime, afin qu'il demeure durable à long terme; et
- fournir des services exceptionnels d'administration des régimes de retraite à nos participants, à nos employeurs et à nos intervenants.

Ces objectifs ont été pris en compte dans nos deux stratégies de base : la durabilité et l'excellence des services.

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

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est convaincue que ces stratégies, qui reposent sur nos fondements, progresseront grâce aux initiatives décrites dans le présent plan d'affaires.

Durabilité du régime 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 2022, date de la dernière évaluation actuarielle, le régime maintenait son statut de capitalisation d'environ 94 % sur une base de continuité d'exploitation avec lissage de l'actif.

Nos stratégies de durabilité visent à gérer toutes les variables de financement du Régime (rendements nets des placements, niveaux de cotisation et structure des avantages sociaux), afin que :

1. les prestations accumulées soient fournies comme promis;
2. le régime demeure abordable à long terme;
3. le régime d'avantages sociaux demeure structuré de manière à établir un revenu de retraite adéquat à vie pour les participants de longue date;
4. l'équité dans les coûts et les avantages du Régime soit atteinte par des générations de participants.

Capitalisation et structure

La santé financière et la durabilité du Régime dépendent de la gestion de trois variables :

- l'adéquation des cotisations au Régime;

- le taux de rendement à long terme des placements du Fonds, net de toutes les dépenses; et
- le coût des prestations promises par le Régime.

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

- des évaluations du Régime annuel (même si elles ne sont pas exigées par les organismes de réglementation);
- expérimenter des études pour déterminer les tendances du coût des prestations et savoir si nous devons réviser les hypothèses utilisées pour évaluer le Régime et mesurer divers risques;
- des études actif-passif réalisées tous les trois ans, qui servent à définir la RSA pour les placements; et
- des études sur l'adéquation des taux de cotisation pour s'assurer que les cotisations sont suffisantes pour couvrir le coût des paiements de prestations futurs.

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 au modèle des régimes à prestations déterminées. Nous croyons que les régimes à prestations déterminées 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 à prestations déterminées aident les employeurs du secteur public à attirer et à fidéliser des personnes talentueuses, ce qui fait d'elles un outil précieux pour faciliter la mise en œuvre des stratégies de RH. Par ailleurs, nos activités de représentation prennent la forme suivante :

- soumissions directes de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario au gouvernement, aux organismes de réglementation, aux organismes professionnels et aux groupes d'employés;
- partenariats avec nos régimes de retraite comparables sur des questions d'intérêt commun;
- surveillance des tendances sectorielles concernant la conception des régimes; et
- collaboration avec des organismes de l'industrie tels que l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite (ACARR) et l'Association du Barreau de l'Ontario (ABO).

Au cours des dernières années, la volatilité des marchés financiers et des niveaux d'inflation plus élevés que la normale ont eu une incidence sur la situation financière du Régime. Nous ajustons régulièrement nos hypothèses de financement pour refléter l'évolution de l'environnement, y compris la conservation d'une réserve d'indexation, la mise à jour des

hypothèses salariales pour refléter à la fois les répercussions de la pression inflationniste et l'abrogation du projet de loi 124, et la mise à jour de notre hypothèse de longévité pour indiquer que les participants perçoivent leurs pensions plus longtemps.

Bien que certaines de ces pressions devraient s'atténuer à court terme, nous n'avons pas encore pleinement reconnu l'impact des pertes de placement de 2022 et 2023 puisque notre évaluation de la continuité utilise le lissage de l'actif sur une période de trois ans.

Le promoteur du Régime effectue des paiements spéciaux qui contribueront à amener le Régime vers une pleine capitalisation.

Nous gérons le financement du Régime, dans notre sphère de contrôle ou d'influence, afin d'éviter d'importants manques à gagner. La direction se concentre activement sur plusieurs efforts de réduction des risques dans le cadre de notre diligence raisonnable continue :

- mener des études sur les risques de financement pour évaluer un large éventail de scénarios et trouver d'éventuels moyens d'intervenir pour résoudre les problèmes qui pourraient survenir au fil du temps, ainsi que des stratégies d'atténuation pour réduire la probabilité ou freiner le développement des manques à gagner en matière de financement;
- élaborer un plan d'intervention en matière de financement pour atteindre un niveau de capitalisation complet dans un horizon temporel raisonnable, y compris un examen du taux de cotisation adéquat;
- faire appel au gouvernement au sujet des stratégies de financement à long terme pour créer l'harmonisation et le soutien du plan d'intervention en matière de financement;
- poursuivre une stratégie de croissance et de regroupement pour préserver ou améliorer la situation démographique du Régime et les économies d'échelle;
- prôner et poursuivre le regroupement des placements afin d'améliorer leur rendement net, la gestion des risques et le rapport coût-efficacité; et
- examiner la RSA du Fonds, actuellement et fréquemment à l'avenir, afin d'améliorer le rendement des placements, de gérer le risque d'investissement et d'établir une correspondance entre nos placements et le profil du passif du Régime.

Investissements

Nos obligations envers le Régime de retraite à long terme orientent la stratégie d'investissement et les décisions de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Depuis 1990, environ deux tiers des paiements de retraite de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario proviennent des revenus de placement; les rendements solides sont donc essentiels à la santé à long terme du Régime.

L'approche stratégique à long terme de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario en matière de placement est façonnée par deux objectifs clés :

- obtenir et maintenir les prestations de retraite promises aux participants; et
- maintenir des taux de cotisation abordables pour les participants et les employeurs participants.

La SOGP est responsable de la gestion du portefeuille de placements de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario conformément aux politiques de placement globales de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, y compris notre Énoncé des politiques et procédures relatives au placement et notre RSA, que la Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue d'établir.

La RSA est la décision la plus importante en matière de placement de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario; elle est un facteur clé du rendement des placements et identifie nos objectifs en pourcentage pour les catégories d'actifs individuelles, qui constituent ensemble notre composition d'actifs de portefeuille.

Risques d'investissement et mesures d'atténuation

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario assure une surveillance continue de la SOGP en ce qui concerne son rôle dans la gestion des actifs et du risque relatif aux placements du Régime. En partenariat avec la SOGP, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario atténue le risque relatif aux placements de plusieurs façons :

- La Commission du Régime de retraite de l'Ontario examine officiellement sa RSA au moins tous les cinq ans, afin que la direction et le conseil d'administration puissent harmoniser la composition des actifs du Régime avec ses obligations en matière de retraite et concevoir une composition des actifs qui générera les rendements de placement dont le Régime a besoin (c.-à-d. plus que le taux d'actualisation actuariel du régime) avec des niveaux de risque acceptables. Une étude sur les actifs et les passifs (A/P) est en cours et devrait être terminée d'ici la fin de 2024. En collaboration avec la SOGP, nous prévoyons apporter de modestes modifications à notre composition d'actifs dans le but d'augmenter la probabilité de rendements plus élevés dans un niveau de risque acceptable. Cela aidera à atténuer les pressions financières futures tout en demeurant conforme à notre plan d'intervention en matière de financement.
- La Commission du Régime de retraite de l'Ontario et la SOGP ont élaboré des politiques qui régissent le risque en ce qui concerne les questions ESG, particulièrement le changement climatique. La SOGP a également mené une analyse de scénario climatique comme précurseur de l'élaboration d'une stratégie climatique qui fixe des objectifs spécifiques de réduction des émissions de carbone, menant à un portefeuille avec des émissions nettes de carbone nulles d'ici 2050. La SOGP et la Commission du Régime de retraite de l'Ontario font état des mesures liées au climat dans leurs rapports ESG annuels respectifs.

- La Commission du Régime de retraite de l'Ontario surveille, évalue et rend régulièrement compte au conseil d'administration de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario de la manière dont la SOGP s'acquitte de ses fonctions, responsabilités et obligations en vertu des accords contractuels conclus entre la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et la SOGP (contrat de gestion des placements, contrat de niveau de service). Différents indicateurs de rendement clés (IRC) nous permettent d'évaluer le rendement des placements de la SOGP ainsi que l'exécution globale de ses tâches, de ses responsabilités et de ses obligations contractuelles envers la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.
- La Commission du Régime de retraite de l'Ontario collabore également régulièrement avec la SOGP sur les risques d'investissement et leurs progrès dans ce domaine, y compris par le biais de rapports trimestriels du comité d'investissement. La SOGP fournit à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario une gestion experte des risques et a continué à faire évoluer ses capacités au fil des ans, y compris en introduisant une mesure du ratio de couverture des liquidités, laquelle est particulièrement utile pendant les crises du marché. La SOGP fournit également à la Commission du Régime de retraite de l'Ontario des rapports de risque/rendement réguliers en utilisant sa solution de rendement des placements.

Rapport coût-efficacité

Afin de contenir les coûts dans toutes nos sphères d'activité, nous entreprenons des initiatives qui, avec le temps, amélioreront notre rapport coût-efficacité et nos niveaux de services. De plus, nous avons établi des mesures pour nous aider à suivre nos progrès.

Comme dans le cas de la mise en commun d'actifs, la fusion des petits régimes de retraite de la fonction publique avec le Régime, (que nous désignons sous le nom de « regroupement ») a pour but de réaliser de plus grandes économies d'échelle, entre autres choses. 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 plus petits organismes gouvernementaux, dont l'objectif premier n'est pas d'administrer un régime de retraite, améliorera aussi le rendement et le service à la clientèle pour ces participants.

Depuis notre premier regroupement, en 2018, nous avons accueilli plus de 4 000 nouveaux participants actifs au RRF. Le ratio participant actif/retraité du Régime s'est amélioré, passant de 1:1 à 1,17:1 au cours de cette période. Les fusions ont également contribué à réduire d'un an l'âge moyen de nos participants, ce qui contribue à réduire le coût du Régime. Plus tard cette année, nous prévoyons accueillir d'autres officiers de police et civils des Premières Nations, ainsi que le Fonds ontarien pour la construction, dans le cadre du RRF.

Notre initiative de modernisation des rentes favorisera également la rentabilité à long terme. Bon nombre de nos systèmes et processus d'affaires doivent être mis à jour pour être plus efficaces et pour soutenir l'approche axée sur le numérique. Dans le cadre de notre programme de modernisation des régimes de retraite, nous nous concentrerons sur la mise à niveau de nos systèmes et de nos outils pour améliorer l'expérience client, la progression de notre stratégie

numérique, l'accroissement de l'efficacité de nos processus d'affaires, l'amélioration de la sécurité de l'information et la cybersécurité, et l'atténuation de nos risques informatiques.

Entre-temps, alors que nous répondons aux besoins opérationnels ou aux initiatives du promoteur de Régime, nous recherchons des occasions de concevoir des solutions qui offrent des améliorations progressives de l'efficacité. Par exemple, notre approche pour apporter les changements technologiques dont nous avons besoin pour soutenir l'abrogation du projet de loi 124 nous aidera à améliorer l'efficacité de nos processus de gestion des données et de recalcul des droits.

Stratégies d'excellence des services

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario croit qu'il y a cinq éléments clés pour offrir un excellent service de retraite abordable :

- **Aide à la décision** – fournir de l'information et des conseils personnalisés qui sont compréhensibles et permettent aux clients de prendre des décisions éclairées 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 sur les sites Web, et élargir et améliorer nos services en ligne pour les 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.

Services-conseils et services éducatifs

Services-conseils

Les services-conseils de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, 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. Ce service est très apprécié par nos intervenants et nos participants, avec près des trois quarts des participants qui évaluent leur satisfaction à l'égard de leur conseiller de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à neuf ou dix sur dix.

En 2025, nous améliorerons nos services consultatifs grâce à :

- la mise en œuvre de notre nouvel outil de planification de la retraite, qui permettra à nos conseillers de disposer d'un outil amélioré et moderne pour aider efficacement les clients à planifier leur retraite et à prendre des décisions éclairées sur leur rente, et qui offrira également aux participants qui aiment utiliser le libre-service une expérience de planification en ligne simplifiée;
- un soutien pour les participants existants des Premières Nations afin de comprendre comment les changements apportés au Régime les touchent, ainsi qu'un soutien consultatif aux nouveaux participants des Premières Nations qui adhèrent au Régime; et
- une expérience client rehaussée pour les participants qui cherchent à réserver une rencontre avec un conseiller en améliorant notre outil de réservation en ligne.

Services éducatifs

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a élaboré et continue d'améliorer les séances de formation des clients et des intervenants visant à informer nos participants et nos intervenants au sujet du Régime et de ses avantages sociaux, ainsi que des défis auxquels fait face le RRFP. 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. La demande pour ces présentations interactives sur mesure continue d'augmenter et les commentaires reçus sur les séances sont très positifs.

En 2025, nous améliorerons l'éducation de nos clients et nos intervenants en :

- offrant plus de présentations et plus de contenu sur la planification financière afin de joindre divers participants en abordant les sujets qui les intéressent actuellement (répercussions du congé parental, gestion de la dette, etc.) et de les aider à prendre des décisions éclairées au sujet de leur retraite; et

- améliorant 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

Aujourd'hui, les clients des services financiers 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 du Régime de retraite de l'Ontario offre actuellement une gamme d'options libre-service en ligne aux clients ainsi qu'un portail aux employeurs qui font des affaires avec elle. Au fur et à mesure que notre programme de modernisation des régimes de retraite progresse, nous avons l'intention d'ajouter d'autres transactions en libre-service en ligne. L'augmentation des services en ligne nous permettra de nous concentrer davantage sur la sensibilisation proactive des clients, la planification de la retraite et les services d'aide à la décision, et d'améliorer également les échéanciers traditionnels de prestation des services aux canaux de distribution.

Notre projet de schématisation du parcours nous aidera à mieux comprendre les attentes et les besoins numériques de nos participants à l'égard de leur participation au 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. Au cours des prochaines années, nous améliorerons 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; et
- augmentant l'engagement des participants dans la planification de la retraite, ainsi qu'en modernisant et en améliorant les fonctionnalités de notre outil de planification de la retraite.

Modernisation des rentes : Systèmes et processus d'affaires évolués

Le système d'administration des pensions (SAP) principal de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario (les systèmes utilisés pour déterminer et calculer les droits, ainsi que pour notre gestion des documents et des processus d'affaires) approche de sa fin de vie et doit être mis à jour ou remplacé. Le logiciel commercial prêt à l'emploi pour le SAP comprend une amélioration des règles et du moteur de calcul, ainsi que des technologies de flux de travail et de gestion des documents. Ces systèmes 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.

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, plus rapidement.

Comme nous l'avons mentionné dans le Régime de l'an dernier, dans le cadre de notre diligence raisonnable, nous avons élaboré une feuille de route pluriannuelle qui identifie et priorise les autres parties de nos processus et systèmes commerciaux de retraite qui doivent être modernisés pour soutenir les priorités commerciales essentielles. 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.

Initiatives de modernisation des rentes pour 2025

En 2025, nous allons sélectionner notre nouveau fournisseur du SAP, finaliser notre stratégie de migration des données, afin de pouvoir transférer efficacement et avec précision les données de notre système existant à la nouvelle plateforme du SAP, mettre en œuvre notre nouveau planificateur de retraite et lancer notre initiative de qualité des données de l'employeur. Cela contribuera à améliorer les pratiques de gouvernance des employeurs et la qualité des données pour soutenir l'amélioration des processus et de l'efficacité du système.

Les initiatives de modernisation des régimes de retraite pour 2025 comprennent :

SAP : Calculatrice d'admissibilité aux avantages sociaux, moteur de règles et modernisation du flux de travail

Nos capacités actuelles en matière d'élaboration et de mise à jour des règles, des formules de calcul et des flux de travail des régimes de retraite sont désuètes et ne fournissent pas l'échelle et l'agilité nécessaires pour gérer plusieurs régimes ou des règles complexes. Un nouveau SAP avec un moteur moderne de gestion des règles et de calcul permettra d'améliorer la prestation des services numériques ainsi que les processus d'affaires à des fins d'efficacité opérationnelle, d'intégrer l'assurance de la qualité, de faciliter l'adaptation de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à l'évolution des règles et des dispositions des régimes et d'améliorer leur efficacité.

Selon notre étude de marché menée dans le secteur, nous croyons que le choix d'un système commercial prêt à l'emploi sera la voie la plus efficace pour moderniser nos systèmes. L'objectif principal de ce projet est de commencer à mettre en œuvre la planification d'un nouveau système d'administration des pensions commercial prêt à l'emploi, qui sera :

- (a) une avancée importante sur les systèmes actuels de la Commission; et
- (b) capable d'être étendu pour intégrer les éléments requis du système visionnaire de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à l'appui de Conseiller et Protéger.

Pour atteindre les deux aspects de l'objectif, la Commission du Régime de retraite de l'Ontario a d'abord l'intention de mettre en œuvre les capacités de base du système d'administration des régimes de retraite du logiciel commercial prêt à l'emploi, en se concentrant sur l'opérationnalisation des éléments fondamentaux qui nous aideront à moderniser nos systèmes, à améliorer l'efficacité, à résoudre les problèmes critiques pour le personnel, à réduire le risque de défaillance du système, à permettre une amélioration continue progressive et à nous permettre de mieux servir nos clients.

Nous nous concentrerons ensuite sur la mise en œuvre des améliorations qui nous aideront à réaliser la stratégie visionnaire de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et à faire progresser considérablement nos services numériques et l'expérience client.

Le calendrier de mise en œuvre sera établi une fois que nous aurons sélectionné notre fournisseur, ce qui devrait avoir lieu au début de 2025.

Migration des données, intégration et préparation pour les tests

Un élément essentiel de la modernisation du SAP est le moteur de calcul et de règles et le flux de travail, que la Commission du Régime de retraite de l'Ontario obtiendra en 2025. Nous avons déjà commencé à évaluer les éléments de données, les structures et les processus qui devront être mis en place pour transférer avec précision et efficacité les données de notre système existant à la nouvelle plateforme du SAP.

Ce travail essentiel nécessitera des efforts et une expertise considérables. Par conséquent, nous devons obtenir des outils, des ressources temporaires et des services professionnels pour aider à ces initiatives.

Migration des données

Le projet de migration des données couvrira plusieurs activités clés, y compris le catalogage des données, l'évaluation et l'élaboration d'une pratique de migration des données.

Intégration

Le SAP doit pouvoir s'intégrer à d'autres applications. Ce projet nous aidera à mieux comprendre les efforts requis, les coûts et les considérations du système ainsi que les risques associés afin d'élaborer un plan d'intégration efficace.

Tests

Cette initiative couvre le développement de notre approche et de nos pratiques en matière de tests de modernisation, y compris l'automatisation. Le SAP est l'élément d'application central de la nouvelle plateforme. Toutes les fonctions doivent être testées avant de pouvoir être mises en service. Étant donné que la mise en œuvre progressive est envisagée, des activités d'essai peuvent être nécessaires par rapport au SAP (pour effectuer une activation progressive) et au système existant (pour effectuer une désactivation progressive et contribuer aux critères d'acceptation de base).

Planificateur de retraite, phase 2

Le planificateur de retraite de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario aide les participants à planifier leur retraite en les aidant à comprendre comment leur rente s'inscrit dans leur situation financière globale, y compris leurs dépenses de retraite prévues, 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.

En 2024, nous avons émis et complété une DP pour un partenaire stratégique à long terme qui offre un outil de planification de la retraite qui soutiendra l'amélioration de l'engagement des participants à la planification de la retraite et qui permettra à nos conseillers d'élaborer plus facilement des régimes de retraite efficaces pour les participants.

Nous prévoyons finaliser notre contrat avec le fournisseur retenu cet automne, en travaillant à une mise en œuvre au deuxième semestre de 2025.

Gouvernance du programme

En tant que programme stratégique à grande échelle, la gouvernance du programme sera un domaine d'intérêt clé tout au long du processus, afin de nous assurer que nous avons la bonne gouvernance et les bons processus et protocoles en place pour atteindre nos objectifs.

En 2025, 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 la gestion du changement pour s'assurer que notre personnel est soutenu tout au long du programme, qu'il comprend ses rôles et responsabilités, et qu'il possède l'information et les compétences nécessaires pour gérer avec succès les changements apportés par le programme.

L'élaboration de cartes du parcours des clients se poursuivra pendant toute la durée du programme, afin de nous aider 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 cartes de parcours nous fourniront les renseignements précieux qui sont nécessaires pour établir efficacement l'ordre de priorité, améliorer l'expérience client et offrir le plus de valeur possible.

En 2025, nous continuerons à élaborer des cartes de parcours supplémentaires pour d'autres événements essentiels pour les participants, notamment l'inscription, la cessation d'emploi et les rachats.

Initiative de qualité des données de l'employeur

Cette initiative nous aidera à améliorer les pratiques de gouvernance des rapports des employeurs et l'efficacité liée à la qualité des données d'entrée des employeurs.

Au fil du temps, les rapports de l'employeur sont devenus plus complexes (P4P, RCA, LTIP, etc.) et moins fiables/prêts à être utilisés pour les transactions des clients lorsqu'ils sont initialement communiqués. Des efforts manuels considérables sont nécessaires pour examiner et enquêter avec les employeurs afin de valider les données avant que les droits puissent être traités. En retour, cela a des répercussions négatives sur la prestation du service à la clientèle (retards de

service) et augmente considérablement les engagements en matière de coûts et de ressources par la Commission du Régime de retraite de l'Ontario et les employeurs pour valider et augmenter les données.

Cette initiative vise à faire correspondre nos efforts à ceux du gouvernement en matière d'avantages sociaux et de modernisation de la paie, ainsi qu'aux exigences en matière de rapports et d'intégration de données pour le SAP. Il sera essentiel d'obtenir le soutien et l'accord de tous nos employeurs envers la production de résultats stratégiques afin de déployer de nouvelles pratiques et de nouveaux outils qui permettront d'obtenir les résultats commerciaux prévus.

Amélioration de la gestion de l'infrastructure des TI

L'infrastructure des TI de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario est un service entièrement imparti, ce qui nous permet de profiter des améliorations apportées par nos fournisseurs pour optimiser leur environnement d'infrastructure.

Nous continuons d'améliorer l'efficacité des processus de gestion de l'infrastructure pour appuyer la modernisation des pensions. Afin de mieux intégrer un nouveau modèle de travail hybride postpandémie, nous continuerons de perfectionner notre approche moderne axée sur la collaboration numérique améliorée et la gestion des ordinateurs de bureau.

Améliorations de l'information et de la cybersécurité

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario continue de s'attaquer au contexte de plus en plus compliqué des cybermenaces grâce à une stratégie de défense approfondie basée sur un principe de conception à vérification systématique. Nous continuons d'améliorer la maturité de notre programme de sécurité de l'information et nous élaborerons notre prochaine feuille de route sur trois ans en matière de cybersécurité. En 2025, nous continuerons d'améliorer nos capacités de sécurité dans les domaines suivants :

- Fournisseur de services de sécurité gérés (FSSG) – Il s'agit d'un service essentiel pour maintenir la sécurité continue de nos systèmes et de nos informations. Notre contrat actuel tire à sa fin en 2025 et le processus d'approvisionnement public est en cours pour évaluer et sélectionner notre partenaire FSSG pour le prochain contrat.
- Gouvernance et administration de l'identité – Continuer à développer nos processus de gestion de l'identité pour améliorer les contrôles concernant le principe du moindre privilège, y compris renforcer davantage notre gouvernance des données par le cycle de vie de l'identité et la gestion de l'identité privilégiée.
- Examen et amélioration de nos processus et outils de gestion des identités et des accès (GIA).

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario reconnaît que tout l'organisme a un rôle à jouer en matière de sécurité de l'information et de résilience. Des améliorations à notre programme de formation à la sécurité et de sensibilisation à la sécurité nous permettront de nous assurer que l'ensemble du personnel et de la direction est au fait des nouvelles menaces et des menaces existantes 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.

Plan de communication

Communications d'entreprise de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à fournir au gouvernement, aux participants et aux intervenants des renseignements transparents sur le travail que nous faisons pour protéger la durabilité du régime de retraite de la fonction publique. Cela comprend la production de rapports sur la façon dont nos stratégies s'harmonisent avec le mandat que nous avons du gouvernement et les progrès que nous faisons chaque année dans nos initiatives et nos priorités, y compris le rendement par rapport à nos mesures clés.

Communications aux participants de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à fournir des communications efficaces, inclusives, accessibles et rentables qui aident les participants à comprendre leur rente et à promouvoir la valeur de la participation au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime »). Nos objectifs de communication sont les suivants :

- promouvoir la valeur du régime de retraite auprès des participants,
- aider nos participants à prendre des décisions éclairées sur leurs régimes de retraite;
- améliorer les connaissances sur les régimes de retraite et la littératie financière des participants; et
- améliorer l'engagement des participants envers leur régime de retraite et encourager la planification active.

Nous atteignons cet objectif en utilisant des communications opportunes et efficaces en utilisant une approche concise, transparente et en langage clair pour accroître la compréhension des renseignements sur le régime. Nous communiquons également pour informer, renseigner et faire connaître divers sujets, allant des changements réglementaires aux renseignements et considérations clés pour nos participants et nos employeurs.

Nous utilisons les communications numériques dans la mesure du possible pour communiquer avec les participants; nous recourons aux communications papier si le participant a exprimé sa préférence pour l'envoi de documents papier ou si l'envoi de communications numériques n'est pas possible. Nous utilisons également LinkedIn comme autre canal pour communiquer avec nos participants, nos employeurs et nos employés potentiels.

Communication et sensibilisation externes

Puisque nous ne sommes pas un organisme de service public général, nos communications externes sont généralement ciblées sur nos participants et nos employeurs.

Nous n'avons pas participé à des campagnes de publicité ou de marketing traditionnel payées, mais nous nous associons à des employeurs et à des agents négociateurs. Nous utilisons également des canaux de médias sociaux, comme LinkedIn, pour atteindre notre public cible. En 2025, nous lancerons également un projet pilote en tirant parti de LinkedIn pour promouvoir le relevé de rente annuelle.

Accessibilité

Nous continuons de nous concentrer sur la création d'un environnement inclusif pour notre personnel et nos participants, y compris sur la prestation de services accessibles aux clients qui sont conformes à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Au cours des dernières années, nous nous sommes concentrés sur l'amélioration de l'accessibilité de nos services et de nos communications, y compris nos portails. Comme nous l'avons mentionné dans le présent plan d'affaires, nous avons récemment commencé à travailler sur notre prochain Plan pluriannuel d'accessibilité (PPA), qui comprendra nos premiers groupes de discussion avec les clients pour recueillir des commentaires sur la façon dont nous pouvons continuer à progresser dans ce domaine important.

Cibles et mesures de performance

Rapports axés sur les produits et les résultats attendus de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a choisi ses indicateurs de rendement clés (IRC) 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 à nos intervenants, dont le promoteur du Régime, des mesures utiles qui mettent en évidence les fonctions et l'efficacité de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario à titre d'administrateur du RRFP. Chaque initiative et chaque IRC comprennent une référence aux produits ainsi qu'aux résultats (avantage/valeur) pour les intervenants du Régime.

Dotés d'une nouvelle gouvernance, nous travaillons actuellement à actualiser et à renforcer davantage nos indicateurs de rendement clés et nos mesures pour 2025. Entre-temps, nous avons inclus nos IRC et nos mesures existantes dans le tableau ci-dessous, qui ont été établis pour mesurer notre succès en 2024.

Mesures et indicateurs de rendement clés

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
Exécution des placements	Rendement des placements de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario par rapport à l'indice de référence de la RSA	Surperformance, après les frais, par rapport à l'indice de référence du Fonds sur des périodes continues de cinq ans. Activités clés : Surveillance de la SOGP menant ultimement à un rendement d'investissement suffisant tel que mesuré par : <ul style="list-style-type: none">• Surveillance efficace et complète de la SOGP et engagement avec celle-ci• Maintien ou amélioration d'une solide gouvernance de la stratégie d'investissement par le biais des politiques et des procédures

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
		<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à l'amélioration continue des capacités et des résultats de la SOGP • Réponse proactive et efficace aux problèmes de rendement des investissements
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	<p>Indicateur de risque pour l'actif total – Erreur de suivi effectif au niveau de l'actif total pour les cinq dernières années dans la limite et conformément au niveau cible comme indiqué dans le mandat du compte client.</p> <p>Indicateurs de risque au niveau de la stratégie – Erreur de suivi ex ante continue ou volatilité totale (selon l'énoncé de la politique de placement [EPP] de la SOGP) dans la limite indiquée et conforme au niveau cible au cours des cinq dernières années.</p> <p>Indépendamment, ou avec la SOGP, s'engager dans des activités pour maintenir le risque à un niveau acceptable ou inférieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation effective des risques associés à la RSA • Documenter, mesurer et comprendre soigneusement les risques d'investissement • Rapports de risque efficaces et complets

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
		<ul style="list-style-type: none"> • Considération satisfaisante des risques émergents et indirects (p. ex., risques ESG, réglementaires et socioéconomiques)
Stratégie d'investissement	Mise à jour de l'énoncé des politiques et des procédures de placement	Examen complet de la répartition d'actifs à long terme
Adéquation du taux de cotisation	Surveiller et évaluer l'adéquation du taux de cotisation	Effectuer une étude de financement à long terme et la présenter au conseil
Services aux participants et aux retraités	Satisfaction générale à l'égard des services à la clientèle	8,5 ou plus
Services aux employeurs	Scores de satisfaction des employeurs	8,5 ou plus
Services-conseils	Satisfaction globale à l'égard des services consultatifs	8,5 ou plus
Services numériques	<p>Nombre de participants inscrits au portail des participants (e-services)</p> <p>Participants actifs inscrits</p> <p>Participants retraités inscrits</p>	<p>29 000 participants inscrits ou plus</p> <p>17 900 participants retraités inscrits ou plus</p>
Services au promoteur du régime	Achèvement des demandes du promoteur du Régime	Satisfait avec succès aux exigences/demandes du promoteur du régime qui surviennent au cours de l'année
Réalisation du plan d'affaires	<p>Degré d'achèvement des stratégies et des initiatives (prévues et émergentes). Plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité – Faire progresser la maturité de la sécurité de la 	<p>Achèvement substantiel des initiatives du plan d'affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre une maturité de sécurité de 3,15, similaire à l'évaluation

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
	Commission du Régime de retraite de l'Ontario <ul style="list-style-type: none"> • Modernisation des rentes – Terminer le processus d'approvisionnement pour le SAP, sélectionner et intégrer le fournisseur • Planificateur de retraite – Approvisionnement complet du nouvel outil 	annuelle de la maturité de la cybersécurité <ul style="list-style-type: none"> • Modernisation des rentes – Approvisionnement complet et fournisseur intégré pour l'administration des régimes de retraite • Sélectionner le fournisseur, terminer les négociations juridiques et commencer les travaux de développement pour l'outil de planification de la retraite
Gestion du changement	La direction s'adapte aux nouvelles priorités tout au long de l'année et y donne suite	Prestation/achèvement substantiel des autres initiatives prioritaires qui émergent
Respect du budget	Dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues au budget	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) : <ol style="list-style-type: none"> 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 	18 points de base ou moins 50 points de base ou moins 66 points de base ou moins
Santé financière du RRFP	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

Objectif d'affaires	Produit défini	Indicateur de performance
Attraction et rétention		Employés actifs maintenus à 90 % ou plus du complément approuvé du plan d'affaires
Mobilisation des employés	<p>Exécution d'un sondage complet sur la mobilisation des employés de l'organisme</p> <p>Intégrer l'énoncé de mission et la proposition de valeur aux employés de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario aux principaux programmes RH</p>	<p>Mobilisation organisationnelle de 80 % ou plus</p> <p>Taux de réponse de 87 % ou plus</p> <p>Réalisation substantielle</p>
Diversité, équité et inclusion (DEI)	<p>Réalisation des engagements principaux en matière de DEI pour 2024, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La progression de la feuille de route du conseil consultatif sur la DEI de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario • L'évolution continue de l'apprentissage formel et informel 	<p>Achèvement ou réalisation substantiels des initiatives en matière de DEI</p> <p>Indice d'inclusion de 75 % ou plus, tel que mesuré par notre sondage sur l'engagement des employés</p>

Budget financier de 2025

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

Aperçu

Notre budget total des dépenses d'exploitation de 2025 sera de 62,8 millions de dollars, soit une hausse de 15,4 % par rapport au budget de 2024. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, 6,4 % de cette augmentation est attribuable au programme de modernisation des régimes de retraite, car nous prévoyons commencer la planification de la mise en œuvre du système d'administration des pensions (SAP) en 2025, et 6,2 %, qui est l'incidence de la rémunération du personnel sur le complément existant, y compris les modifications rétroactives pour mettre à jour le modèle de rémunération, qui n'ont pas été reflétés dans le budget de 2024.

Tableau en cascade – Principaux contributeurs à l'augmentation budgétaire

	Milliers \$	% du budget total	Remarques supplémentaires
Budget de l'année dernière – 2024	54 400		
A. Les affaires continuent (opérations régulières)			
Répercussions sur le personnel existant :			
a. Apport de modifications à la rémunération du personnel	2 405	4,4 %	Modifications rétroactives de 2022 à 2024, fluctuations à l'intérieur des marges et estimations de modifications de l'inflation de 2025. Réduction des dépenses d'heures supplémentaires.
b. Inflation des prestations	900	1,7 %	Le coût moyen des prestations devrait être de 22 % (y compris les cotisations de retraite).
c. Dotation en personnel temporaire	540	1,0 %	Contrats de remplacement parental.
d. Récupérations du personnel	(475)	(0,9 %)	Augmentation des recouvrements de services tiers.
	<u>3 370</u>	<u>6,2 %</u>	
Répercussions non liées à la dotation en personnel :			

e. Accroissement du soutien TI de base	1 365	2,5 %	Comprend le transfert et l'inflation des contrats de TI.
f. Autres impacts de base	750	1,4 %	Frais de location, services professionnels et frais de conseil.
g. Autres initiatives (non liées à la modernisation des régimes de retraite)	(620)	(1,1 %)	Aucune nouvelle initiative pour 2025.
	<u>1 495</u>	<u>2,7 %</u>	
Les affaires augmentent comme d'habitude	4 865	8,9 %	

B. Augmentation progressive de la modernisation des rentes	3 495	6,4 %	Planification de la mise en œuvre du système d'administration des pensions et mise en œuvre du planificateur de retraite.
--	-------	-------	---

Budget total 2025 (A+B)	62 760	15,4 %	
-------------------------	--------	--------	--

Remarque : Aux fins de la présentation, les montants ont été arrondis et peuvent donc être légèrement différents du total indiqué ou de montants similaires sur d'autres tableaux.

Composantes budgétaires

Le tableau 1 ci-après répartit ces dépenses entre les diverses composantes opérationnelles.

Tableau 1 : Dépenses d'exploitation annuelles

Dépenses d'exploitation annuelles (en milliers de dollars)	2025 Budget	2024 Budget	Variation en \$	Variation en %
Coûts de dotation en personnel	35 156	31 754	3 402	10,7 %
Exploitation des bureaux	6 371	6 007	364	6,1 %
Technologie	11 930	10 564	1 366	12,9 %
Services professionnels	1 935	1 810	125	6,9 %
Amortissement	103	103	0	0,0 %
Communication, conseil d'administration et audit	1 545	1 322	223	16,9 %
Initiatives de modernisation non liées aux régimes de retraite (Tableau 4.2)	263	883	(620)	(70,2 %)
Les affaires comme d'habitude	57 303	52 443	4 860	9,3 %

Programme de modernisation des régimes de retraite (Tableau 4.1)	5 450	1 956	3 494	178,6 %
--	-------	-------	-------	---------

Total des dépenses d'exploitation	62 753	54 399	8 354	15,4 %
--	---------------	---------------	--------------	---------------

Amélioration de la technologie et de la sécurité

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario s'engage à améliorer continuellement son cadre technologique, qui comprend la numérisation et la sécurité des TI. En plus des impacts inflationnistes prévus pour nos catégories de technologies externalisées, nous devons aborder l'impact cumulatif de la mise en œuvre de la technologie associée aux projets des années précédentes sur l'ensemble de l'année.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a continué d'augmenter nos investissements dans les ressources pour faire évoluer nos capacités en matière de sécurité de l'information et de cybersécurité. Au cours des dernières années, notre score de maturité en matière de sécurité s'est amélioré de 2,5 à 3,17. Nous avons un objectif de 3,31 d'ici la fin de 2025.

L'investissement fondamental de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario dans l'amélioration des services numériques dans les dernières années a entraîné une augmentation des offres de services numériques par le biais du programme de modernisation des régimes de retraite et les améliorations de la disponibilité du portail, et nous continuons de nous assurer que celui-ci reste sécuritaire. En 2024, nous avons entre autres mené des tests automatisés et d'intrusion améliorés et apporté des améliorations aux applications supplémentaires et des services de soutien. Nous avons été en mesure de réduire le temps associé aux interruptions de service prévues à deux minutes au cours de la dernière année. Entre la sécurité et les investissements réalisés dans la technologie, l'impact sur l'ensemble de l'année de ce flux de coûts pour 2025 correspond à un impact de 600 000 \$.

Analyse des catégories de coûts

Les coûts liés à la dotation en personnel et à la technologie sont les deux principales catégories qui contribuent à l'augmentation des coûts liés aux opérations courantes (activité normale).

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 en personnel

Coûts de dotation en personnel (en milliers de dollars)	2025 Budget	2024 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	35 156	31 754	3 402	10,7 %

Les coûts de dotation en personnel représentent le gros (60 %) des dépenses de base de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario. Ceux-ci ont augmenté pour reconnaître les impacts rétroactifs de la rémunération des années précédentes (2022 à 2024) qui n'étaient pas auparavant indiqués au budget de 2024 et estimer les impacts inflationnistes de 2025.

Les principaux éléments de l'augmentation des coûts de dotation en personnel sont les suivants :

1. La reconnaissance des changements de dotation, l'augmentation des promotions et la croissance des postes commencés/terminés en 2024;
2. L'augmentation des coûts de dotation en personnel pour tenir compte des modifications rétroactives apportées aux salaires, des modifications sur le marché et des augmentations inflationnistes de 2025;
3. Les salaires des cadres devraient rester stables comme ils le sont depuis plusieurs années, conformément aux lois provinciales;
4. Cinq nouveaux contrats de remplacement temporaire pour les congés parentaux actuels;
5. La croissance proportionnelle des budgets des mesures incitatives et des prestations pour faire correspondre la croissance des coûts de dotation avec les taux cibles pour les mesures incitatives inchangées;
6. Le coût des prestations de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario, y compris les cotisations de retraite, passe de 22 % à 21 % dans le cas des employés à temps plein et demeure à 15 % pour les employés contractuels;
7. La réserve pour les postes à pourvoir a été maintenue aux mêmes niveaux que l'année précédente;
8. Les sommes récupérées en coûts de dotation associés à nos services tiers devraient augmenter.

Tableau 2.2 : Exploitation des bureaux

Exploitation des bureaux (en milliers de dollars)	Budget 2025	2024 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	6 371	6 007	364	6,1 %

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 de 6,1 % en raison de l'augmentation du loyer de base par pied carré ainsi que de l'augmentation inflationniste des frais de téléphone et d'équipement. Le budget 2025 reflète également une remise de location de 100 000 \$ réduisant le loyer annuel de base.

Tableau 2.3 : Technologie

Coûts relatifs à la technologie (en milliers de dollars)	Budget 2025	2024 Budget	Variation en \$	Variation en %
---	-------------	----------------	--------------------	-------------------

Total	11 930	10 564	1 366	12,9 %
-------	--------	--------	-------	--------

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a veillé à gérer prudemment le budget dans le contexte fiscal 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 rentes 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 2025 pour tenir compte des augmentations liées à l'inflation et à l'évolution constante des cyberrisques, ainsi que des répercussions opérationnelles des initiatives passées et présentes visant à introduire des technologies.

Le budget prévu pour 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 à la cybersécurité. Voici les principaux éléments de l'établissement des coûts pour 2025 :

- augmentation contractuelle au titre de l'inflation intégrée aux contrats des fournisseurs de services technologiques, y compris les répercussions accrues des heures supplémentaires; et
- croissance des coûts comprenant ce qui suit :
 - augmentation de l'inflation pour les contrats externalisés;
 - les flux technologiques associés aux projets de l'année précédente;
 - les ajouts à la cybersécurité; et
 - les modifications de contrat, réduisant les coûts de certains contrats et services externalisés.

Tableau 2.4 : Services professionnels

Coûts des services professionnels (en milliers de dollars)	2025 Budget	Budget 202 4	Variation en \$	Variation en %
Total	1 935	1 810	125	6,9 %

Les coûts des services professionnels se composent des honoraires de consultation et d'actuariat, et des frais juridiques. Les augmentations prévues en 2025 comprennent des frais de recherche supplémentaires, des frais juridiques, un sondage sur l'engagement et un soutien en matière de DEI.

Tableau 2.5 : Amortissement

Amortissement (en milliers de dollars)	2025 Budget	Budget 202 4	Variation en \$	Variation en %
Total	103	103	0	0,0 %

Les coûts d’amortissement sont restés au même niveau qu’en 2024 sur les actifs actuellement amortis.

Tableau 2.6 : Communication, conseil d’administration et audit

Communication, conseil d’administration et audit (en milliers de dollars)	2025 Budget	2024 Budget	Variation en \$	Variation en %
Total	1 545	1 322	223	16,9 %

Cela comprend les activités de communication avec nos clients et d’autres intervenants (comme les sondages), et la rémunération des membres du conseil d’administration, avec davantage de réunions et une augmentation prévue du nombre d’administrateurs en fonction. L’augmentation des coûts du conseil d’administration résulte principalement du nombre plus élevé de réunions planifiées du conseil et du comité et de participants rémunérés du conseil. Les frais de communication ont augmenté pour permettre l’affranchissement inflationniste et supplémentaire des envois de cotisations, ainsi qu’une augmentation des coûts de réalisation et d’impression du contenu des relevés de rente annuelle (RRA) et du rapport annuel. Les services d’audit interne et externe devraient avoir de modestes augmentations planifiées.

Budget des dépenses en capital pour 2024

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 prévoit adopter un modèle « logiciel en tant que service » complet, sans être propriétaire de matériel.

Tableau 3 : Budget des dépenses en capital

Dépenses en capital (en milliers de dollars)	Budget 2025	Budget 2024	Variation en \$	Variation en %
Augmentation des actifs immobilisés	80	80	0	0,0 %

Budget des initiatives pour 2025

Les initiatives de la Commission du Régime de retraite de l’Ontario pour 2025 se divisent en deux catégories. Le programme de modernisation des régimes de retraite est l’élément le plus important de nos initiatives, comprenant 95 % de nos dépenses externes en dollars (c.-à-d., le dollar vert) pour les initiatives. Pour concentrer les ressources sur ce programme, nous n’avons pas présenté d’autres nouvelles initiatives. Le budget de l’« autre » initiative est composé d’éléments qui se poursuivent tout simplement depuis 2024.

1. Programme de modernisation des régimes de retraite (5 450 \$)

Le programme de modernisation des régimes de retraite 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, qui comprennent le remplacement des technologies en fin de vie, sont essentielles pour répondre aux attentes du gouvernement.

Tableau 4.1 : Initiative du programme de modernisation des régimes de retraite

	Initiative liée au plan d'affaires 2025	Total 2025	Ressources externes	Services TI de base (contrat externalisé)
1	Gouvernance du programme de modernisation des régimes de retraite	2 198	2 198	0
2	Modernisation des rentes – Ensemble de projets 1	2 425	2 425	0
3	Modernisation des rentes – Outil de planification financière et de retraite – Phase 2	465	464	1
4	Modernisation des rentes – Migration des données	23	10	13
5	Modernisation des rentes – Intégration	28	28	0
6	Modernisation des rentes – Tests	211	200	11
7	Modernisation des rentes – Qualité des données de l'employeur	100	100	0
	Modernisation des rentes – Total	5 450	5 425	25

2. Autres initiatives

Tableau 4.2 : Autres initiatives

	Initiative liée au plan d'affaires 2025	Total 2025	Ressources externes	Services TI de base (contrat externalisé)
1	Relevé de rente annuelle 2024	72	5	67
2	Relevé des participants retraités 2025	21	4	17
3	DP AMSP 2026	50	50	0
4	DP du fournisseur de services informatiques	120	120	0
	Autres initiatives – Total	263	179	84

Risques pour le budget de 2025 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 (modernisation des régimes de retraite et services numériques, initiatives du promoteur du Régime, exigences réglementaires ou législatives) 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. Consolidations des rentes et cessions policières. Il reste la possibilité que des régimes de retraite supplémentaires soient approuvés par le promoteur du Régime pour être fusionnés dans le RRF en 2025. Ils créent des demandes de ressources importantes pour les systèmes et notre personnel du service à la clientèle.
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 du Régime auxquels nous devons donner suite sans délai.
3. D'importants contrats de TI externalisés seront bientôt renouvelés en 2025 et 2026. Si les sélections de la DP entraînent de nouveaux fournisseurs, la transition des logiciels et des processus de sécurité risque d'entraîner des coûts importants. Nous n'avons pas indiqué de montant conditionnel dans le plan budgétaire.

4. Les hypothèses de négociation collective comprennent des dispositions pour les modifications de salaire de la convention collective actuelle (2022 à 2024) estimées en fonction du mandat approuvé par le SCT. Bien qu'on ait présumé une certaine augmentation des salaires pour 2025, la négociation collective pour 2025 et les années subséquentes n'a pas encore été conclue.
5. Nous prévoyons maintenir notre espace loué actuel sans augmenter davantage notre espace ni changer d'emplacement, malgré les pressions croissantes sur les ressources humaines découlant du programme de modernisation des régimes de retraite et du soutien aux initiatives du promoteur du Régime. Notre environnement de travail hybride actuel devrait être maintenu pour conserver notre empreinte de bureau actuelle.

Annexe I : Dépenses prévues sur trois ans 2025 à 2027

Les prévisions triennales suivantes reposent sur le budget de 2025. Nous avons tenu compte des augmentations inflationnistes pour la plupart des dépenses et des augmentations complémentaires en 2026, conformément aux prévisions établies dans le plan d'affaires de l'an dernier. De plus, comme indiqué dans le plan d'affaires, nous effectuons actuellement une DP pour le SAP. Les résultats de cette DP, qui s'achèvera en 2025, nous permettront d'affiner nos estimations de coûts associés au programme de modernisation et, par conséquent, les coûts des initiatives pour 2026 et après.

Dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)	2025	2026	2027
Coûts de dotation en personnel ²	35 160	38 320	39 850
Exploitation des bureaux	6 370	6 560	6 760
Technologie	11 930	12 290	12 660
Services professionnels	1 940	2 000	2 060
Amortissement ³	100	100	100
Communication, conseil d'administration et audit	1 550	1 600	1 650
Initiatives du programme non liées à la modernisation ⁴	265	300	300
Total : Dépenses habituelles des affaires	57 315	61 170	63 380
Modernisation des rentes ⁵	5 450	7 000	7 000
Total des dépenses d'exploitation	62 765	67 170	69 380
Total des dépenses en capital ⁶	80	80	80
Estimation de l'effectif⁷	249	259	259

Remarque : Aux fins de la présentation, les montants ont été arrondis et peuvent donc être légèrement différents du total indiqué ou de montants similaires sur d'autres tableaux.

Notes et hypothèses pour les dépenses projetées sur trois ans pour 2025-2027

1. Les montants pour 2025 sont tirés du budget de 2025.
2. Pour 2026, augmentation de 9,0 % pour la dotation en personnel, qui est actuellement maintenue à 4 % en 2027. Cela tient compte des augmentations salariales inflationnistes, du complément ajouté en 2026 et de l'augmentation associée des coûts de dotation pour soutenir les opérations de base ainsi que les initiatives. Les autres dépenses devraient avoir des augmentations inflationnistes de 3 % par année pour 2026 et 2027.
3. Les attentes en matière d'amortissement demeureront stables par rapport à 2025, car aucun ajout important n'est prévu aux baux ou à l'équipement.

4. Les initiatives de modernisation non liées aux régimes de retraite pour 2026 et 2027 devraient rester stables à environ 300 \$ par année, à moins que le promoteur du Régime n'introduise de nouvelles exigences.
5. Le programme de modernisation des régimes de retraite devrait actuellement atteindre 7 millions de dollars en coûts externes pour les années 2026 et 2027. Cette information sera mise à jour une fois que le processus de DP sur le SAP sera terminé et que nous serons en mesure de modifier les estimations de coûts pour refléter l'offre définitive du fournisseur.
6. Les dépenses en capital devraient demeurer stables en 2026 et 2027.
7. La croissance complémentaire en 2025 et 2026 correspond à ce qui a été précédemment approuvé dans notre plan d'affaires 2024-2026. Une fois que nous aurons sélectionné notre fournisseur et évalué les exigences de mise en œuvre, nous aurons une meilleure idée des besoins des prochaines années.

Annexe II : Définitions

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

ACARR – Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite.

IA – Intelligence artificielle

A/P – Actif Passif

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

Offre définitive – Phase de l'offre définitive

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

Budget – Budget contenu dans ce plan d'affaires.

Plan d'affaires – Plan d'affaires 2025-2027 de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario.

PD – Régime de retraite à prestations déterminées

DEI – Diversité, équité et inclusion

GGR – Gestion globale des risques, un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisme. Elle intègre le 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'un organisme, 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 – Société ontarienne de gestion des placements (SOGP)

Investissements – 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 – Ensemble des employés de la Commission du Régime de retraite de l'Ontario qui occupent un poste de gestionnaire ou de niveau plus élevé.

FSSG – Fournisseur de services de sécurité gérés

PPA – Plan pluriannuel d'accessibilité, ce projet fera d'abord appel à des groupes de discussion avec les clients pour recueillir des commentaires sur la façon dont nous pouvons continuer à

progresser dans nos offres d'accessibilité. Une fois que nous aurons terminé cet exercice, nous élaborerons un plan pour aborder les principales conclusions.

ABO – Association du Barreau de l'Ontario

FPO – Fonction publique de l'Ontario

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

Modernisation des rentes – Programme de transformation technologique rendu possible par la technologie qui améliorera l'expérience client et celle des intervenants et générera des gains d'efficacité.

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 en sa qualité de promoteur du Régime

CRJP – Commission de retraite des juges provinciaux

RRJP – Régime de retraite des juges provinciaux

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

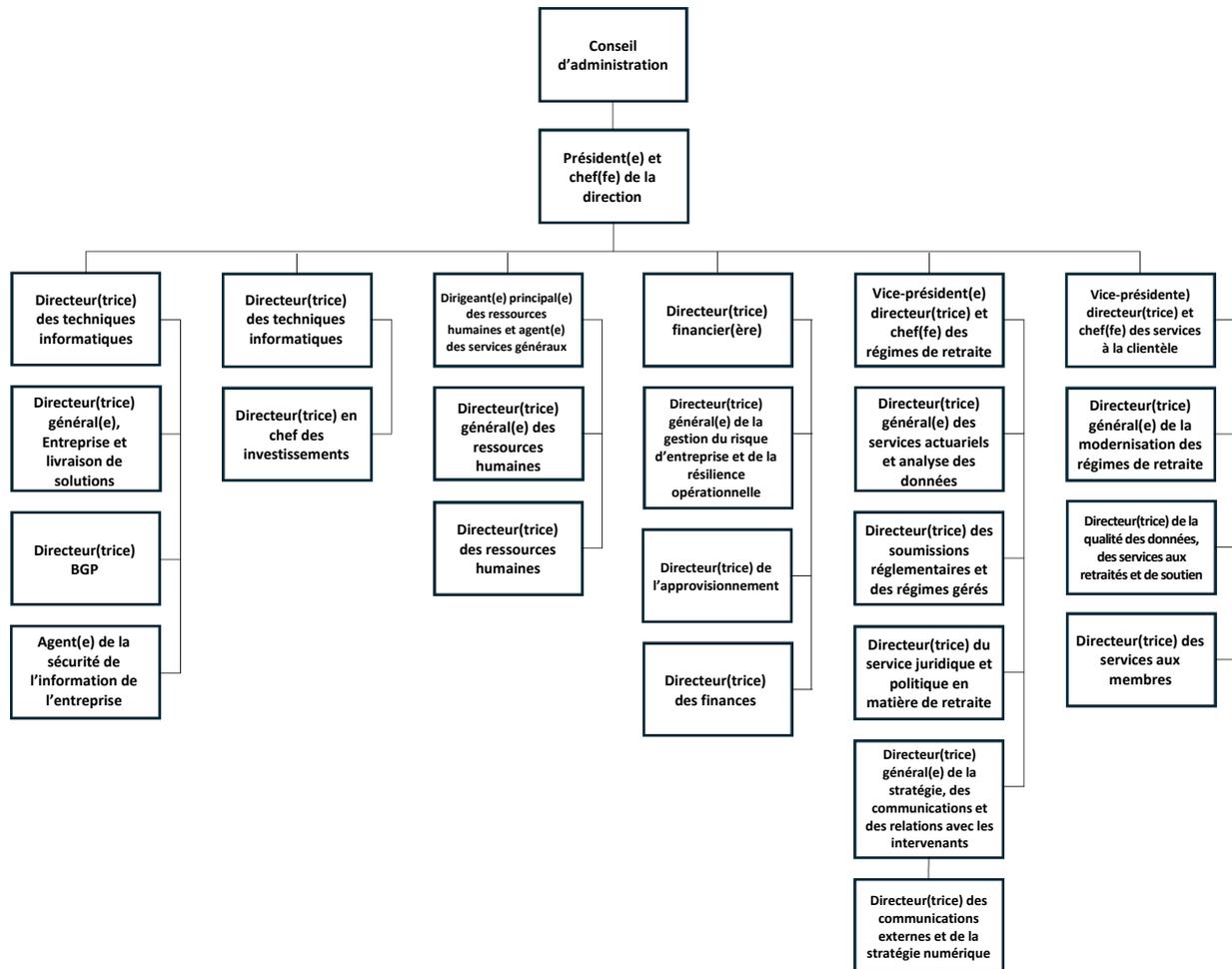
CR – La convention de retraite qui a remplacé le Régime supplémentaire de la fonction publique le 1er janvier 2022. La CR offre des prestations supplémentaires aux participants dont la rente accumulée du RRFP dépasse le maximum autorisé par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) fédérale.

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.

ÉPP – Énoncé des politiques et procédures

SCT – Secrétariat du Conseil du Trésor

Annexe III : Organigramme – Direction



25 septembre 2024