Le média de la gestion des régimes de retraite et des avantages sociaux au Québec

Avantages



SOINS DENTAIRES

PROMOTEURS PRÉOCCUPÉS, PARTICIPANTS FRUSTRÉS

AVANTAGES.CA Novembre 2023

PLUS

Garder l'œil sur les gestionnaires de fonds p. 18

Immobilier : à quel saint se vouer ? p. 44

PP 40064924

La maladie d'Alzheimer : répercussions sur le milieu de travail



La maladie d'Alzheimer ne se manifeste pas seulement chez les personnes très âgées. Les premières étapes de cette maladie touchent de nombreux travailleurs canadiens, les personnes qui en sont atteintes comme les partenaires de soins. À mesure que la population canadienne vieillit, les gens travaillent plus longtemps et sont plus susceptibles d'en être atteints au cours de leur carrière.

Qu'est-ce que la maladie d'Alzheimer[1]?

- Maladie évolutive du cerveau qui nuit à la pensée, à la mémoire et à l'autonomie
- Cause la plus courante de démence, représentant de **60 à 80 %** des diagnostics
- Ne fait pas partie du vieillissement normal et nécessite une évaluation et des soins médicaux appropriés

Qu'est-ce qu'une déficience cognitive légère causée par la maladie d'Alzheimer[1, 2]?





Une personne sur cinq atteinte d'une déficience cognitive légère progresse vers une forme légère de la maladie d'Alzheimer dans un délai de 1 à 2 ans



Chez **une personne sur trois** l'évolution se fera dans un délai de 5 ans

Quels sont les stades de la maladie d'Alzheimer[3, 4, 5, 6]?

	Maladie d'Alzheimer au stade préclinique	Déficience cognitive légère causée par la maladie d'Alzheimer	Forme légère de démence de type Alzheimer	Forme modérée de démence de type Alzheimer	Forme grave de démence de type Alzheimer
Symptômes	Présymptomatique, mais changements au niveau du cerveau	Les symptômes, très légers, **pourraient ne pas** nuire aux activités quotidiennes.	Les symptômes nuisent à **certaines** activités quotidiennes.	Les symptômes nuisent à de **nombreuses** activités quotidiennes.	Les symptômes nuisent à la **majorité** des activités quotidiennes.
Exemples		• Difficulté à prendre des décisions, à terminer une tâche ou à suivre des instructions • Changements constatés par la famille et les amis	• Difficulté à lire les mots ou à se souvenir des noms • Perte d'objets	• Problèmes de contrôle de la vessie et des intestins • Changements de personnalité et de comportement	• Oubli d'expériences récentes et perte de conscience de l'environnement • Diminution des capacités physiques (marche, position assise) et difficulté à avaler
Durée moyenne de chaque stade	Jusqu'à 20 ans	Entre 3 et 7 ans	Entre 2 et 4 ans	Entre 3 et 8 ans	Entre 1 et 4 ans

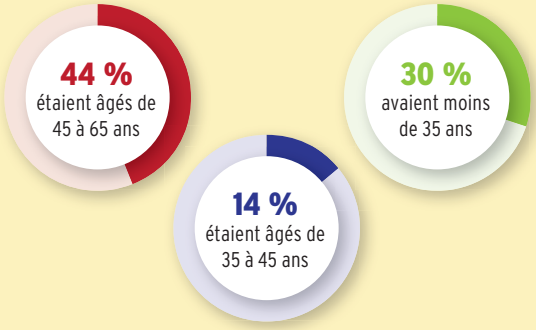
Quelles sont les répercussions de la maladie d'Alzheimer sur le milieu de travail?

- De nombreuses personnes travaillent encore lorsqu'elles reçoivent un diagnostic de la maladie d'Alzheimer. Certaines de ces personnes ont des enfants ou des parents à leur charge et des engagements financiers importants.
- Environ **5 à 6 %** des diagnostics de la maladie d'Alzheimer surviennent **avant l'âge de 65 ans**[7]

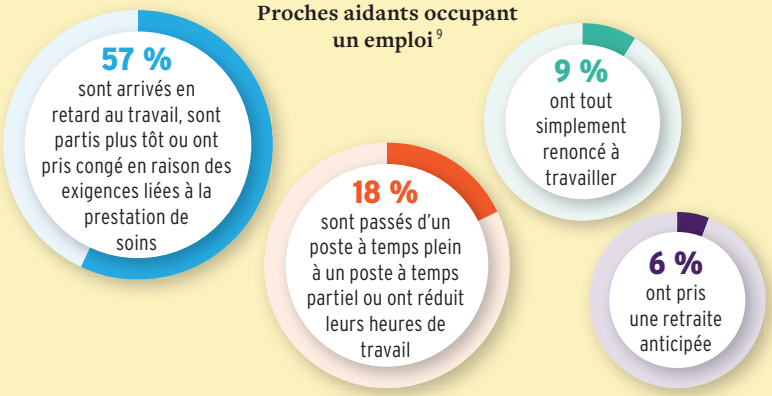
Proches aidants en milieu de travail[8]

- Le Canada compte **350 000** proches aidants de personnes atteintes de démence.
  - Cela représente l'équivalent de **235 000** emplois à temps plein.
  - On prévoit une croissance de **188 %** d'ici 2050.

De nombreux proches aidants de personnes atteintes de démence sont des adultes en âge de travailler



Proches aidants occupant un emploi[9]



Références

1 https://alzheimer.ca/fr/au-sujet-des-troubles-neurocognitifs/quest-ce-que-la-maladie-dalzheimer
2 Ward, A., et al. *Dement Geriatr.* 2013;3(1): p. 320-332
3 https://www.alz.org/media/Documents/alzheimers-facts-and-figures.pdf
4 El-Hyaek, YH, et al. *J Alzheimers Dis.* 2019;70(2): p. 323-341.
5 https://alzheimer.ca/sites/default/files/documents/%C3%89volution-Survol-Alzheimer-Society.pdf
6 https://www.alz.org/alzheimers-dementia/stages
7 Kim, J., et al. *Alzheimers Res Ther.* 2021;13:113
8 https://alzheimer.ca/sites/default/files/documents/Etude-Marquante-rapport-1_Societe-Alzheimer-Canada.pdf
9 https://www.alz.org/getmedia/dc0eda86-7ba5-4ade-96da-75187e26da84/alzheimers-impact-on-workplace.pdf

ILLUSTRATIONS : 123RF (ARCADY31, ELENABSL, HOBBITFOOT)

Cette fiche d'information est commanditée par Eisai Ltd. Les déclarations exprimées peuvent ne pas refléter les opinions d'Eisai Ltd.

Avantages

RÉDACTION

Rédacteur en chef	Pierre-Luc Trudel
514 392-2009 poste 170	pierre-luc.trudel@groupecontex.ca
Réviseure	Caroline Fortin

VENTES

Éditrice	Alison Webb
416 804-0186	alison.webb@contexgroup.ca
Directrice des ventes	Francesca Allman
	francesca.allman@contexgroup.ca
Directeur, développement des affaires	Robert Martins
	robert.martins@contexgroup.ca

PRODUCTION

Responsable de l'infographie	Louis-Philippe Larocque

ABONNEMENTS

Pour s'abonner	bit.ly/319RpnB
Pour toute question	
1 800 361-7215	benefitscanada@kckglobal.com

GROUPE CONTEX

Président	Pierre Marcoux
Contrôleur	Jean-Sébastien Haché

Lancé en 1989, *Avantages* est publié 6 fois par an par Groupe Contex Inc.
355, rue Sainte-Catherine Ouest, bureau 501
Montréal (Québec) H3B 1A5
Téléphone : 514 392-2009

Prix d'abonnement :
Canada 108 $/an. Prix d'un exemplaire : 19 $.
Imprimé au Canada.

Il nous arrive de communiquer nos listes d'abonnés à des entreprises de bonne réputation dont les produits ou services sont susceptibles de vous intéresser. Toutefois, si vous préférez que nous ne communiquions pas votre nom et adresse (postale ou courriel), faites-le savoir par écrit au service d'abonnement. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète au avantages.ca/politique-confidentialite

Avantages reçoit régulièrement des commentaires et des documents (y compris des lettres à l'éditeur) non sollicités. ***Avantages***, ses sociétés affiliées et cessionnaires peuvent utiliser, reproduire, publier, rééditer, distribuer, garder et archiver ces soumissions en tout ou en partie sous quelque forme ou sur quelque support que ce soit, sans aucune rémunération de quelque nature que ce soit.

Avantages peut publier certaines informations relatives à différents domaines professionnels tels que (non exhaustif) : le droit, la comptabilité, la planification financière, la philanthropie et d'autres questions connexes (« information professionnelle »). L'information professionnelle publiée ne doit pas être interprétée comme étant des conseils professionnels et ne remplace pas l'opinion d'un professionnel qualifié.

CONVENTION DU SERVICE POSTE-PUBLICATIONS Nº 43 697 050.

Nº ISSN 1196-8915.

©2023 Tous droits réservés.

CONTEX contenu + expérience

sommaire

Novembre 2023 Volume 35 Numéro 5



RUBRIQUES

4 EN BREF

5 DÉCHIFFRAGE
Épargne et inflation

15 PLEIN RÉGIME
Âgisme

8

Promoteurs préoccupés, participants frustrés

La couverture pour les soins dentaires a peu évolué au cours des dernières années. Or, les promoteurs de régime voient les coûts augmenter année après année, tandis que les participants se sentent frustrés par des remboursements insuffisants.

18 GARDER L'ŒIL SUR LES GESTIONNAIRES DE FONDS
Les caisses de retraite confient une grande partie de leur actif à des gestionnaires de placement, mais elles demeurent ultimement responsables de l'état de santé de leur régime. Quelques conseils pour assurer un suivi efficace des mandats de gestion externes.

30 PLEINS FEUX SUR L'AVENIR
Alors que l'environnement de travail devient de plus en plus souple et fluide, les employeurs tentent de trouver le juste milieu entre la productivité, l'engagement, la santé et le bien-être des employés. Lisez les résultats de la deuxième édition de notre Sondage sur l'avenir du travail.

44 À QUEL SAINT SE VOUER ?
La hausse des taux d'intérêt et les changements de comportement imputables à la pandémie ont profondément transformé le marché des hypothèques commerciales. Quelles catégories d'immeubles privilégier dans les portefeuilles institutionnels ?

Que se passe-t-il dans le monde des avantages sociaux ?

À l'international

L'excès d'épargne-retraite est une problématique, disons-le, rarement soulevée. Le Danemark y serait toutefois confronté, selon un article controversé paru dans la revue universitaire *Finans/Invest*. Selon son auteur, Henrik Ramlau-Hansen, les Danois accumuleraient une richesse excessive en matière de pension, ce qui les pousserait à prendre en grand nombre une retraite anticipée, peut-on lire dans *Investment & Pensions Europe*. À l'heure où le pays est accablé par une grave pénurie de main-d'œuvre, il est insensé que le système de retraite encourage une grande proportion d'individus à quitter le marché du travail plusieurs années avant l'âge officiel de la retraite, affirme M. Ramlau-Hansen. Pour corriger la situation, il propose notamment de réduire les taux de cotisation à mesure que l'âge légal de la retraite augmente ou d'offrir la possibilité aux Danois de commencer à cotiser plus tard, dix ans après le début de leur vie active, par exemple. L'industrie de la retraite rejette toutefois les conclusions de l'article, arguant que les Danois travaillent de plus en plus longtemps et que ce sont souvent ceux qui ont épargné le plus d'actif qui prennent leur retraite le plus tard.

Les plus lus sur avantages.ca



1. **L'IA pour prévenir la fraude en assurance collective**
2. **Le stress élevé devient plus fréquent**
3. **Rentes sans rachat des engagements : acheter la paix d'esprit**
4. **Les infirmières praticiennes boudées par les assureurs ?**
5. **Les travailleurs veulent de meilleurs bureaux**

Pas tombé dans l'oreille d'un sourd

« Il faut voir les détails parce que souvent, quand le gouvernement crée de grands programmes, il y a beaucoup plus de victimes qu'il y a de gagnants. »

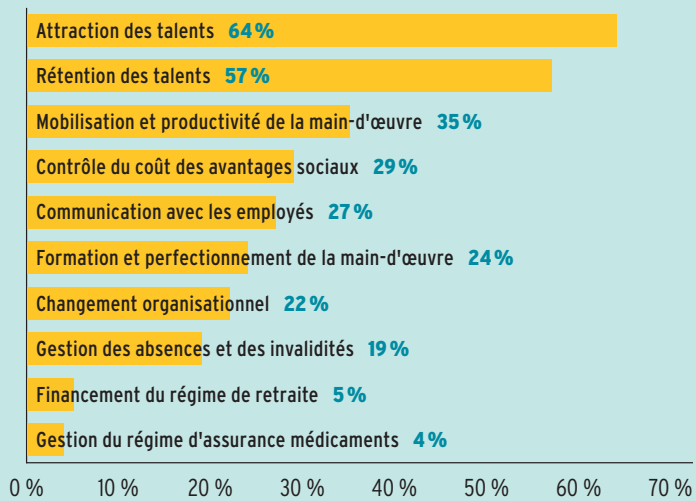
– Pierre Poilievre,
chef du Parti conservateur du Canada, s'exprimant sur la potentielle création d'un programme public et universel d'assurance médicaments par le gouvernement libéral de Justin Trudeau

Fallait y penser !

Les cravates sont-elles vouées à disparaître ? Ce qui est sûr, c'est que la part des employés américains portant une tenue d'affaires soignée pour travailler a atteint son niveau le plus bas en 20 ans, selon Gallup. Aujourd'hui, environ 40 % des travailleurs déclarent s'habiller avec des vêtements d'affaires décontractés, contre 30 % qui n'hésitent pas à se présenter sur leur lieu de travail en jeans, t-shirts, leggings ou autres chandails en coton ouaté. Même les dirigeants tendent à relâcher leur style vestimentaire, une façon pour eux de se rapprocher de leur personnel, rapporte le magazine de mode *Glossy*. Les jeunes employés de la génération Z seraient aussi plus prompts que leurs prédécesseurs à rejeter les codes vestimentaires, qu'ils jugent peu « authentiques ». Les travailleurs de certains secteurs, comme la finance, demeurent toutefois fidèles aux vêtements plus habillés. Tout comme les sénateurs américains, qui ont éliminé leur code vestimentaire en septembre… avant de voter pour le rétablir quelques jours plus tard !

Une image vaut mille mots

PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS À LA RÉMUNÉRATION GLOBALE SELON LES EMPLOYEURS CANADIENS



Source : Gallagher



PIERRE-LUC TRUDEL
Rédacteur en chef

L'épargne-retraite au temps de l'inflation

Lorsque le prix du panier d'épicerie et les paiements hypothécaires montent en flèche comme ça a été le cas au cours des derniers mois, le premier réflexe qu'ont bien des travailleurs pour équilibrer leur budget est de sabrer les cotisations à leur régime de retraite et autres comptes d'épargne individuels. Une décision qui peut sembler rationnelle à court terme, mais qui est très coûteuse à long terme.

Après un léger bond en 2020, les cotisations aux régimes d'accumulation de capital canadiens ont baissé en 2022, particulièrement chez les participants âgés de 30 à 60 ans, selon des données de Sun Life. Plus préoccupant encore, les retraits effectués par les travailleurs dans les REER collectifs ont été en nette hausse l'an passé.

Aux États-Unis également, de plus en plus de travailleurs pillent leurs comptes de retraite pour faire face à l'augmentation du coût de la vie.

On ne reprochera à personne de vouloir se nourrir ou payer son loyer avant de mettre de l'argent de côté pour la retraite. On peut cependant se demander si l'épargne n'est pas un poste de dépense un peu trop facile à sacrifier dès que la situation économique n'est pas optimale (et soyons honnêtes, elle l'est rarement).

On ne le dira jamais assez, plus un individu épargne tôt dans sa vie, moins la planification de sa retraite sera coûteuse et douloureuse. Cent dollars investis à l'âge de 30 ans à un rendement moyen de 6 % vaudront près de 400 dollars à 65 ans, et ce, en comptant l'effet de l'inflation.

Couper dans l'épargne-retraite pour payer des dépenses à court terme est donc loin d'être une solution gagnante à long terme. La mesure est parfois nécessaire, mais dans certains cas, le problème vient plutôt de la gestion budgétaire. Et c'est là que les employeurs entrent en jeu.

Les programmes de littératie financière et de mieux-être financier en milieu de travail ne font pas apparaître par magie de l'argent dans le compte de banque des participants, mais ils permettent néanmoins de les sensibiliser à certains principes de base en matière de finances personnelles et de planification de la retraite. Ces programmes prennent tout leur sens lorsque le coût de la vie augmente rapidement et que les travailleurs sont confrontés à des choix difficiles du point de vue financier.

En cette période de forte inflation, les promoteurs de régime d'accumulation de capital pourraient aussi poser certains gestes concrets pour réitérer l'importance de l'épargne en vue de la retraite et soutenir leurs participants stressés par leurs finances. Par exemple, pourquoi ne pas leur permettre de suspendre, pendant une période prédéterminée, les cotisations au régime de retraite sans que cela n'ait d'effet sur la cotisation de contrepartie versée par l'employeur ? Ou alors leur offrir la possibilité d'utiliser ces cotisations pour d'autres objectifs financiers que la retraite, comme le remboursement des dettes d'études ou la constitution d'un compte d'épargne libre d'impôt pour l'achat d'une première propriété ?

Dans leurs différentes communications auprès des participants, les promoteurs de régime doivent toutefois s'assurer que la question de la retraite ne soit pas totalement gommée au profit d'autres priorités financières. Car l'un des dangers qui guettent les participants qui suspendent ou diminuent les cotisations à leur régime de retraite en raison de la hausse du coût de la vie, c'est qu'ils ne recommencent pas à la verser au même niveau qu'avant une fois l'inflation revenue à un niveau plus bas.

Pour aider leurs participants à gérer au mieux leur vie financière, les employeurs devraient aussi s'assurer que leurs inquiétudes sont basées sur des faits réels, et pas que sur des perceptions.

Si vous demandez à un travailleur si son pouvoir d'achat a diminué ou augmenté au cours des derniers mois ou des dernières années, il vous répondra probablement qu'il a chuté. Or, de récentes données de l'Institut de la statistique du Québec démentent cette croyance.

Depuis février 2020, le revenu moyen des Québécois a augmenté de 18,2 %, alors que l'indice des prix à la consommation a progressé de 15,7 %. Depuis le début de l'année, le salaire hebdomadaire et l'indice des prix à la consommation ont crû au même rythme de 4,7 %. Il est donc faux de dire que les Québécois ont, en moyenne, moins d'argent à consacrer à l'épargne-retraite qu'il y a trois ans.

Sans jouer aux moralisateurs, les employeurs peuvent rappeler à leurs employés que le coût de la vie a certes augmenté de façon notable au cours des dernières années, mais qu'ils ont aussi reçu des hausses salariales pour compenser. De quoi calmer leur stress financier, et les inciter à y penser à deux fois avant de sacrifier leur retraite.

POINT DE VUE DES PARTICIPANTS

EXPÉRIENCES ET PERSPECTIVES DES EMPLOYÉS

__Kate Reynolds__ est atteinte de psoriasis pustuleux généralisé (PPG), une maladie dermatologique rare, douloureuse et potentiellement mortelle. Pendant une poussée de PPG, de petites pustules se propagent sur de grandes surfaces du corps et, si elles ne sont pas traitées, elles peuvent entraîner des complications comme une septicémie et une défaillance d'organes multisystémique. Certains patients présentent une maladie persistante aggravée par les poussées de PPG, tandis que d'autres, comme Kate, connaissent des périodes de rémission.

Quelles sont les difficultés rencontrées lorsque l'on vit avec le PPG?

L'une des difficultés que je rencontre est le caractère inattendu de la maladie, c'est-à-dire de ne pas savoir quels pourraient être les éléments déclencheurs. Je dois être très prudente pour éviter toute irritation de la peau et je ne sais jamais avec certitude quels efforts sont utiles. L'autre jour, j'ai eu une éruption cutanée à cause d'un répulsif à moustiques. Je me suis donc précipitée sous la douche le plus rapidement possible parce que je ne sais jamais ce qui va déclencher une réaction plus grave. Je fais attention à tout ce qui touche ma peau, mais aussi à des choses comme la lessive (une de mes poussées a été provoquée par un adoucissant). L'exposition au soleil est également un facteur important pour moi, alors j'essaie de limiter le temps que je passe en extérieur.

Je suis maintenant en rémission prolongée et je n'ai présenté aucune poussée au cours des deux dernières années. Mais quand j'ai une poussée de PPG, c'est impressionnant. Elle commence au centre de mon corps et se propage vers l'extérieur. Ma première poussée, il y a environ quatre ans, m'a fait passer trois nuits à l'hôpital sous perfusion et antibiotiques pour s'assurer que je n'atteigne pas un état de septicémie. C'était intense, douloureux et les démangeaisons étaient extrêmes; 70 % de ma peau était atteinte lors de cet épisode. J'ai eu quelques poussées depuis, mais je fais tout ce que je peux pour les éviter parce qu'elles sont dévastatrices.

Quelle est l'incidence du PPG sur votre partenaire?

Mon partenaire a appris à rechercher les signes sur mon corps. Un petit point potentiellement provoqué par la chaleur de l'eau sous la douche pourrait aussi indiquer la survenue d'une poussée. Mon partenaire doit être fort quand je suis faible. Il doit s'occuper de tout pendant que je dors et mettre sa vie personnelle de côté pour prendre soin de moi. Essentiellement, pendant une poussée, je dois consacrer toute mon énergie à me rétablir, tandis que mon partenaire s'occupe de tout le reste. Nous faisons des ajustements pour les personnes lorsqu'elles sont malades, peut-être pas autant que nous le devrions, mais nous en faisons. En revanche, nous ne faisons pas les mêmes ajustements pour les aidants. Le PPG perturbe vraiment la vie de mon partenaire.

Quelle est l'incidence de votre PPG sur votre vie professionnelle?

Lors de ma première poussée, j'ai manqué près d'un mois de travail. À mon retour, mon partenaire m'a acheté des gants sans doigts, car je travaille avec des enfants, et ils me demandaient ce qu'il était arrivé à mes mains. Les poussées graves sont visibles pendant des semaines, même lorsque je guéris, et les personnes sont écœurées par une peau qui semble malsaine. Toutefois, je n'ai rien contre la curiosité des enfants; ce genre de dialogue permet de renforcer l'empathie. Nous n'avons pas besoin d'être discrets et nous pouvons expliquer ce qu'il nous arrive avec des mots adaptés à l'âge.

Dans quelle mesure votre employeur vous a-t-il soutenue?

Au début, il y avait un peu de confusion parce que je n'avais pas de diagnostic et personne ne s'attend à ce que vous manquiez un mois complet de travail à cause d'une éruption cutanée. Mais j'ai trouvé un travail dans lequel j'excelle. Je suis la meilleure de mon domaine. J'interviens même en tant que conférencière principale au sujet de ma profession, ce qui rend les choses plus faciles et mon employeur plus clément. Je suis également autiste, alors mon employeur m'a donné un bureau privé dans le cas où j'aurais besoin d'un endroit pour me détendre. Il m'aide également à réduire mon stress, ce qui peut aussi être un important déclencheur du PPG.

Quelles ressources ou quel soutien auriez-vous aimé avoir en plus?

Avoir une maladie que personne d'autre n'a vous fait vous sentir seule. Le PPG touche environ 20 personnes sur 1 million; il les touche de diverses façons, ce qui signifie qu'il est presque



« *Nous faisons beaucoup d'efforts pour cacher nos invalidités, pour qu'elles ne paraissent pas aussi graves qu'elles le sont en réalité.* »

impossible de trouver une personne qui partage la même expérience que vous. Il existe des groupes de soutien pour les patients atteints de psoriasis en plaques, mais ma maladie n'a pas grand-chose en commun avec ce type de psoriasis. Pour moi, les poussées sont rares, mais lorsqu'elles se produisent, je suis complètement à plat. J'aimerais savoir comment trouver d'autres personnes qui ont vécu ce que j'ai vécu.

Le soutien en santé mentale est essentiel. Après ma première poussée, j'ai vécu la période la plus difficile de ma vie : j'étais déprimée, épuisée et anxieuse. Même aujourd'hui, vivre avec le PPG, c'est comme vivre avec une bombe, et je ne sais pas ce qui va la faire exploser. Cela m'amène à faire preuve d'une vigilance constante, mais je dois gérer mon stress parce que les poussées de PPG peuvent être déclenchées par l'anxiété. À l'heure actuelle, ma santé mentale va mieux en raison de ma rémission prolongée.

Quelles occasions le PPG vous a-t-il données (par exemple, en parler et aider les autres)?

Je suis blogueuse dans le domaine des invalidités accidentelles et j'ai participé à des groupes de discussion sur le PPG. Je suis allée à Budapest avec mon partenaire pour parler de mon expérience avec le PPG. En outre, j'ai été en mesure de mettre en lumière des questions comme les disparités en matière de couleurs de peau lorsque surviennent des problèmes dermatologiques. Ma peau correspond aux images d'exemple, mais je m'interroge souvent sur les résultats que les personnes peuvent obtenir si leurs lésions ne sont pas aussi faciles à observer. Il existe vraiment des biais en médecine; les problèmes systémiques entrent tout autant en jeu dans le cas des malades chroniques.

Que doivent savoir les employeurs au sujet des maladies rares comme le PPG?

Une grande partie des préjugés entourant les employés atteints d'invalidités sont faux. Les malades chroniques et les personnes atteintes d'invalidités à qui j'ai parlé comptent parmi les employés qui travaillent le plus dur que j'ai jamais rencontrés. Cependant, nous gaspillons énormément d'énergie à prétendre que nous sommes valides, ce qui a d'énormes conséquences. Pour que je réussisse dans l'exercice de mes fonctions avec une maladie chronique, je dois travailler davantage, me positionner comme la plus performante et être la meilleure de mon domaine. Et cela s'applique également aux autres personnes atteintes d'invalidités.

Les personnes atteintes d'invalidités ne demandent pas plus que ce dont elles ont besoin de la part de leur employeur. Dans les faits, elles ont tendance à demander moins et à se contenter de moins que ce dont elles ont besoin. Nous faisons beaucoup d'efforts pour cacher nos invalidités, pour qu'elles ne paraissent pas aussi graves qu'elles le sont en réalité. Nous avons le sentiment que si nous demandons un ajustement qui correspond à la gravité réelle de notre maladie, celui-ci sera considéré comme excessif.

La loyauté d'un employé envers son employeur est imbattable parmi les employés atteints d'invalidités. En effet, lorsque nous trouvons un employeur prêt à faire des ajustements et à nous soutenir, nous restons, nous sommes dévoués, nous travaillons aussi dur que nous le pouvons et nous nous rapportons malades seulement lorsque c'est absolument nécessaire; nous prouvons continuellement à quel point nous sommes forts.

Commandité par

Boehringer Ingelheim

PROMOTEURS PRÉOCCUPÉS, PARTICIPANTS FRUSTRÉS

PAR DIDIER BERT



L'offre d'assurance pour les soins dentaires a peu évolué au cours des dernières années. Pourtant, elle semble ne satisfaire personne. Les promoteurs de régime voient les coûts augmenter année après année, tandis que les participants se sentent frustrés par des remboursements insuffisants. Est-il temps de revoir la conception des régimes de soins dentaires ?

Les conséquences de l'absence de soins dentaires sont lourdes. « Le tiers de la population canadienne n'a aucune assurance dentaire, qu'elle soit privée ou publique, mentionne Paul Allison, professeur à la Faculté de médecine dentaire et des sciences de la santé orale de l'Université McGill. Quand on ne reçoit pas les soins dentaires dont on a besoin, les conséquences immédiates peuvent être une forte douleur, et probablement des problèmes de sommeil, des difficultés à se rendre au travail ou à l'école et des problèmes fonctionnels qui ne permettent pas de manger comme on devrait pouvoir le faire. Au bout d'un certain temps, la santé dentaire pèse sur la santé générale. Pour les personnes qui ont des maladies des gencives, cela peut avoir des effets sur le diabète, car il y a un lien direct entre les deux maladies. »

Paul Allison regrette le peu d'importance accordée aux maladies de la bouche. « La carie dentaire est la maladie non infectieuse la plus répandue au monde. Les maladies des gencives sont aussi très répandues. Certes, il est rare qu'on meure des maladies de la bouche, mais il y a des cancers de la bouche, et ils sont plus communs que le cancer du col de l'utérus. On parle beaucoup de l'un, pas du tout de l'autre. »

LE RÉGIME FÉDÉRAL DE SOINS DENTAIRES AURA PEU D'INCIDENCE SUR LES RÉGIMES PRIVÉS

Les promoteurs ne devraient pas trop compter sur l'élargissement du régime fédéral de soins dentaires pour venir combler les besoins des employés. Il couvrira entièrement les familles qui gagnent moins de 70 000 $ annuellement, et partiellement celles qui gagnent moins de 90 000 $. « Le salaire moyen des assurés qui bénéficient de la couverture des soins dentaires dans nos régimes est de 65 000 $ par année. Or, souvent les gens sont en couple, et avec les revenus additionnés, ils ne seront pas touchés par le régime fédéral », modère Éric Trudel, de Beneva.

Cette distinction entre les maladies de la bouche et celles situées ailleurs dans le corps est due à l'histoire des régimes publics de santé. « Au Canada, quand on a créé le système public de soins, on a commencé par les soins médicaux, en disant qu'on ajouterait les soins dentaires et les médicaments par la suite. Mais cela n'a jamais été fait !, rappelle Paul Allison. C'est pourquoi, aujourd'hui, le gouvernement fédéral propose une couverture des soins dentaires et réfléchit au sujet des médicaments. Il voit à quel point cela cause des problèmes de ne pas inclure ces traitements, qui font partie des soins de santé. » Plus largement, le plan stratégique de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) préconise l'intégration des soins dentaires dans le système de couverture universelle des soins de santé, ajoute Paul Allison.

> *« Les promoteurs disent qu'une vraie assurance serait de couvrir les soins coûteux, mais ce n'est pas ce que les employés veulent : ils préfèrent se faire rembourser leur nettoyage annuel. Or, l'objectif du promoteur est d'avoir des employés satisfaits du régime. »*
>
> **– Éric Trudel, Beneva**

Les garanties couvrant les soins dentaires sont relativement populaires dans les régimes privés. À Beneva, 40 % des adhérents en assurance collective détiennent une clause de soins dentaires, tandis que chez Desjardins, 61 % des promoteurs détiennent cette garantie au Québec.

Et ces garanties sont appréciées des participants. « Quand les soins dentaires sont offerts, ils sont très utilisés par tous les employés », observe Mélissa Tanguay, cheffe de produit et formation, assurance de personnes chez Desjardins. « Les employés disent que les soins de santé et les soins dentaires sont les garanties les plus importantes, parce que c'est ce qu'ils utilisent le plus souvent. » Cette visibilité fait en sorte que les participants perçoivent les soins dentaires comme ayant davantage de valeur que d'autres composantes de leur régime. « C'est important d'être assuré pour l'invalidité, mais c'est comme l'assurance habitation : on peut avoir le sentiment de payer pour rien quand on ne réclame jamais », illustre-t-elle.

La prévention représente 85 % des coûts

Les soins dentaires les plus souvent offerts, les plus utilisés — et donc les plus visibles — sont les soins de prévention. Or, ce sont ceux qui relèvent le moins du concept d'assurance.

Pour bien comprendre le poids des soins dentaires de prévention, Éric Trudel, vice-président exécutif et leader, assurance collective à Beneva, détaille la structure des coûts. Prenons un régime complet incluant l'assurance vie, l'assurance santé et l'assurance dentaire



26 %
des promoteurs de régime considèrent que les soins dentaires font partie des principales raisons qui expliquent l'augmentation des coûts de leur régime d'avantages sociaux, contre seulement

9 %
qui disent de même pour les médicaments spécialisés à coûts élevés

17 %
des participants ont utilisé leur garantie pour soins dentaires plus de dix fois au cours de la dernière année

1 383 $
Frais liés aux soins dentaires que les participants ont payés de leur poche au cours de la dernière année

Source : Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2023

qui coûte 3 500 $ par année par certificat, avec des coûts partagés à parts égales entre l'employeur et les employés. Sur ces 3 500 $, les soins dentaires représentent 500 $, dont 425 $ sont dévolus aux soins de base et restaurations mineures, incluant l'entretien annuel et les obturations standards, c'est-à-dire le volet de prévention.

Les soins de restauration majeure, dont le traitement de canal et les traitements complexes, représentent 50 $, avec un taux de remboursement souvent inclus entre 40 et 50 % quand la garantie est offerte. Pour les groupes qui bénéficient de la couverture de l'orthodontie avec les broches et les gouttières, il faut compter 25 $ par année par certificat, avec un taux de remboursement très souvent autour de 50 %.

> *« La carie dentaire est la maladie non infectieuse la plus répandue au monde. Les maladies des gencives sont aussi très répandues. Certes, il est rare qu'on meure des maladies de la bouche, mais il y a des cancers de la bouche, et ils sont plus communs que le cancer du col de l'utérus. On parle beaucoup de l'un, pas du tout de l'autre. »*
>
> **– Paul Allison, Université McGill**

Au Québec, les primes liées aux soins dentaires représentent 14 % des primes totales, alors que les prestations dentaires représentent 17 % du total des prestations, précise Mélissa Tanguay. « En matière de soins dentaires, on rembourse plus qu'on facture. »

Or, les coûts viennent de connaître une hausse importante au Québec, avec un bond de 20 % depuis trois ans. Et le guide tarifaire publié par l'Association des chirurgiens dentistes du Québec prescrit une augmentation de 9,6 % seulement pour la dernière année, indique Sébastien Lavoie, vice-président principal et directeur du bureau de Québec chez Aon. « C'est plus que l'inflation. Les coûts des soins dentaires vont continuer d'augmenter, ce qui crée une pression importante. »

Cette pression croissante a des conséquences. La viabilité du régime de soins dentaires fait partie des trois principales préoccupations des promoteurs en ce qui concerne leur régime d'avantages sociaux, selon le *Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2023*. C'est la première année où les promoteurs de régime se préoccupent davantage de cet enjeu (31 % des promoteurs) que de la viabilité de leur régime d'assurance médicaments (26 %).

Pas suffisant, selon les participants

Cette inquiétude des promoteurs est à mettre en parallèle avec la frustration exprimée par les participants. Dans le même sondage, les employés désignent les soins dentaires comme la catégorie d'avantages sociaux pour laquelle les niveaux de

AVANTAGES SOCIAUX POUR LESQUELS LES NIVEAUX DE COUVERTURE ONT ÉTÉ JUGÉS INSUFFISANTS PAR LES PARTICIPANTS AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE

1. Soins dentaires	25 %
2. Massothérapie	19 %
3. Assurance médicaments	16 %
4. Soins de santé mentale	14 %
5. Physiothérapie	13 %

Source : Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2023

couverture ont été les plus insuffisants au cours de la dernière année. Cités par 25 % des répondants, les soins dentaires devancent la massothérapie (19 %) et l'assurance médicaments (16 %). Pour l'ensemble des participants, la couverture du service dentaire était décrite comme étant souvent insuffisante.

C'est qu'en moyenne, les participants ont déboursé de leur poche 1 383 $ en soins dentaires au cours de la dernière année, au-delà de ce que leur régime de soins de santé couvrait. Ces déboursés personnels atteignent même 1 798 $ pour les participants âgés de 18 à 34 ans.

Avec des coûts orientés à la hausse et des participants frustrés, les employeurs font face à une situation problématique, surtout dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre. « Les soins dentaires sont des éléments qui sont importants en matière d'attraction et de fidélisation du personnel. Si on ne les offre pas, on ne répond pas aux attentes », constate Guillaume Cyr-Toupin, conseiller principal, assurance collective chez Normandin Beaudry.

Cela explique que certains employeurs tendent à enlever certaines limitations dans les garanties offertes en matière de soins dentaires. « De plus en plus, les organisations retirent les âges limites, qui étaient souvent fixés à 65 ans, afin de couvrir les travailleurs âgés », relève M. Cyr-Toupin. Les soins orthodontiques, en général limités aux enfants, bénéficient parfois d'un élargissement de leur couverture aux adultes. Les délais d'admissibilité peuvent être retirés, pour ne pas nourrir de l'insatisfaction chez les nouveaux employés. Et les employés à temps partiel se voient offrir de plus en plus souvent la couverture des soins dentaires, énumère-t-il.

Cibler la prévention

Outre ces élargissements, c'est sur la prévention que les employeurs pourraient davantage miser, de manière à éviter aux participants d'être amenés plus tard à débourser d'importants montants pour des traitements majeurs quand ils auraient pu être évités.

Benefits CANADA
SONDAGE SUR LES SOINS DE SANTÉ 2023

LE RAPPORT DU SONDAGE BENEFITS CANADA SUR LES SOINS DE SANTÉ 2023 EST MAINTENANT DISPONIBLE

TÉLÉCHARGER LE RAPPORT DÈS MAINTENANT : avantages.ca/SBCSS



MERCI À NOS COMMANDITAIRES

DIAMANT

beneva · canada vie · Association chiropratique canadienne / Canadian Chiropractic Association · Desjardins Assurances Vie • Santé • Retraite · LA CORPORATION people Bénéficiez d'une approche humaine · RBC Assurances · Sun Life

PLATINE

CROIX BLEUE · Assurance vie Équitable du Canada · GreenShield · iA Groupe financier · Manuvie · Rexall · TELUS Santé

FONDATEUR

sanofi

Un parallèle pourrait être tracé avec d'autres soins appréciés par les participants. « On voit de plus en plus d'employeurs hausser la couverture en santé mentale, avec un maximum annuel de 4000 $, voire en retirant le maximum », note Guillaume Cyr-Toupin, en ajoutant que « cela pourrait être intéressant de venir couvrir à 100 % le volet préventif en soins dentaires. C'est le type de réflexion qu'on pourrait avoir avec certains clients ».

> *« De plus en plus, les organisations retirent les âges limites, qui étaient souvent fixés à 65 ans, afin de couvrir les travailleurs âgés. »*
>
> **– Guillaume Cyr-Toupin, Normandin Beaudry**

Pour élargir leur couverture tout en maîtrisant les coûts, les employeurs pourraient cibler davantage leurs efforts en matière de prévention, croit également Paul Allison. « Il est important d'utiliser les traitements préventifs qui sont appuyés par les résultats scientifiques. Par exemple, des gens qui ont une bonne hygiène bucco-dentaire vont voir leur dentiste une fois par an pour un nettoyage des dents. Mais cela n'a aucun effet bénéfique. Chaque fois qu'on mange, notre bouche devient sale. Si on nettoie nos dents en utilisant deux fois par jour un dentifrice au fluor, c'est cela qui prévient les maladies. Le nettoyage professionnel peut être utile quand les gens ont des problèmes assez graves aux gencives. Cela concerne de 12 à 15 % de la population. Pour les autres, c'est inutile. » Et le chercheur cite d'autres exemples de traitements préventifs à privilégier. « En prévention, de nombreuses choses peuvent être faites, comme les thérapies de fluor, et l'utilisation de scellements, qui a montré son efficacité. »

Des efforts mis sur la prévention n'empêcheront pas des participants de se retrouver avec de lourds montants à débourser pour des traitements importants. Sur ce volet, c'est une offre de vraie assurance qui pourrait être mise de l'avant. Les employeurs en sont conscients. « Les promoteurs disent qu'une vraie assurance serait de couvrir les soins coûteux, mais ce n'est pas ce que les employés veulent : ils préfèrent se faire rembourser leur nettoyage annuel, souligne Éric Trudel. Or, l'objectif du promoteur est d'avoir des employés satisfaits du régime. »

Dès lors, c'est peut-être une logique d'ensemble qu'il convient d'adopter. « Pour maîtriser les coûts, il faut se questionner sur les différents soins disponibles, pour bien les catégoriser sur ce qui est de l'assurance ou ne l'est pas, souligne Sébastien Lavoie. Tous les soins majeurs, dentaires ou autres, devraient être vus globalement. L'employeur a un bénéfice à rembourser les médicaments coûteux, parce que cela permet aux employés de continuer de travailler. C'est pareil pour les traitements majeurs en soins dentaires : cela passe par offrir au moins un minimum appréciable. »

Une offre plus importante et mieux ciblée en prévention serait complémentaire avec un accompagnement accru concernant les soins majeurs. « Il faut trouver le point d'équilibre entre les deux », suggère Sébastien Lavoie, qui cite la possibilité pour les employeurs de proposer des comptes de soins de santé aux employés qui veulent couvrir davantage de soins. Cette flexibilité permettrait d'adapter l'offre aux différents besoins. « Quand on a des enfants, il n'est pas rare de devoir pratiquer des traitements orthodontiques. Mais il faut compenser ailleurs pour ceux qui n'ont pas d'enfants », illustre-t-il.



LA COUVERTURE DENTAIRE PRIVÉE AU QUÉBEC

En 2022, 3,5 millions de Québécois étaient couverts par une assurance dentaire privée, soit une augmentation de 50 000 personnes par rapport à l'année précédente et de 150 000 personnes depuis 5 ans.

Les prestations d'assurance dentaire ont augmenté d'environ 25 % depuis les 5 dernières années, totalisant plus de 1,1 milliard de dollars en 2022.

Source : Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes



Guide sur les vaccins à l'intention des PROMOTEURS DE RÉGIME



BREF APERÇU

La vaccination fait partie intégrante d'un mode de vie sain et constitue une composante essentielle du mieux-être en milieu de travail.

Pourquoi rembourser les vaccins?

Les milieux de travail canadiens :

- ont un intérêt croissant pour les programmes en milieu de travail visant à prévenir les maladies évitables;
- retiennent de plus en plus de travailleurs âgés susceptibles de contracter des maladies évitables par la vaccination.
- 45 % des promoteurs de régime offrent déjà une couverture pour la vaccination et 25 % souhaitaient ajouter une couverture[i];
- 25 % des participants de régime utiliseraient les vaccins s'ils étaient ajoutés à leur régime de soins de santé[ii];
- 34 % des Canadiens qui ont des régimes privés n'ont pas de couverture pour les vaccins[iii].



Les vaccins :

- sont l'un des meilleurs investissements en santé[iv];
- ont sauvé plus de vies au Canada que toute autre intervention médicale[v];
- sont des investissements rentables fondés sur des données probantes qui préviennent les maladies et atténuent les coûts importants des soins de santé;
- peuvent coûter beaucoup moins cher que le traitement de la maladie qu'ils préviennent et ses répercussions sur la productivité au travail[vi];
- peuvent avoir une incidence positive sur la productivité des travailleurs et réduire l'absentéisme[vii];
- sont relativement peu coûteux[viii].



Limites des vaccins financés par le secteur public

- Les vaccins pour les enfants et les adolescents sont habituellement financés par l'État dans le cadre de programmes provinciaux de vaccination. Toutefois, les vaccins pour adultes ne sont pas (pour la plupart) financés par l'État – et s'ils le sont, il y a peu de cohésion provinciale, ce qui crée des lacunes et des inégalités au niveau de l'accès aux vaccins.
- Les recommandations des organismes consultatifs sur les vaccins ne sont pas contraignantes pour les politiques d'immunisation provinciales ou territoriales, et c'est pourquoi une couverture privée est nécessaire.
- Le manque de financement public pour les vaccins qui ont des recommandations positives est probablement attribuable aux contraintes budgétaires provinciales, plutôt qu'à leur nécessité, à leur sécurité et à leur efficacité.



Fichiers d'images provenant de 123RF (alekseyvanin, bloomua, sensvector) et iStock (invincible_bulldog, KrizzDaPaul, Mykyta Bolmatov)

Besoin de vaccination des adultes

- La prévalence des maladies évitables par la vaccination demeure plus élevée chez les adultes que chez les enfants.
- Certains vaccins offrent une protection à vie, tandis que d'autres peuvent nécessiter des rappels réguliers.
- Certains adultes n'ont pas reçu tous les vaccins actuellement recommandés pendant l'enfance.
- Les promoteurs de régime peuvent jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de combler les lacunes en matière d'accès aux vaccins pour adultes.
- Il existe encore des maladies évitables par la vaccination, et l'exposition peut entraîner des maladies graves et des complications.

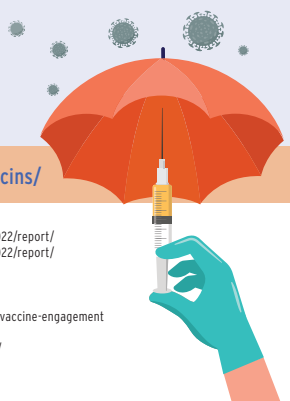
Liste de Vérification

Comment les promoteurs de régime peuvent-ils s'assurer d'offrir une protection appropriée couvrant la vaccination?

- ☐ Ajouter la protection couvrant la vaccination au contrat.
- ☐ Couvrir les vaccins recommandés, mais non remboursés par le gouvernement provincial.
- ☐ Supprimer les plafonds de coûts pour les vaccins ou prévoir un plafond annuel d'au moins 500 $ pour le remboursement des vaccins.
- ☐ Ne pas limiter la protection aux ordonnances de médecins. Tenir compte des professionnels de la santé que la loi autorise à prescrire et à administrer des vaccins.

Les employeurs peuvent accroître l'adoption des vaccins chez les employés et les membres de leur famille en offrant un soutien à la vaccination en milieu de travail

- ☐ Sensibiliser les participants à l'importance des vaccins, notamment en communiquant des renseignements auxquels peuvent accéder les membres de la famille à la maison.
- ☐ Rappeler aux participants la protection couvrant la vaccination qui est offerte par leur régime d'assurance maladie.
- ☐ Offrir des séances de vaccination sur place.



Pour en savoir plus, consultez le Guide sur les vaccins à l'intention des promoteurs de régime ici : www.avantages.ca/guide-sur-les-vaccins/

Commandité par : GSK Pfizer

i https://www.benefitscanada.com/microsite/benefits-canadahealthcare-survey-2022/report/
ii https://www.benefitscanada.com/microsite/benefits-canadahealthcare-survey-2022/report/
iii https://online.fliphtml5.com/fuinl/xfqb/#p=1
iv https://catalyst.phrma.org/recognizing-national-immunization-awareness-month
v https://www.biotech.ca/wp-content/uploads/2016/04/vaccines_8_2010-1.pdf
vi https://www.ajmc.com/view/the-role-of-health-plans-and-employers-in-fostering-vaccine-engagement
vii https://www.biotech.ca/wp-content/uploads/2016/04/vaccines_6_2010-1.pdf
viii https://www.benefitscanada.com/microsite/the-plan-sponsors-guide-to-vaccines/

2024
DC PLAN *Summit*

Benefits CANADA

INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT

27 AU 29 FÉVRIER 2024

Fairmont Waterfront,
Vancouver, C.-B.



CONFÉRENCIÈRE D'OUVERTURE

Lisa Kramer, professeure de finance, École de gestion Rotman, **Université de Toronto**



CONFÉRENCIER INVITÉ

Brnic Van Wyk, chef de la gestion actif-passif, **Australian Retirement Trust**

Cet événement est présenté en anglais

Commandité par :

canada life™

Desjardins Insurance
Life • Health • Retirement

Fidelity INVESTMENTS
FIDELITY CANADA INSTITUTIONAL™

Manulife

Sun Life

Commanditaire de soutien :

ECKLER

POUR EN SAVOIR PLUS, VISITEZ :
benefitscanada.com

POSSIBILITÉS DE COMMANDITES :
Francesca Allman
francesca.allman@contexgroup.ca

Robert Martins
robert.martins@contexgroup.ca

POUR DE L'INFORMATION SUR LE PROGRAMME :
Megan Lepage
megan.lepage@contexgroup.ca

Le DC Plan Summit est un événement sur invitation seulement. Les places, disponibles sur demande, sont limitées.
Pour déterminer si vous êtes admissible, veuillez écrire à Alison Webb : alison.webb@contexgroup.ca



PIERRE MARCOTTE

Expert, retraite, avantages sociaux et rémunération chez Marcotte Information

Mettre fin à l'âgisme en resynchronisant les attentes

Notre société, comme beaucoup d'autres, cherche les moyens de favoriser le maintien ou le retour au travail de la main-d'œuvre plus âgée. On pointe du doigt l'âgisme comme un obstacle important à l'atteinte de cet objectif.

Pendant sa vie active au travail, un salarié type vise à obtenir des revenus suffisants pour vivre, contribuer à faire vivre sa famille et bâtir son patrimoine. Parallèlement, il vise la réalisation de soi et la reconnaissance sociale. Ce sont là ses attentes.

Par le salaire, les conditions de travail et le rôle social, l'employeur donne à ses salariés l'occasion d'atteindre leurs objectifs. En échange, pour combler ses propres besoins, il leur demande disponibilité, engagement, responsabilité, production et performance. Ce sont là les attentes de l'employeur.

Il vient souvent un temps, en fin de carrière, où les objectifs du salarié sont pratiquement réalisés. Parallèlement, la vie a fait son œuvre : les enfants ont quitté la maison ; les capacités physiques et/ou intellectuelles commencent à montrer des signes de ralentissement ; les maladies chroniques ou autres problèmes de santé s'installent ; les décès dans la famille et dans l'entourage sont plus fréquents.

Le salarié est conscient qu'il a moins de temps de vie devant lui que derrière lui. Il sait aussi qu'il a accès à des revenus de retraite provenant de ses économies et des programmes sociaux. Dans ce contexte, ses priorités changent. Le salaire perd de son aura et le respect des attentes légitimes de l'employeur devient de plus en plus difficile à atteindre.

S'installe alors une désynchronisation des attentes employeur-salarié parce que celles du salarié ont changé. D'autres conditions de travail, comme les horaires plus flexibles, les attentes de performance atténuées et les responsabilités réduites, deviennent plus importantes que le salaire. À ce stade, de nombreuses personnes souhaiteraient continuer à travailler, mais la structure traditionnelle des emplois ne leur convient plus.

Rétablir l'équilibre

Pour garder les salariés en fin de carrière au travail, ou ramener les retraités vers le marché du travail, il faut leur donner un environnement qui répond à leurs attentes et à leurs valeurs. Il faut donc remettre le salarié au centre des préoccupations. Mais l'équation finale doit aussi avoir du sens pour les employeurs.

Pour le salarié, un environnement propice implique l'offre d'emplois adaptés à ses capacités et motivations. Du point de vue de l'employeur, on doit reconnaître que la réduction des exigences de performance et la flexibilité accrue en matière d'horaire peuvent justifier une rémunération réduite.

En conséquence, d'un environnement où il n'y a qu'un seul modèle type d'emploi, il faut en créer deux, où chacun bénéficie d'un équilibre différent dans les attentes employeur-salarié.

Pour les employeurs, l'équilibre est rétabli par un accès à une main-d'œuvre compétente, sans besoin de formation, dont la rémunération pourrait possiblement être réduite compte tenu des conditions de travail plus souples offertes.

Pour les salariés et retraités visés, ce modèle permet un investissement de temps et d'énergie plus adapté à leurs capacités et à leurs intérêts, et une transition vers la retraite complète plus graduelle et saine.

Structurer une nouvelle tranche de vie

Afin de concrétiser ce concept pour les employeurs, les salariés et les gouvernements, un nouveau modèle de transition vers la retraite pourrait être implanté par la création d'une nouvelle tranche de vie entre la période de la vie active et celle de la retraite complète. On pourrait l'appeler, par exemple, la période de « vie active adaptée ».

En se basant sur ce modèle, une nouvelle gamme d'emplois pourrait être créée dans le plus grand nombre de secteurs possible. Dans le cadre de cette évolution du marché du travail, ces nouveaux emplois, visant la période de « vie active adaptée », pourraient ramener au travail ceux qui cherchent un environnement différent de celui applicable aux salariés en période de vie active.

La resynchronisation des attentes employeur-salarié et la création d'une nouvelle tranche de vie constituent un terrain fertile pour contribuer à solutionner la pénurie de main-d'œuvre. Et c'est sans compter que cette nouvelle gamme d'emplois pourrait permettre à certains citoyens plus jeunes, mais dont les capacités sont diminuées physiquement ou intellectuellement, d'intégrer plus facilement le marché du travail dans un environnement d'attentes de performance réduites et d'horaires de travail flexibles. Un autre plus pour notre société !

POINT DE VUE DES PARTICIPANTS

EXPÉRIENCES ET PERSPECTIVES DES EMPLOYÉS

La maladie d'Alzheimer, *une maladie neurodégénérative évolutive et irréversible du cerveau, altère la pensée et la mémoire, et limite l'autonomie. La Société Alzheimer du Canada affirme sans équivoque que cette maladie « ne fait pas partie du vieillissement normal[1] » et qu'elle peut toucher les gens pendant leur vie active. De nombreuses personnes travaillent encore lorsqu'elles reçoivent un diagnostic de la maladie d'Alzheimer, et certaines d'entre elles ont des enfants ou des parents à leur charge ainsi que des engagements financiers importants. Geoffrey (un pseudonyme) est l'une de ces personnes, et ses difficultés à retenir de l'information au travail ont mené à un diagnostic de déficience cognitive légère causée par la maladie d'Alzheimer.*

Comment avez-vous appris que vous présentiez un risque élevé de développer la maladie d'Alzheimer?

Ma mère, qui a vécu jusqu'à 94 ans, a été atteinte de démence. Après son décès, je me suis porté volontaire pour des essais cliniques à quelques années d'intervalle. Je n'avais jamais montré de signes avant-coureurs de démence. Puis, un bon jour, on m'a demandé de participer à un essai clinique qui étudiait les médicaments en fonction des composants génétiques. Le test était simple en soi : un frottis buccal. Il se trouve que j'ai un marqueur génétique (ApoEe4) qui est lié à une incidence accrue de la maladie d'Alzheimer.

Quand avez-vous remarqué pour la première fois des changements qui vous ont donné l'impression que quelque chose n'allait pas?

J'ai été réaffecté à une nouvelle gamme de produits au travail et il y avait beaucoup de nouveaux renseignements à apprendre, mais je n'ai pas pu me souvenir de tout ce que j'ai lu ou entendu lors des réunions avec l'équipe. C'était extrêmement stressant et j'ai fini par en parler à mon gestionnaire, qui a communiqué avec les ressources humaines. J'ai ensuite été contacté par une entreprise de santé au travail tierce qui m'a informé (avec un peu trop d'enthousiasme) qu'un congé d'invalidité de 26 semaines était approuvé pour moi. J'aurais préféré qu'on me propose d'autres options.

Une des surprises à la suite de mon diagnostic a été la prise de conscience que je n'avais plus de source de revenus et que je n'en aurais probablement plus jamais. Après toute une vie passée à travailler et à subvenir aux besoins de ma famille, cette époque était révolue. Pour de nombreuses raisons, il est peu probable qu'un employeur embauche une personne atteinte de déficience cognitive légère ou de la maladie d'Alzheimer, avec tout ce que cela implique.

Quelle a été l'incidence de la déficience cognitive légère causée par la maladie d'Alzheimer sur votre fonctionnement quotidien?

Lorsque j'étais employé, je comptais sur l'aide continue de mes collègues pour comprendre ce qu'on nous demandait de faire – et j'ai passé des heures le soir à essayer de rattraper mon retard. J'aurais aimé que mon employeur se renseigne sur mes problèmes de rendement et me demande : « Est-ce que ça va? Que se passe-t-il? Comment pouvons-nous vous aider? » C'était une expérience solitaire, où je faisais de mon mieux, mais je perdais toujours du terrain.

À la maison, perdre ma mémoire à court terme signifie que je ne me rappelle pas où j'ai été physiquement quelques minutes après avoir changé d'endroit. Je me retrouve parfois quelque part dans la maison et je ne sais pas trop pourquoi je suis là ou même où je suis. Je ne me souviens pas non plus de mes pensées les plus récentes pour m'aider à trouver des choses que j'ai égarées. Cela dit – et ça, c'est vraiment important –, ma mémoire à moyen et à long terme est excellente. Il est très facile pour moi d'avoir l'air normal aux yeux d'autres personnes. L'inconvénient, c'est que les gens pensent parfois que je suis simplement difficile plutôt qu'en train de subir les effets de ma maladie.

Comment votre famille et vos amis ont-ils réagi à votre diagnostic?

Ça a été difficile pour ma famille parce qu'il s'agit d'une maladie pour laquelle il n'y a pas de remède à court terme. L'effort supplémentaire nécessaire pour vivre avec une personne dont l'état se détériore lentement exige une patience particulière.

Je n'ai parlé de mon diagnostic qu'à quelques amis. Ils étaient compréhensifs, mais je n'ai pas eu de nouvelles d'eux depuis. Il y a encore beaucoup de stigmatisation associée à la maladie d'Alzheimer, et je pense que les gens ont de la difficulté à savoir quoi dire et quoi faire, alors ils évitent de dire et de faire quoi que ce soit.



Avez-vous eu facilement accès à l'information dont vous aviez besoin pour comprendre la maladie d'Alzheimer?

J'étais reconnaissant d'avoir accès à une expertise médicale grâce à mes visites d'essais cliniques trimestrielles ainsi qu'à la surveillance par IRM. Mais j'ai dû faire beaucoup de recherches par moi-même pour trouver l'information sur ma maladie dont j'avais besoin. Malheureusement, j'ai reçu très peu de conseils de mon fournisseur de soins de santé. J'ai dû trouver moi-même des outils, des ressources et du soutien.

Que peuvent faire les employeurs pour mieux soutenir les personnes atteintes de déficience cognitive légère causée par la maladie d'Alzheimer?

Il est important que les employeurs communiquent pleinement aux employés à quoi ressembleront le traitement et la situation d'emploi. Je voulais savoir quel était le plan pour moi. J'aurais aimé une évaluation honnête et rapide de la situation de la part de mon employeur, avec une discussion claire et ouverte sur les options qui s'offrent à moi. Par exemple, si un employé est d'accord, son employeur pourrait offrir une transition progressive vers l'arrêt définitif de l'emploi au moment du diagnostic. Cela pourrait inclure la possibilité de travailler avec le remplaçant de l'employé pour une période déterminée, suivie d'une évaluation appropriée.

De plus, je m'attendais à recevoir une formation cognitive hebdomadaire ou bihebdomadaire, des recommandations de changement de régime et d'autres mesures de soutien que je n'ai pas obtenues de mon programme d'aide aux employés. Je pense que cela m'aurait donné un meilleur sentiment de contrôle sur ma maladie.

Que diriez-vous à une personne nouvellement diagnostiquée de la maladie d'Alzheimer?

Je dirais deux choses. Premièrement, acceptez qu'il ne s'agisse pas d'une maladie curable. C'est difficile, mais c'est la réalité. Deuxièmement, n'abandonnez pas votre avenir. Profitez de tout ce qui est encore possible. Profitez des occasions de parler avec d'autres personnes qui partagent votre expérience. Sachez que la science progresse constamment et que beaucoup d'efforts sont déployés pour mettre au point de nouveaux traitements. Ne perdez jamais espoir.

En ce qui concerne l'avenir, qu'espérez-vous pour les soins, la prise en charge et le soutien de votre maladie?

J'espère que les chercheurs continueront de travailler sur des médicaments pour aider les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer au stade léger et que de nouveaux agents seront approuvés rapidement et seront disponibles à grande échelle. J'aimerais aussi que l'on mette sur pied davantage de programmes de soutien aux patients et qu'on les rende accessibles aux personnes qui en ont besoin. C'est une maladie qui touche tellement de gens. Nous devons ralentir sa progression et aider toutes les personnes touchées à avoir la meilleure qualité de vie possible le plus longtemps possible.

Eisai Ltée a commandité cette entrevue. Les déclarations, les opinions et les points de vue exprimés sont ceux de la personne interviewée et peuvent ne pas être représentatifs de tous les patients, et ils ne reflètent pas non plus le point de vue d'Eisai Ltée.

[1]https://alzheimer.ca/fr/au-sujet-des-troubles-neurocognitifs/quest-ce-que-la-maladie-dalzheimer

Eisai

GOUVERNANCE

GARDER L'ŒIL
SUR LES GESTIONNAIRES DE FONDS



PAR JEAN-FRANÇOIS VENNE

Les caisses de retraite confient généralement une grande partie de leur actif à des gestionnaires de fonds, mais elles demeurent toujours responsables de l'état de santé du régime. Il est donc crucial de bien surveiller ces gestionnaires.

Des législations provinciales et fédérales encadrent les procédures de sélection et de surveillance des gestionnaires de fonds par les administrateurs d'un régime de retraite. Au Québec, la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (loi RCR) oblige les comités de retraite à adopter un règlement intérieur qui définit leurs pratiques de gouvernance.

« Ce règlement intérieur doit notamment spécifier les règles à suivre pour choisir, rémunérer, surveiller et évaluer les délégataires, les représentants et les prestataires de services, précise Patrick Provost, actuaire à Retraite Québec. C'est donc au comité de retraite et aux parties prenantes du régime qu'il revient de se doter de bonnes pratiques dans ce domaine. »

Pour les régimes de retraite sous réglementation fédérale, la législation prévoit que l'administrateur du régime doit établir un Énoncé des politiques et des procédures de placement (EPPP), qui précise entre autres par écrit la sélection, la rémunération et le remplacement des gestionnaires de placement, afin d'encourager le respect des buts et procédures de la politique de placement.

Le recours à des gestionnaires de fonds ne change pas le fait que l'administrateur demeure l'ultime responsable de la gestion des placements et doit en assurer une supervision adéquate. « Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) s'attend à ce qu'il y ait des preuves d'un suivi continu des gestionnaires de placement, ce qui peut être démontré par des communications régulières entre les administrateurs du régime et les gestionnaires de placement, indique Carole Saindon, conseillère principale des relations avec les médias au BSIF. Il doit également y avoir des preuves de l'évaluation des gestionnaires de placement. »

Le BSIF exige que l'évaluation repose sur un ensemble de facteurs quantitatifs et qualitatifs. « L'administrateur du régime doit déterminer si le gestionnaire de placement est toujours la personne appropriée pour atteindre les objectifs de placement définis dans l'EPPP », ajoute Carole Saindon.

L'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR), dont Retraite Québec et le BSIF sont membres, publie régulièrement des lignes directrices qui fournissent des pratiques exemplaires sur de nombreux sujets, dont plusieurs s'appliquent à la gestion des placements.

Des discussions approfondies

La fréquence des échanges entre les responsables des caisses de retraite et leurs gestionnaires de fonds peut varier, mais doit rester assez régulière. Dans la plupart des cas, des discussions plus ou moins officielles ont lieu chaque trimestre, avec une rencontre plus intensive entre le comité de placement et les gestionnaires de fonds tous les 12 à 18 mois. Depuis la pandémie, les réunions s'effectuent de plus en plus par vidéoconférence, en particulier avec les gestionnaires de fonds de l'extérieur du Canada.

Les éléments qui peuvent être abordés dans ces discussions sont nombreux. Il y a les rendements, bien sûr, mais aussi l'état actuel du marché et la vision que les gestionnaires ont des tendances futures, qui peuvent être favorables ou défavorables au mandat que les régimes de retraite leur ont confié, ainsi que l'identification des risques et l'attribution de performance (ce qui explique ce qui a bien ou mal été).

Avec le retour de la volatilité sur les marchés et les rendements poussifs du marché des actions, ces discussions risquent actuellement d'être plus animées qu'il y a quelques années. « La surveillance des rendements doit demeurer basée sur des critères objectifs, qui tiennent compte des réalités du marché, souligne Marie-Josée Vandal, conseillère principale au bureau de Montréal de PBI Conseillers en actuariat. On ne devrait pas se montrer émotifs et pénaliser trop vite un gestionnaire après une baisse de résultat à court terme. »

> *« Nous gardons toujours l'œil sur le fonctionnement interne de la firme de gestion d'actif. Nous voulons savoir s'il y a des changements dans sa gouvernance et dans sa haute direction, si des tensions se font sentir au sein de ses équipes ou encore si elle modifie sa stratégie de placement. »*
>
> **– Andrée Mayrand, Régime de retraite des employés de l'Université de Montréal**

Elle ajoute que d'autres points devraient être discutés, par exemple les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). On peut utiliser certains outils, comme les scores de firmes telles MSCI, Sustainalytics ou Bloomberg, mais dans certains cas, par exemple l'intensité carbone, Marie-Josée Vandal suggère de faire affaire avec un vérificateur externe plutôt que de se contenter des données fournies par le gestionnaire de fonds.

Andrée Mayrand, directrice de la gestion des placements du Régime de retraite des employés de l'Université de Montréal (RRUM), nomme un autre élément qu'elle juge essentiel de surveiller. « Nous gardons toujours l'œil sur le fonctionnement interne de la firme de gestion d'actif. Nous voulons savoir s'il y a des changements dans sa gouvernance et dans sa haute direction, si des tensions se font sentir au sein de ses équipes ou encore si elle modifie sa stratégie de placement. »



« Si [un gestionnaire] a un style axé sur les actions de valeur et qu'il troque cette approche pour favoriser des titres de croissance parce que c'est la saveur du mois, cela doit vous alerter. »

– Marie-Josée Vandal, PBI Conseillers en actuariat

Pour elle, un fort taux de roulement parmi les employés clés d'une firme peut représenter un signal d'alarme et remettre en question la relation avec les gestionnaires. Elle admet que l'information sur le fonctionnement interne des firmes et le climat qui y règne est plus difficile à trouver que des données chiffrées comme celles sur les performances de la firme et du marché.

Andrée Mayrand confie qu'au moins une firme a perdu un mandat de gestion du RRUM pour cette raison. « Nous sentions des tensions au sein de la firme, puis un haut responsable a quitté son poste, ce qui nous a amenés à nous questionner et finalement à rompre nos liens avec cette entreprise », relate-t-elle.

Des solutions d'assurance alignées sur la nouvelle réalité du travail



Notre différence :

Nous proposons une approche progressive et collaborative en matière de solutions d'assurance collective – une approche qui permet d'offrir une expérience et des conseils pertinents ainsi que des régimes souples et des services spécialisés alignés sur les réalités d'aujourd'hui et de demain.

Notre promesse :

Nous nous engageons à faire en sorte que les entreprises et leurs employés obtiennent le soutien dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin, de la part de personnes qui se soucient vraiment d'eux.

Parlez à votre conseiller en assurance collective, appelez RBC Assurances au **1 855 264-2174** ou visitez **rbcassurances.com/assurancecollective**.

RBC Assurances

® / MC Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada, utilisée(s) sous licence.

Diversifier avec modération

Le RRUM avait, au 31 décembre 2022, 4,6 milliards de dollars en actifs sous gestion, répartis parmi une cinquantaine de mandats donnés à une vingtaine de gestionnaires, dont certains situés à l'extérieur du Canada. À l'Université Concordia, le régime de retraite du personnel détient environ 1,5 milliard de dollars, partagés entre une trentaine de gestionnaires, partout dans le monde.

« La diversification représente un atout, car elle réduit les risques reliés à une trop grande concentration des actifs au sein d'un petit nombre de gestionnaires », soutient Michel Magnan, titulaire de la Chaire de gouvernance d'entreprises Stephen A. Jarislowsky et membre du comité de retraite et de placement du Régime de retraite du personnel de l'Université Concordia.

Cependant, recourir à un aussi vaste nombre de gestionnaires ne représente-t-il pas une menace sur le plan de leur surveillance ? « Il peut y avoir un danger si un régime n'a pas le personnel suffisant ou le soutien externe nécessaire pour surveiller adéquatement tous les gestionnaires, admet Michel Magnan. On doit avoir un comité de placement qui accepte de se réunir souvent et ne pas dépasser la limite de ce que l'on a les moyens de gérer. »

La question se pose avec encore plus d'acuité pour certains actifs plus difficiles à évaluer, comme la dette privée ou l'immobilier. Or, les erreurs dans ces types d'actifs peuvent être ardues à rattraper. Puisqu'ils sont moins liquides, on ne peut pas en sortir aussi aisément.

« On a intérêt à obtenir l'évaluation d'une tierce partie au moins deux fois par année dans le cas d'actifs plus opaques, comme la dette privée, croit Marie-Josée Vandal. On ne devrait pas simplement se fier à celle des gestionnaires. »

Alerte rouge

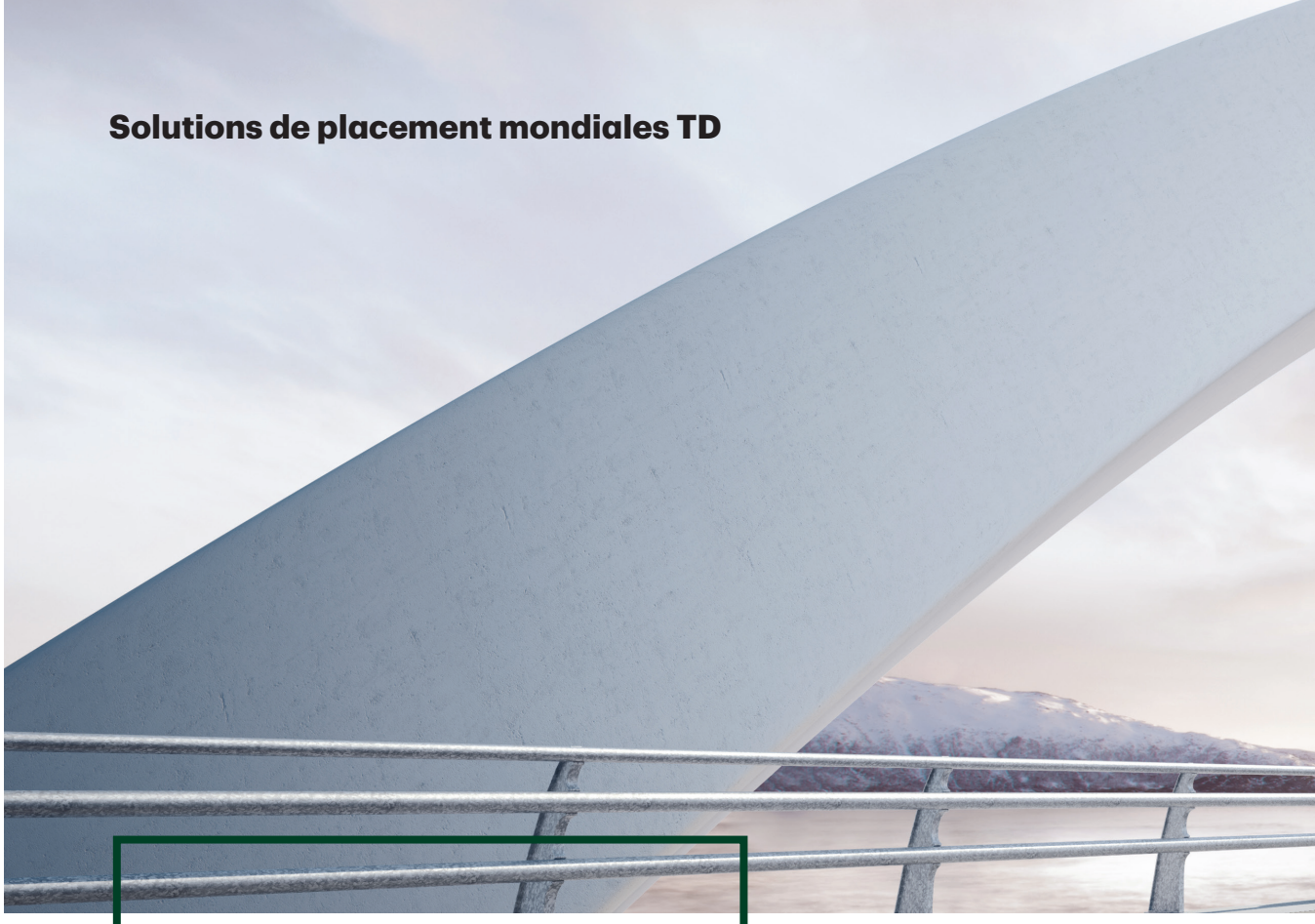
Les membres des comités de retraite et les administrateurs de régimes doivent toujours rester à l'affût des signaux d'alarme provenant des gestionnaires de fonds. Bien sûr, un large écart entre les rendements promis et la performance réelle des fonds en est un. On doit alors essayer de comprendre si ce résultat est dû à des aléas du marché ou au travail des gestionnaires.

Suite de l'article à la page 29 ▸

RÉPARTITION DES ACTIFS CANADIENS DE CAISSES DE RETRAITE PAR CATÉGORIES D'ACTIFS

Obligations canadiennes	22,38 %
Actions mondiales	11,85 %
Actions canadiennes	10,48 %
Immobilier	7,09 %
Fonds de répartition d'actif/équilibrés	6,05 %
Stratégies de superposition	5,98 %
Actifs réels/infrastructures	5,28 %
Placements privés	4,39 %
Actions américaines	3,54 %
Actions internationales	3,54 %
Fonds à date cible/cycle de vie	3,22 %
Autre	2,49 %
Actions des marchés émergents	1,96 %
Fonds de couverture	1,96 %
Dette des marchés émergents	1,45 %
Dette privée	1,44 %
Liquidités/marché monétaire	1,36 %
Obligations mondiales	1,30 %
Hypothèques	1,07 %
Portefeuille à risque cible	0,66 %
Obligations américaines	0,57 %
Actions à petites et moyennes capitalisations canadiennes	0,51 %
Actions à petites et moyennes capitalisations américaines	0,33 %
Autres obligations	0,27 %
Autres actions	0,27 %
Produits de base	0,21 %
Obligations à rendement élevé	0,11 %
Obligations à rendement réel	0,11 %
Actions asiatiques	0,10 %
Actions européennes	0,03 %
Dérivés	0,01 %

Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2023 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network



Solutions de placement mondiales TD

Des possibilités à explorer ensemble.

Solutions de placement mondiales TD représente Gestion de Placements TD Inc. (« GPTD ») et Epoch Investment Partners, Inc. (« TD Epoch »). GPTD et TD Epoch sont des sociétés affiliées et des filiales en propriété exclusive de La Banque Toronto-Dominion.

MD Le logo TD et les autres marques de commerce TD sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou de ses filiales.



Solutions de placement mondiales TD est une identité mondiale qui représente les compétences et l'orientation clientèle de deux gestionnaires d'actifs chevronnés : Gestion de Placements TD Inc. et Epoch Investment Partners, Inc. L'innovation, les compétences, les solutions et les possibilités, ça commence ici.

Communiquez avec nous pour en savoir plus.

Solutions de placement mondiales TD

TOP 40 GESTIONNAIRES D'ACTIFS

1 GESTION D'ACTIFS BLACKROCK CANADA

Rang 2022 : 2 ▲ 10,7 %

ARC 2023 :	141 855,0 $
ARC 2022 :	128 133,0 $
Actifs totaux 2023 :	276 138,0 $

2 SOLUTIONS DE PLACEMENT MONDIALES TD[1]

Rang 2022 : 1 ▲ 7,4 %

ARC 2023 :	141 543,2 $
ARC 2022 :	131 807,0 $
Actifs totaux 2023 :	393 453,3 $

3 GESTION D'ACTIFS BROOKFIELD

Rang 2022 : 4 ▲ 29,8 %

ARC 2023 :	85 160,0 $
ARC 2022 :	65 587,0 $
Actifs totaux 2023 :	264 316,0 $

4 PH&N INSTITUTIONNEL (RBC GESTION MONDIALE D'ACTIFS)

Rang 2022 : 3 ▲ 8,5 %

ARC 2023 :	72 022,0 $
ARC 2022 :	66 355,5 $
Actifs totaux 2023 :	401 842,5 $

5 GESTION DE PLACEMENTS MANUVIE

Rang 2022 : 5 ▲ 11,5 %

ARC 2023 :	49 717,0 $
ARC 2022 :	44 597,0 $
Actifs totaux 2023 :	146 431,0 $

6 PLACEMENTS INSTITUTIONNELS FIDELITY CANADA

Rang 2022 : 7 ▲ 15,0 %

ARC 2023 :	35 465,8 $
ARC 2022 :	30 848,1 $
Actifs totaux 2023 :	204 537,9 $

7 GESTION D'ACTIFS BNY MELLON CANADA*

Rang 2022 : 23 ▲ 25,3 %

ARC 2023 :	31 175,0 $
ARC 2022 :	24 887,5 $
Actifs totaux 2023 :	51 458,0 $

8 FIERA CAPITAL

Rang 2022 : 6 ▼ -19,9 %

ARC 2023 :	30 014,8 $
ARC 2022 :	37 477,3 $
Actifs totaux 2023 :	111 815,3 $

9 GROUPE FINANCIER CONNOR, CLARK & LUNN

Rang 2022 : 9 ▲ 7,4 %

ARC 2023 :	29 887,3 $
ARC 2022 :	27 829,7 $
Actifs totaux 2023 :	90 705,6 $

10 TRANS-CANADA CAPITAL

Rang 2022 : 8 ▼ -5,9 %

ARC 2023 :	26 588,0 $
ARC 2022 :	28 255,5 $
Actifs totaux 2023 :	27 280,0 $

11 GESTION DE PLACEMENTS CANADA VIE

Rang 2022 : 13 ▲ 15,2 %

ARC 2023 :	24 962,1 $
ARC 2022 :	21 661,0 $
Actifs totaux 2023 :	177 674,3 $

12 GESTION D'ACTIFS CIBC

Rang 2022 : 11 ▲ 4,7 %

ARC 2023 :	24 453,9 $
ARC 2022 :	23 361,3 $
Actifs totaux 2023 :	194 507,6 $

13 BEUTEL, GOODMAN & COMPAGNIE

Rang 2022 : 12 ▲ 0,2 %

ARC 2023 :	23 380,0 $
ARC 2022 :	23 337,3 $
Actifs totaux 2023 :	39 870,3 $

14 PIMCO CANADA

Rang 2022 : 14 ▲ 16,2 %

ARC 2023 :	22 199,0 $
ARC 2022 :	19 101,0 $
Actifs totaux 2023 :	57 277,0 $

15 GESTION D'ACTIFS GOLDMAN SACHS

Rang 2022 : 10 ▼ -20,9 %

ARC 2023 :	20 380,6 $
ARC 2022 :	25 760,7 $
Actifs totaux 2023 :	40 335,0 $

16 GESTION D'ACTIFS PMSL

Rang 2022 : 15 ▲ 12,6 %

ARC 2023 :	20 226,3 $
ARC 2022 :	17 962,9 $
Actifs totaux 2023 :	36 050,2 $

17 JARISLOWSKY FRASER

Rang 2022 : 22 ▲ 25,6 %

ARC 2023 :	19 731,0 $
ARC 2022 :	15 704,0 $
Actifs totaux 2023 :	51 288,0 $

18 GESTION DE PLACEMENTS MAWER

Rang 2022 : 17 ▲ 11,7 %

ARC 2023 :	19 388,5 $
ARC 2022 :	17 365,0 $
Actifs totaux 2023 :	81 129,4 $

19 MERCER, GESTION MONDIALE D'INVESTISSEMENT CANADA

Rang 2022 : 18 ▲ 12,0 %

ARC 2023 :	19 299,0 $
ARC 2022 :	17 224,0 $
Actifs totaux 2023 :	25 397,0 $

20 GESTION D'ACTIF J.P. MORGAN CANADA

Rang 2022 : 16 ▲ 6,9 %

ARC 2023 :	18 650,0 $
ARC 2022 :	17 454,0 $
Actifs totaux 2023 :	29 606,0 $

CANADIAN Institutional Investment NETWORK

*** Les données de 2022 ont été révisées**

[1] Gestion de placements TD a changé de nom pour Solutions de placement mondiales TD en avril 2023

Les tableaux sont basés sur les réponses fournies par les participants au sondage. *Avantages* n'assume aucune responsabilité quant à la fiabilité des données fournies. Les totaux peuvent varier en raison des arrondis.

Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2023 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

AU CANADA

ACTIFS CANADIENS SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023
ARC : ACTIF DE RETRAITE CANADIEN
▲▼ Indiquent une croissance ou une décroissance de l'actif entre 2022 et 2023

21 MFS GESTION DE PLACEMENTS CANADA

Rang 2022 : 20	▲ 7,1 %
ARC 2023 :	17 825,8 $
ARC 2022 :	16 651,7 $
Actifs totaux 2023 :	38 195,9 $

22 GESTION WELLINGTON CANADA

Rang 2022 : 19	▲ 3,1 %
ARC 2023 :	17 438,2 $
ARC 2022 :	16 913,0 $
Actifs totaux 2023 :	31 670,4 $

23 CONSEILLERS EN GESTION GLOBALE STATE STREET

Rang 2022 : 21	▼ -1,2 %
ARC 2023 :	16 001,6 $
ARC 2022 :	16 200,5 $
Actifs totaux 2023 :	41 781,1 $

24 INDUSTRIELLE ALLIANCE, GESTION DE PLACEMENTS

Rang 2022 : 25	▲ 9,3 %
ARC 2023 :	14 696,0 $
ARC 2022 :	13 450,0 $
Actifs totaux 2023 :	106 666,0 $

25 ARROWSTREET CAPITAL

Rang 2022 : 27	▲ 12,5 %
ARC 2023 :	13 250,0 $
ARC 2022 :	11 779,0 $
Actifs totaux 2023 :	13 902,0 $

26 GESTION DE PLACEMENTS WTW CANADA

Rang 2022 : s.o.	▲ 16,2 %
ARC 2023 :	13 250,0 $
ARC 2022 :	11 400,0 $
Actifs totaux 2023 :	13 600,0 $

27 NEUBERGER BERMAN

Rang 2022 : 26	▲ 10,1 %
ARC 2023 :	13 202,7 $
ARC 2022 :	11 994,0 $
Actifs totaux 2023 :	12 134,0 $

28 CONSEILLERS EN PLACEMENTS LEITH WHEELER

Rang 2022 : 28	▲ 2,8 %
ARC 2023 :	11 020,6 $
ARC 2022 :	10 723,5 $
Actifs totaux 2023 :	23 106,3 $

29 GESTION INSTITUTIONNELLE FRANKLIN TEMPLETON

Rang 2022 : 24	▼ -27,0 %
ARC 2023 :	10 329,0 $
ARC 2022 :	14 158,0 $
Actifs totaux 2023 :	38 189,0 $

30 DESJARDINS GESTION INTERNATIONALE D'ACTIFS

Rang 2022 : s.o.	▲ 16,9 %
ARC 2023 :	10 252,0 $
ARC 2022 :	8 767,0 $
Actifs totaux 2023 :	81 839,0 $

31 GESTION SLC

Rang 2022 : 30	▲ 4,5 %
ARC 2023 :	8 380,0 $
ARC 2022 :	8 016,0 $
Actifs totaux 2023 :	132 006,0 $

32 BAILLIE GIFFORD OVERSEAS

Rang 2022 : 36	▲ 14,5 %
ARC 2023 :	7 882,0 $
ARC 2022 :	6 886,0 $
Actifs totaux 2023 :	17 249,0 $

33 GESTION DE PLACEMENTS MORGAN STANLEY

Rang 2022 : 33	▲ 5,0 %
ARC 2023 :	7 729,0 $
ARC 2022 :	7 363,0 $
Actifs totaux 2023 :	9 843,0 $

34 CONSEILS EN PLACEMENT CANSO

Rang 2022 : 31	▲ 0,6 %
ARC 2023 :	7 712,4 $
ARC 2022 :	7 667,2 $
Actifs totaux 2023 :	38 992,2 $

35 BENTALLGREENOAK CANADA

Rang 2022 : 35	▲ 0,2 %
ARC 2023 :	7 236,0 $
ARC 2022 :	7 219,0 $
Actifs totaux 2023 :	28 886,0 $

36 LETKO, BROSSEAU & ASSOCIÉS

Rang 2022 : 34	▼ -1,1 %
ARC 2023 :	7 231,0 $
ARC 2022 :	7 313,0 $
Actifs totaux 2023 :	16 096,0 $

37 ADDENDA CAPITAL

Rang 2022 : 32	▼ -6,6 %
ARC 2023 :	7 113,5 $
ARC 2022 :	7 619,7 $
Actifs totaux 2023 :	32 383,6 $

38 AMUNDI CANADA

Rang 2022 : 38	▲ 8,1 %
ARC 2023 :	6 520,2 $
ARC 2022 :	6 032,0 $
Actifs totaux 2023 :	10 868,5 $

39 INVESTISSEMENT INSTITUTIONNEL ALLIANCEBERNSTEIN CANADA

Rang 2022 : 29	▼ -24,4 %
ARC 2023 :	6 405,9 $
ARC 2022 :	8 469,1 $
Actifs totaux 2023 :	12 629,6 $

40 HAZELVIEW INVESTMENTS

Rang 2022 : 40	▲ 6,7 %
ARC 2023 :	5 990,0 $
ARC 2022 :	5 613,0 $
Actifs totaux 2023 :	12 336,0 $

Total du Top 40 2023 : 1 065 564,2 $
Total du Top 40 2022 : 988 943,3 $
Variation : ▲ 7,7 %

TOP 10 | GESTIONNAIRES D'ACTIFS DE RÉGIMES PD

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023

	Gestionnaire	Actif 2023
1	Solutions de placement mondiales TD[1]	125 360,1 $
2	PH&N Institutionnel (RBC Gestion mondiale d'actifs)	62 465,9 $
3	Gestion d'actifs BlackRock Canada	47 876,0 $
4	Gestion d'actifs BNY Mellon Canada*	31 175,0 $
5	Trans-Canada Capital	26 588,0 $
6	Gestion d'actifs CIBC	22 534,8 $
7	Gestion de placements Manuvie	22 506,0 $
8	Fiera Capital	21 812,0 $
9	PIMCO Canada	20 983,0 $
10	Groupe financier Connor, Clark & Lunn	20 601,5 $
Total du Top 10 :		**401 902,3 $**

TOP 10 | GESTIONNAIRES D'ACTIFS DE RÉGIMES D'ACCUMULATION DE CAPITAL

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023

	Gestionnaire	Actif 2023
1	Gestion d'actifs BlackRock Canada	78 298,0 $
2	Placements institutionnels Fidelity Canada	21 230,8 $
3	Gestion de placements Canada Vie	20 892,6 $
4	Gestion d'actifs PMSL	19 963,7 $
5	Solutions de placement mondiales TD[1]	16 183,1 $
6	Beutel, Goodman & Compagnie	13 789,4 $
7	MFS Gestion de placements Canada	12 396,4 $
8	Industrielle Alliance, Gestion de placements	11 037,0 $
9	PH&N Institutionnel (RBC Gestion mondiale d'actifs)	9 556,1 $
10	Groupe financier Connor, Clark & Lunn	9 285,8 $
Total du Top 10 :		**212 632,8 $**

[1] Gestion de placements TD a changé de nom pour Solutions de placement mondiales TD en avril 2023
* Les données de 2022 ont été révisées
Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2023 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

TOP 5 | PLUS FORTE CROISSANCE (%) – PLUS DE 10 G$

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023

	Gestionnaire	Actif 2023	Actif 2022	Variation
1	Gestion d'actifs Brookfield	85 160,0 $	65 587,0 $	29,8 %
2	Jarislowsky Fraser	19 731,0 $	15 704,0 $	25,6 %
3	Gestion d'actifs BNY Mellon Canada*	31 175,0 $	24 887,5 $	25,3 %
4	Desjardins Gestion internationale d'actifs	10 252,0 $	8 767,0 $	16,9 %
5	Gestion de placements WTW Canada	13 250,0 $	11 400,0 $	16,2 %

TOP 5 | PLUS FORTE CROISSANCE (%) – DE 1 À 10 G$

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023

	Gestionnaire	Actif 2023	Actif 2022	Variation
1	Victory Capital	1 014,5 $	336,4 $	201,6 %
2	William Blair	3 523,5 $	1 623,0 $	117,1 %
3	NISA Investment Advisors	3 532,2 $	1 692,0 $	108,8 %
4	RPIA	1 584,0 $	849,0 $	86,6 %
5	Montrusco Bolton	3 098,0 $	1 674,6 $	85,0 %

TOP 5 | PLUS FORTE CROISSANCE (%) – MOINS DE 1 G$

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023

	Gestionnaire	Actif 2023	Actif 2022	Variation
1	NS Partners (une société de Connor, Clark & Lunn)	183,9 $	139,5 $	31,8 %
2	Brandes Investment Partners & Co.	377,0 $	294,0 $	28,2 %
3	Eagle Asset Management	33,9 $	27,0 $	25,4 %
4	Capital Group Canada	666,0 $	556,5 $	19,7 %
5	Black Creek Investment Management	914,5 $	771,4 $	18,5 %

*Les données de 2022 ont été révisées
Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2023 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network



TOP 10 | ACTIFS CANADIENS TOTAUX SOUS GESTION

		ACTIF (M$) AU 30 JUIN 2023
	Gestionnaire	**Actif 2023**
1	PH&N Institutionnel (RBC Gestion mondiale d'actifs)	401 842,5 $
2	Solutions de placement mondiales TD[1]	393 453,3 $
3	Gestion d'actifs BlackRock Canada	276 138,0 $
4	Gestion d'actifs Brookfield	264 316,0 $
5	Placements institutionnels Fidelity Canada	204 537,9 $
6	Gestion d'actifs CIBC	194 507,6 $
7	Placements Mackenzie	191 404,0 $
8	RBC Dominion valeurs mobilières - Gestion privée des placements	179 181,9 $
9	Gestion de placements Canada Vie	177 674,3 $
10	Gestion de placements Manuvie	146 431,0 $
Total du Top 10 :		**2 429 486,5 $**

TOP 10 | GESTIONNAIRES DE FONDS DE DOTATION ET DE FONDATIONS

		ACTIF (M$) AU 30 JUIN 2023
	Gestionnaire	**Actif 2023**
1	Fiera Capital	9 360,4 $
2	Solutions de placement mondiales TD[1]	7 303,6 $
3	Gestion d'actifs Brookfield	6 299,0 $
4	Gestion de placements Mawer	5 400,1 $
5	Jarislowsky Fraser	5 093,0 $
6	PH&N Institutionnel (RBC Gestion mondiale d'actifs)	4 645,6 $
7	Mercer, gestion mondiale d'investissement Canada	3 637,0 $
8	RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements	3 529,2 $
9	Conseillers en gestion globale State Street	3 446,4 $
10	Gestion d'actifs BlackRock Canada	3 432,0 $
Total du Top 10 :		**52 146,2 $**

[1] Gestion de placements TD a changé de nom pour Solutions de placement mondiales TD en avril 2023
Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2023 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

« Le plus gros signal d'alarme, c'est le non-respect de la politique de placement et des cibles sur lesquelles le régime et les gestionnaires de fonds s'étaient entendus, avance Patrick Provost. Toute allégation de fraude ou des poursuites judiciaires intentées contre la firme sont en outre à surveiller, tout comme le manque de transparence dans les informations transmises par les gestionnaires. »

Pour Michel Magnan, la continuité constitue un élément important. « Si des employés clés ou de hauts dirigeants quittent la firme, on doit essayer de savoir si cela cache des problèmes plus profonds, affirme-t-il. On doit aussi poser des questions lorsque le gestionnaire modifie grandement sa stratégie de placement. »

Marie-Josée Vandal conseille de rester attentif à la stratégie du gestionnaire. « S'il a un style axé sur les actions de valeur et qu'il troque cette approche pour favoriser des titres de croissance parce que c'est la saveur du mois, cela doit vous alerter. » C'est d'autant plus important que les mandats délégués aux gestionnaires relèvent de décisions de placement réfléchies des régimes de retraite. S'ils souhaitent diversifier leur portefeuille en confiant des placements à un gestionnaire qui mise sur des actions de valeur et que celui-ci change d'idée en cours de route, cela met en péril la diversification des placements du régime.

De son côté, Michel Magnan prévient contre le danger de tomber en amour avec un gestionnaire. Il souligne surtout la nécessité d'avoir une bonne dynamique de gouvernance à l'intérieur de la caisse de retraite.

> *« Toute allégation de fraude ou des poursuites judiciaires intentées contre la firme sont à surveiller, tout comme le manque de transparence dans les informations transmises par les gestionnaires. »*
>
> **– Patrick Provost, Retraite Québec**

« Cela permet de s'intéresser aux vraies questions, comme la surveillance des gestionnaires de fonds, plutôt que de perdre du temps dans des tensions politiques internes, soutient-il. Le rôle du comité de placement, c'est de s'assurer que la caisse génère un rendement suffisant pour fournir des rentes de retraite à ses membres, tout en gérant les risques adéquatement. »

ACTIFS CANADIENS SOUS GESTION PAR CATÉGORIES D'INVESTISSEURS

	ACTIF SOUS GESTION (M$) AU 30 JUIN 2023
Caisses de retraite	1 308 834,9 $
Fonds communs de placement (investisseurs de détail)	1 047 248,5 $
Gestion privée/gestion de fortune	539 674,1 $
Fonds généraux des sociétés d'assurance	391 094,0 $
Actifs d'entreprises	381 763,5 $
Fonds négociés en Bourse	194 062,4 $
Autre	134 576,0 $
Fonds distincts des sociétés d'assurance	110 859,1 $
Comptes à gestion distincte/intégrés	107 327,6 $
Fondations et fonds de dotation	86 932,6 $
Fonds à capital fixe	15 465,5 $
Fonds en fiducie	14 809,7 $
Gouvernements	4 533,4 $
Premières Nations	2 041,3 $
Total :	**4 339 222,5 $**

Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2023 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

PAWEL-CZERWINSKI / UNSPLASH



Benefits CANADA
L'AVENIR DU TRAVAIL

MERCI À NOS COMMANDITAIRES

COMMANDITAIRE PARTENAIRE

RBC Assurances

COMMANDITAIRE DE SOUTIEN

TELUS Santé

SONDAGE 2023 SUR L'AVENIR DU TRAVAIL :

PLEINS FEUX SUR L'AVENIR

Le milieu de travail postpandémique prend forme dans un paysage des RH en évolution

Bien que la pandémie du coronavirus s'atténue, il ne fait aucun doute que ses effets se feront sentir pendant longtemps.

En effet, il faudra probablement des années aux employeurs et aux employés pour s'adapter à la façon dont la crise de santé publique a remodelé le milieu de travail, donnant lieu notamment à un environnement plus fluide qui favorise la souplesse et le bien-être. Les organisations qui continuent d'accuser du retard dans ces domaines seront perdantes dans la course à l'attraction et au maintien en poste.

Dans l'environnement de recrutement concurrentiel actuel, concurrentiel, les candidats interrogent leurs employeurs potentiels quant à leur culture, à la façon dont ils soutiennent le bien-être de leurs travailleurs et à la diversité de leur effectif. Ces candidats font aussi clairement savoir que le travail flexible ou hybride leur permet d'avoir un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle par rapport à la réalité prépandémique. Dans cette économie semée d'embûches, ils sauvent de l'argent en frais de déplacement et de garde d'enfants. De plus, des expressions comme « démission silencieuse » (*quiet quitting*) et « candidature enragée » (*rage applying*) résument le nouvel environnement de travail. Les employés ne se sentent toujours pas entendus ou vus.

À bien des égards, les résultats du deuxième sondage annuel de *Benefits Canada* sur l'avenir du travail montrent que les employeurs comprennent les frustrations des employés. Ils tirent parti de tous les outils à leur disposition pour appuyer la recherche par les employés d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle, de la santé et du bien-être et de la sécurité financière. Cependant, il n'est pas facile de trouver le juste équilibre; les employeurs savent qu'ils ont du pain sur la planche. Mais ils sont prêts et disposés à faire ce qu'il faut pour s'assurer que leurs organisations et leurs employés puissent tracer la voie qui aboutira à un juste milieu et permettra d'optimiser la productivité, l'engagement, la santé et le bien-être.

— Lauren Bailey, rédactrice adjointe, *Benefits Canada*



TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 : LE RÔLE DES POLITIQUES DE RH DANS L'ATTRACTION ET LE MAINTIEN EN POSTE - PAGE 32

PARTIE 2 : INTÉGRATION DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS, DU BIEN-ÊTRE ET DE LA DEI DANS LES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES - PAGE 36

PARTIE 3 : LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR - PAGE 40

PARTIE 1 :

LE RÔLE DES POLITIQUES DE RH DANS L'ATTRACTION ET LE MAINTIEN EN POSTE

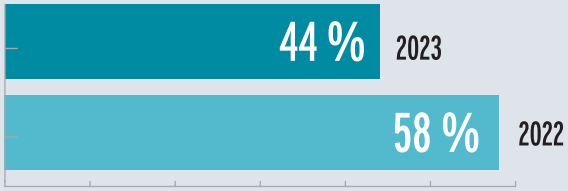
> *« Du côté de l'attraction, nous essayons de renforcer l'« objectif significatif » que recherchent les candidats dans les entreprises auxquelles ils se joignent. Nous cherchons des moyens d'offrir aux employés non seulement un emploi, mais aussi une carrière. Cela commence par une culture axée sur les gens qui favorise un sentiment d'appartenance. Ce lien nous aide à bâtir un réseau de grande entreprise, plutôt qu'une simple organisation dotée d'une structure.*
>
> Claire Guichard, Schneider Electric

BIEN QUE LES SIGNES MONTRENT QUE LE MARCHÉ DU TRAVAIL PENCHE DE PLUS EN PLUS EN FAVEUR DES EMPLOYEURS, L'ATTRACTION ET LE MAINTIEN EN POSTE DEMEURENT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE NOMBREUSES ORGANISATIONS ALORS QUE LES EMPLOYÉS CONTINUENT DE RÉÉVALUER LEURS PRÉFÉRENCES QUANT À LEUR LIEU DE TRAVAIL FUTUR DANS LE SILLAGE DE LA PANDÉMIE. PAR CONSÉQUENT, LES EMPLOYEURS INVESTISSENT DANS LEURS TALENTS EN AUGMENTANT LES SALAIRES, EN OFFRANT DES POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL ET EN REHAUSSANT LES AVANTAGES SOCIAUX COLLECTIFS.

Priorités changeantes

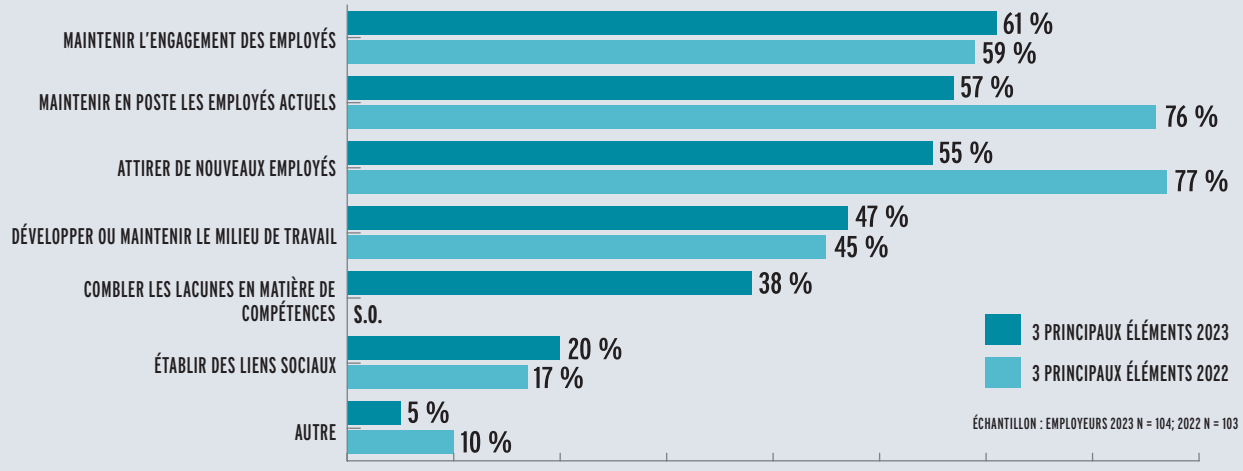
- La majorité (87 %) des employés travaillent toujours pour le même employeur qu'il y a 12 mois, tandis que 13 % ont changé d'employeur ou envisagent ou cherchent activement un nouvel emploi.
- Les principales raisons pour lesquelles les employés ont quitté leur emploi étaient une culture de travail négative ou des problèmes de leadership, un manque d'appréciation ou de reconnaissance, aucun changement à leur rémunération/salaire et un meilleur régime de soins de santé dans une nouvelle organisation. En particulier, peu d'entre eux ont mentionné le manque de souplesse quant à l'endroit et au moment où ils travaillent.
- Par conséquent, les deux cinquièmes (44 %) des employeurs ont déclaré que leurs problèmes de RH les plus critiques ont changé, comparativement à 58 % en 2022.
- Près des deux tiers (61 %) des employeurs ont mentionné que le maintien de l'engagement des employés était leur principal défi en matière de RH, suivi du maintien en poste (57 %) et de l'attraction (55 %) du personnel, du développement et du maintien de la culture en milieu de travail (47 %), de la réduction des lacunes en matière de compétences (38 %) et de l'établissement de liens sociaux (20 %)

AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, VOS PROBLÈMES DE RESSOURCES HUMAINES LES PLUS CRITIQUES ONT-ILS CHANGÉ?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2023 N = 104; 2022 N = 103

PARMI LES ENJEUX SUIVANTS, LESQUELS SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES (RH) DANS VOTRE ORGANISATION?



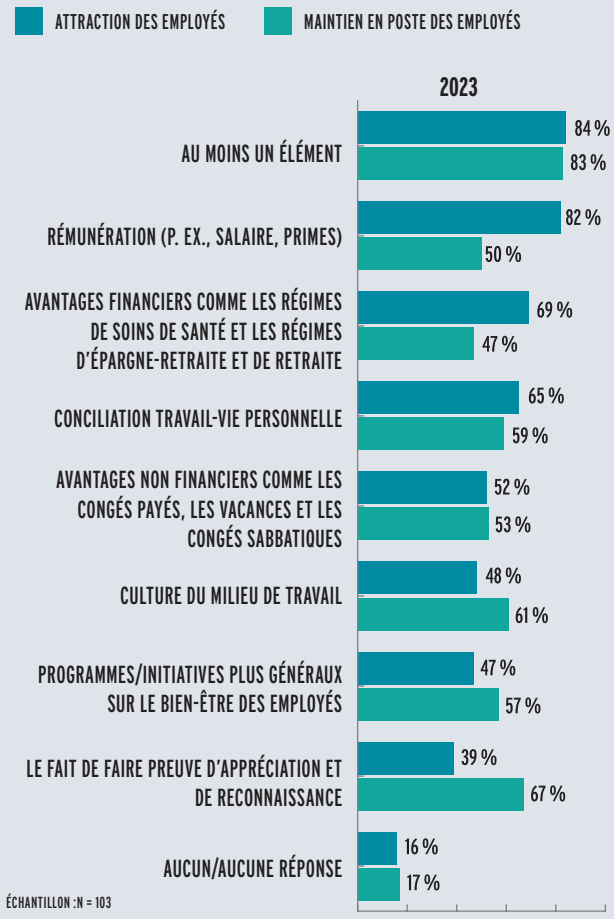
ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2023 N = 104; 2022 N = 103

Fouiller dans la boîte à outils des avantages

En ce qui concerne les efforts d'attraction et de maintien en poste, les employeurs bonifient leurs avantages, en plus de mettre l'accent sur la formation des employés et le perfectionnement des compétences. Entre-temps, les programmes généraux de bien-être des employés ont été négligés.

- Presque tous les employeurs (95 %) intensifient leurs efforts d'attraction et de maintien en poste en améliorant leurs avantages.
- Parmi ces offres, 43 % ont augmenté la formation ou le perfectionnement des compétences des employés, une augmentation importante par rapport à 2022 (28 %), ainsi que les salaires ou les primes de signature et de maintien en poste (43 %).

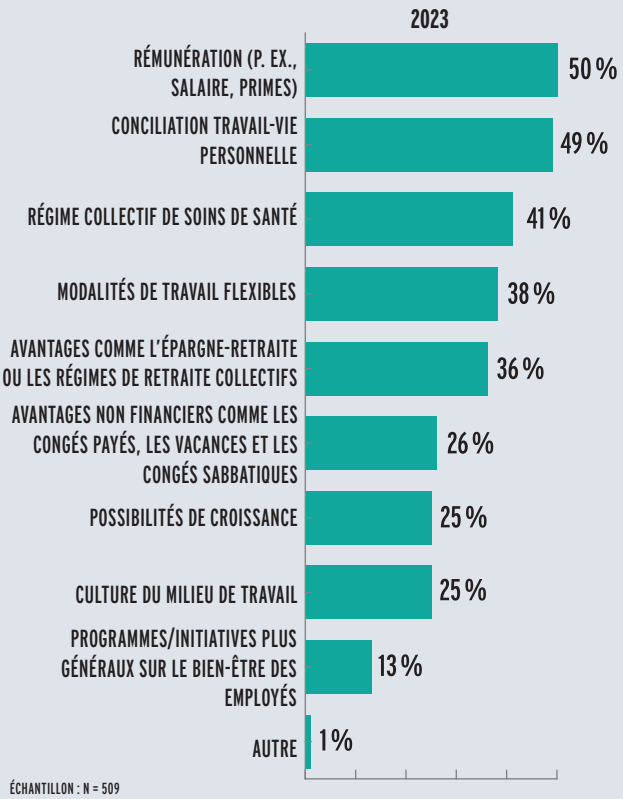
SELON VOUS, QUELS SONT VOS OUTILS LES PLUS IMPORTANTS POUR ATTIRER ET MAINTENIR EN POSTE LES EMPLOYÉS?



ÉCHANTILLON : N = 103

- Plus du tiers (38 %) améliorent les avantages sociaux collectifs comme les soins de santé – qui ont connu la plus forte augmentation (hausse de 25 points de pourcentage) par rapport à l'enquête de 2022 – et les régimes d'épargne-retraite et de retraite (32 %), ainsi que les avantages non financiers comme les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques (37 %).
- Par rapport à 2022, moins d'employeurs améliorent les programmes et initiatives sur le bien-être des employés (29 %) ou mettent l'accent sur les programmes et les politiques (c.-à-d. les options de travail flexibles) pour mobiliser les employés (28 %).

DE TOUS LES ÉLÉMENTS DE VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ET DE VOTRE EMPLOI, QU'EST-CE QUI EST LE PLUS IMPORTANT POUR VOUS?



ÉCHANTILLON : N = 509

> *« Dans ce marché du travail concurrentiel, il n'est pas surprenant que les stratégies de recrutement des employeurs aient changé, de l'embauche de nouveaux employés à la rétention de talents solides par le perfectionnement et l'utilisation de compétences transférables pour faire passer les employés à des rôles différents et maintenir l'effectif en poste.*
>
> *Andrejka Massicotte, RBC Assurances*

« Les employés ont de multiples besoins en matière de santé et de bien-être et ils souhaitent que leur employeur leur facilite la tâche en leur offrant des prestations de soins de santé et d'autres programmes, comme des services paramédicaux, du soutien en santé mentale et des outils en matière de bien-être. Les employeurs qui démontrent qu'ils valorisent la santé et le bien-être des employés au moyen de mesures concrètes jettent les bases d'une meilleure relation d'emploi, d'une meilleure santé des employés et d'une meilleure productivité au travail.

Paula Allen, Telus Santé

Principaux outils d'attraction et de maintien en poste

- Alors qu'une majorité (82 %) des employeurs ont déclaré que la rémunération était leur principal outil d'attraction, environ les deux tiers ont mentionné des avantages financiers comme les soins de santé, les régimes d'épargne-retraite et de retraite (69 %) et la conciliation travail-vie personnelle (65 %).

- Les employeurs ont mentionné la conciliation travail-vie personnelle (59 %) comme l'outil de maintien en poste le plus important, suivi de la rémunération (50 %) et des avantages financiers comme les soins de santé et les régimes d'épargne-retraite et de retraite (47 %).

- Plus de la moitié des employeurs ont dit que les avantages non financiers, comme les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques, étaient des outils importants d'attraction (52 %) et de maintien en poste (53 %). Toutefois, le pourcentage de ceux qui ont choisi cette option comme principal outil de maintien en poste a légèrement diminué par rapport à 2022, tandis qu'il a augmenté chez ceux qui la considèrent comme un outil d'attraction de premier plan.

- Alors que les programmes et les initiatives sur le bien-être des employés se sont retrouvés plus souvent au bas de la liste des outils d'attraction des employeurs, ils perdent également de leur efficacité globalement, 57 % des organisations les qualifiant d'outils de rétention importants, en baisse par rapport à 61 % l'an dernier.

ÉTUDE DE CAS : SCHNEIDER ELECTRIC

LA VOIE VERS LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

Schneider Electric a mis en place une feuille de route claire pour améliorer son régime d'avantages sociaux et s'assurer qu'il s'agit d'un pilier important de la stratégie des RH de l'organisation et d'un facteur clé pour attirer et maintenir en poste les employés.

La multinationale a amélioré bon nombre de ses avantages en matière de santé et de bien-être au cours des deux dernières années, notamment en lançant un programme d'achat de congés payés et un programme de « pause recharge » (*Recharge Break*) en 2022. La même année, Schneider Electric a augmenté sa couverture annuelle en santé mentale, de 1 000 $ à 2 000 $, et sa couverture annuelle en soins paramédicaux, de 500 $ à 750 $ par praticien. L'entreprise a aussi lancé une application numérique sur le mieux-être et donné aux employés l'accès à la télémédecine.

En 2023, elle a augmenté ses prestations pour la famille, faisant passer son congé parental à 20 semaines pour la principale personne soignante et à quatre semaines pour la deuxième personne soignante, et a instauré un congé pour soins de deux semaines. Elle a aussi commencé à couvrir les médicaments et le traitement liés à l'infertilité, jusqu'à un maximum à vie de 5 000 $ par participant au régime. Pour ce qui est du bien-être financier, elle a fait passer de cinq à six pour cent la cotisation de contrepartie de l'employeur à son régime de retraite à cotisations déterminées.

« Dans l'ensemble, nos principes en matière d'avantages sociaux sont dictés par la stratégie globale d'avantages de l'entreprise, ainsi que par nos objectifs locaux en matière d'affaires et de talents », déclare Claire Guichard, vice-présidente des RH de Schneider Electric au Canada. « Ces principes visent à offrir des programmes de récompense durables, inclusifs et souples qui permettent aux employés de faire des choix responsables et de les éduquer à cet égard, tout en offrant des solutions personnalisées en fonction de leurs besoins changeants à la maison et au travail. »

Résister à l'incertitude économique

En raison du coût élevé de la vie et de l'inflation, les employés continuent d'être exposés à des pressions, mais les employeurs augmentent leur soutien, reconnaissant que chaque petit geste compte dans ce contexte économique difficile. Il n'en demeure pas moins qu'il y a un fossé entre les employeurs et les employés quant à l'aide dont les travailleurs ont besoin pour traverser cette période d'incertitude.

Suivre le coût de la vie

- Près des trois quarts (72 %) des employeurs ont accordé une augmentation de salaire aux employés en 2023, et un pourcentage semblable (70 %) prévoit de le faire en 2024.

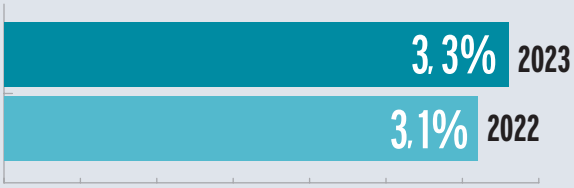
- En 2023, l'augmentation salariale moyenne accordée était de 3,6 % selon les employeurs, dépassant la moyenne d'augmentation de salaire prévue (3,4 %) cette année lorsqu'on leur a posé la question en 2022. En comparaison, lorsqu'on leur a demandé l'an dernier ce qu'ils considéreraient comme une augmentation appropriée pour cette année, les employés ont répondu 3,9 % en moyenne.

- Les deux tiers (67 %) des employeurs ont déclaré que leur augmentation de salaire de 2023 correspondait à l'inflation. Cependant, un pourcentage semblable (66 %) des employés ne croyaient pas que leur salaire suivait le coût de la vie. En effet, alors que plus de la moitié (55 %) des employés ont reçu une augmentation de salaire en 2023, 52 % de ceux qui ont reçu une augmentation de salaire non liée à une promotion ont exprimé leur insatisfaction.

- L'augmentation salariale moyenne prévue par les employeurs en 2024 était également de 3,4 %. Cependant, toujours dans le sens d'un décalage entre les deux groupes, les employés estiment qu'une augmentation moyenne de 4 % serait juste ou appropriée l'an prochain s'ils occupaient le même poste.

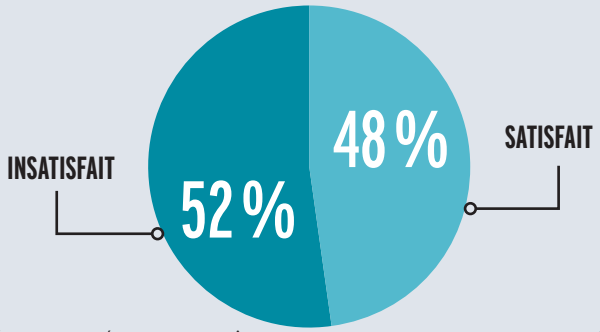
> *« Beaucoup de nouvelles craintes sont apparues depuis la pandémie et les gens s'inquiètent de leur bien-être financier. Ils désirent en conséquence une rémunération très élevée. Bien que la conciliation travail-vie personnelle soit très importante pour eux, la rémunération est leur priorité, en particulier pour les millénariaux et les membres de la génération Z.*
>
> *Heidi Weigand, Université Dalhousie*

QUELLE A ÉTÉ VOTRE AUGMENTATION DE SALAIRE EN 2023?



ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS TRAVAILLANT DANS LA MÊME ORGANISATION IL Y A 12 MOIS ET N'AYANT PAS REÇU DE PROMOTION; 2023 N = 80; 2022 N = 78

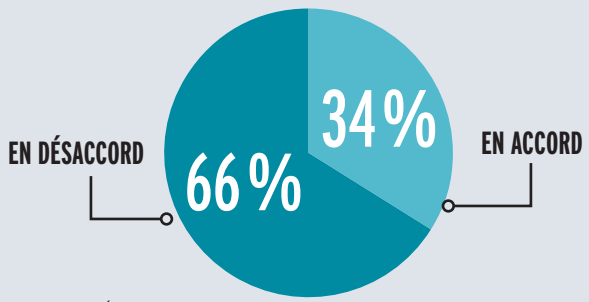
DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE AUGMENTATION DE SALAIRE CETTE ANNÉE?



ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS TRAVAILLANT DANS LA MÊME ORGANISATION IL Y A 12 MOIS ET N'AYANT PAS REÇU DE PROMOTION

n = 382

ÊTES-VOUS EN ACCORD OU EN DÉSACCORD AVEC L'ÉNONCÉ SUIVANT : EN GÉNÉRAL, MON SALAIRE SUIT LE COÛT DE LA VIE.



ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS N = 508

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

- Avec un marché du travail imprévisible en toile de fond, les employés choisissent toujours avec soin les organisations pour lesquelles ils souhaitent travailler, ce qui fait de l'attraction et du maintien en poste une priorité absolue pour les employeurs.

- Dans un contexte économique difficile, les employés trouvent de la valeur dans les avantages financiers et non financiers, comme la rémunération et les congés payés.

- Alors que les organisations intensifient leur soutien financier en augmentant les salaires, il subsiste un fossé entre les employeurs et les employés quant à l'aide dont les travailleurs ont besoin pour traverser la tempête économique.

PARTIE 2 :

INTÉGRATION DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS, DU BIEN-ÊTRE ET DE LA DEI DANS LES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES

ALORS QUE LES EMPLOYÉS CONTINUENT D'ÊTRE AUX PRISES AVEC L'ÉVOLUTION DU MILIEU DE TRAVAIL, LEUR CONCEPTION DU BIEN-ÊTRE ÉVOLUE VERS LA SOUPLESSE ET LE SOUTIEN FINANCIER. EN MÊME TEMPS, LES EMPLOYEURS EXPLORENT DES FAÇONS DE PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET D'INCITER LE PERSONNEL À SE REPOSER ET À SE RESSOURCER GRÂCE À DES POLITIQUES DE TEMPS D'ARRÊT QUI LEUR PERMETTENT DE SE DÉCONNECTER COMPLÈTEMENT DU TRAVAIL.

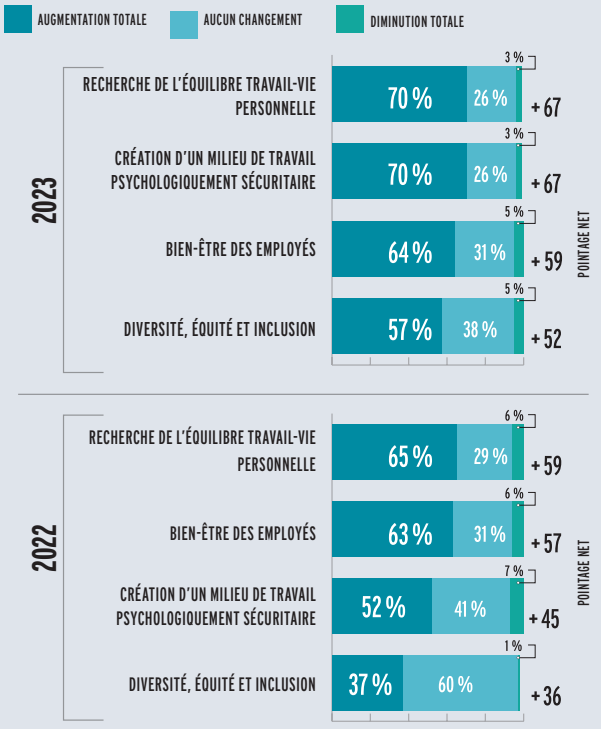
Recherche de l'équilibre travail-vie personnelle

- Pour les employeurs, l'appui à la conciliation travail-vie personnelle (70 %) et au bien-être (64 %), la création d'un milieu de travail psychologiquement sécuritaire (70 %) et la mise en œuvre d'initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion (57 %) ont pris de l'importance.

- Toutefois, les avantages non financiers comme les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques (58 %), les initiatives et les programmes plus généraux de bien-être des employés (55 %) et les régimes de travail flexibles ou hybrides (44 %) sont demeurés

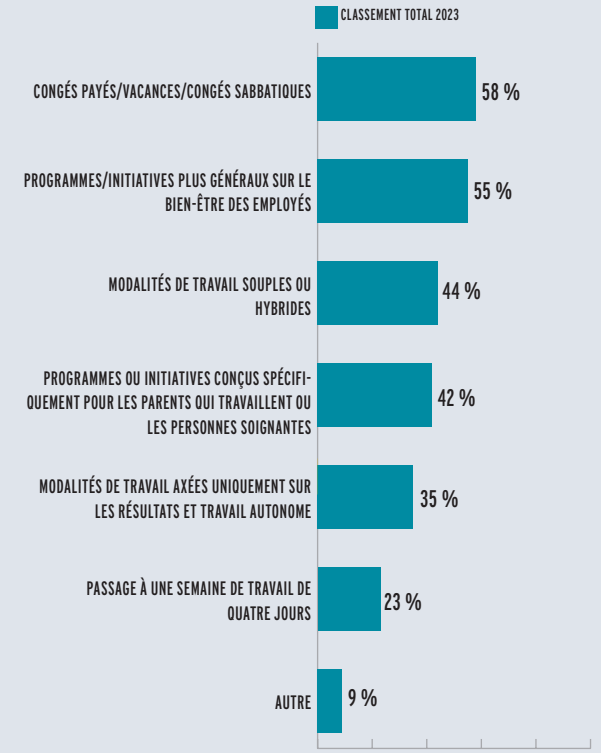
> *« Les jeunes sont en train de repenser leur conception du bien-être. Ils adoptent une attitude beaucoup plus pratique à l'égard du travail, qui accorde la priorité à la conciliation travail-vie personnelle. Bien que les programmes de mieux-être en milieu de travail semblent correspondre à cette priorité en faisant la promotion du bien-être des employés, ils peuvent aussi constituer une autre façon d'être absorbé par le travail. Certains employés ne pensent pas nécessairement que c'est ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils veulent d'un employeur. »*
>
> *Matissa Hollister, Université McGill*

DEPUIS LE DÉBUT DE LA PANDÉMIE EN 2020, DIRIEZ-VOUS QUE L'ACCENT MIS PAR VOTRE ORGANISATION SUR LES ÉLÉMENTS SUIVANTS A AUGMENTÉ OU DIMINUÉ?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2022 N = 103; 2023 N = 104

QUELLES SONT VOS TROIS PRINCIPALES PRIORITÉS POUR FAVORISER LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE VOS EMPLOYÉS?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS N = 104

> *« Les employeurs devraient communiquer non seulement qu'ils offrent des outils de bien-être, mais ils devraient aussi expliquer la façon dont un employé peut les utiliser, car cet élément du « comment » est vraiment différent pour chaque personne. Du côté des fournisseurs, nous constatons souvent que, même si nous faisons connaître ce qui est offert dans les régimes, les employés ne comprennent pas pleinement comment ils peuvent tirer parti de ces programmes pour eux-mêmes et leur famille.*
>
> *Carlee Bartholomew, RBC Assurances*

parmi les trois principales priorités des employeurs pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle.

- Les points de vue des employés concordent : 58 % affirment que les avantages non financiers, comme les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques, devraient figurer parmi les trois principales priorités de leur employeur lorsqu'il s'agit d'appuyer la conciliation travail-vie personnelle.

- Les autres priorités le plus souvent citées par les employés étaient des modalités de travail souples ou hybrides (52 %), le passage à une semaine de travail de quatre jours (51 %) et la possibilité de travailler de façon autonome (49 %).

- En outre, les deux tiers (66 %) des employés ont évalué que le soutien de leur employeur à l'égard de la conciliation travail-vie personnelle était supérieur à la moyenne.

Repenser le bien-être

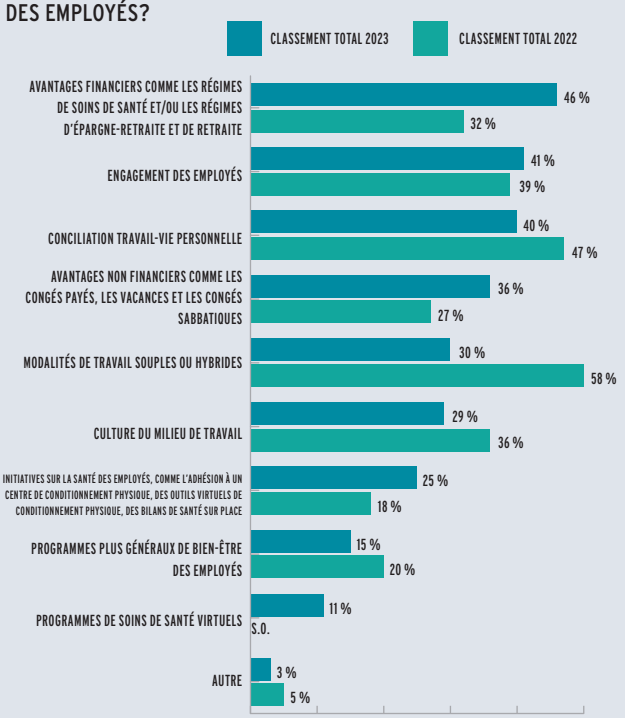
- Plus de la moitié (54 %) des employés ont jugé que l'appui de leur employeur à leur bien-être était supérieur à la moyenne.

- Un pourcentage semblable (53 %) a déclaré que les avantages non financiers, comme les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques, devraient figurer parmi les trois principales priorités de leur employeur lorsqu'il s'agit d'appuyer le bien-être.

- Cependant, les employés ont également déclaré que les avantages sociaux comme les soins de santé ou les régimes d'épargne-retraite et de retraite (59 %) et les régimes de travail flexibles ou hybrides (42 %) devraient figurer parmi les trois principales priorités de leur employeur en matière de soutien au bien-être des employés.

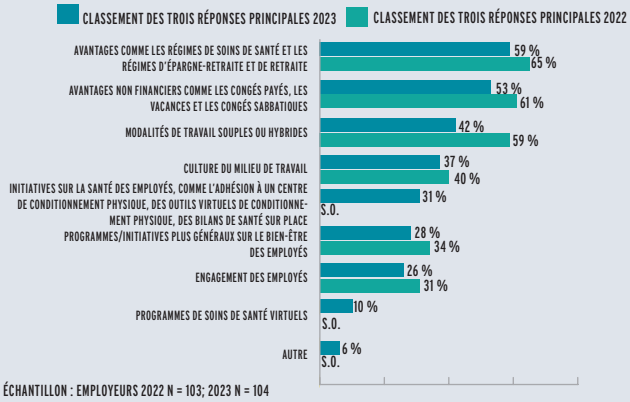
- Ce point de vue correspondait à celui des employeurs, qui ont mentionné les avantages financiers comme les soins de santé ou les régimes d'épargne-retraite et de retraite (46 %), l'engagement des employés (41 %) et la conciliation travail-vie personnelle (40 %) comme leurs trois priorités principales pour appuyer le bien-être des employés.

QUELLES SONT LES TROIS PRINCIPALES PRIORITÉS DE VOTRE ORGANISATION EN MATIÈRE DE SOUTIEN AU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS?



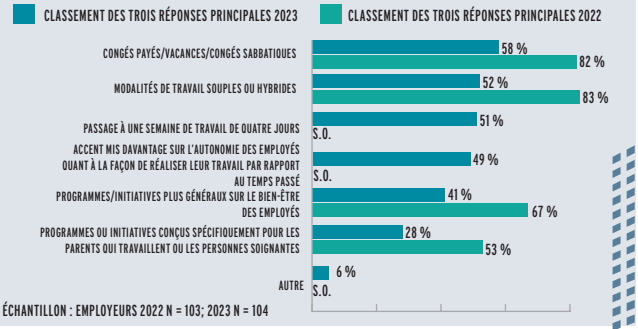
ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2022 N = 103; 2023 N = 104

À VOTRE AVIS, QUELLES DEVRAIENT ÊTRE LES PRINCIPALES PRIORITÉS DE VOTRE ORGANISATION POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2022 N = 103; 2023 N = 104

À VOTRE AVIS, QUELLES DEVRAIENT ÊTRE LES PRINCIPALES PRIORITÉS DE VOTRE ORGANISATION POUR FAVORISER LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DES EMPLOYÉS?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2022 N = 103; 2023 N = 104

Plonger dans la DEI

La diversité, l'équité et l'inclusion jouent un rôle plus important dans la stratégie globale de bien-être des employeurs. La majorité des répondants de cette année ont déjà une stratégie documentée de DEI ou y travaillent, comparativement à seulement la moitié des répondants en 2022. Néanmoins, les employeurs ont encore beaucoup à faire pour montrer aux employés qu'ils sont déterminés à promouvoir la DEI en milieu de travail, environ la moitié des employés estimant que les efforts de leur organisation en matière de DEI sont bons ou supérieurs à la moyenne.

DEI en tête

- La moitié (52 %) des employeurs ont mentionné le maintien en poste comme principale raison pour laquelle ils mettent en œuvre une stratégie documentée de DEI, suivis de la promotion d'une culture de milieu de travail inclusif (47 %), l'amélioration des résultats opérationnels (40 %), l'élargissement du bassin d'embauche (34 %), les demandes des employés (25 %), et lles demandes des clients (23 %).

- La majorité des employeurs (84 %) ont dit offrir de la formation sur la DEI, y compris sur le leadership inclusif (64 %), les pratiques d'embauche relatives à la DEI (53 %), le démantèlement des préjugés inconscients (30 %) et d'autres types de programmes de formation sur la DEI (5 %).

- Bien que la moitié (50 %) des employés croient que l'équité entre les sexes devrait figurer parmi les trois principales priorités de leur employeur en matière de soutien à la DEI en milieu de travail, seulement 34 % des employeurs l'ont mentionné parmi leurs trois principales priorités en matière de soutien à la DEI.

- Cela dit, les employés et les employeurs étaient d'accord pour dire que l'équité salariale (65 % et 54 %, respectivement) et la formation sur la diversité et l'inclusion (46 % et 38 %, respectivement) devraient être les principales priorités à l'appui de la DEI.

- Les deux cinquièmes (43 %) des employeurs font également des incapacités visibles et non visibles une priorité lorsqu'il s'agit d'appuyer la DEI en milieu de travail.

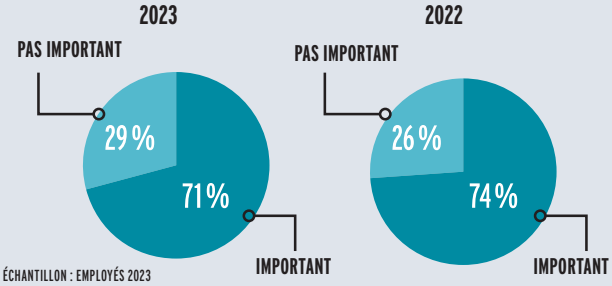
PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

- Une constante dans un milieu de travail en évolution est la nécessité de mettre davantage l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ce que les employés exigent par rapport aux programmes habituels de bien-être comme ceux qui portent sur la nutrition, le yoga et la méditation auxquels on peut accéder en ligne.

- Les avantages financiers, comme les soins de santé ou les régimes d'épargne-retraite et de retraite, restent une priorité pour les employeurs et les employés, car la pandémie et l'incertitude économique demeurent en arrière-plan.

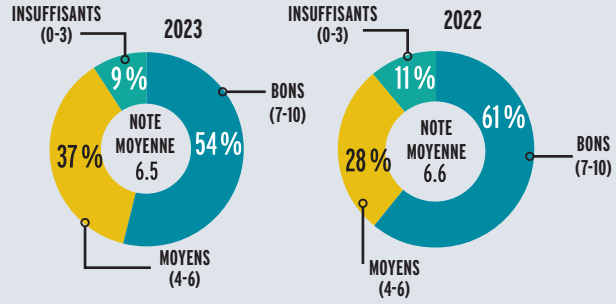
- Les employeurs ont réalisé des progrès constants dans l'intégration de la DEI dans les pratiques d'affaires au cours de la dernière année dans l'espoir que, parmi les nombreux avantages, cela les aidera à élargir leur bassin de talents et à améliorer leurs résultats opérationnels.

DANS QUELLE MESURE EST-CE IMPORTANT POUR VOUS QUE VOTRE EMPLOYEUR SE CONCENTRE SUR DES INITIATIVES LIÉES À LA DIVERSITÉ, À L'ÉQUITÉ ET À L'INCLUSION?



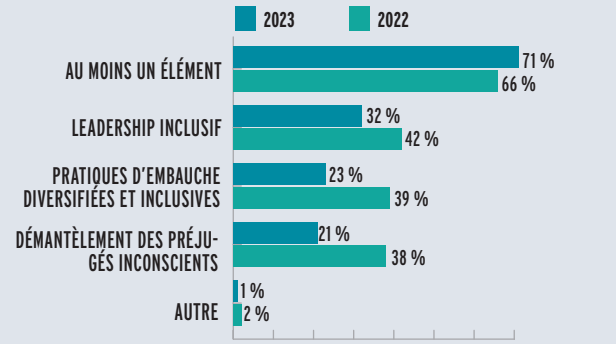
ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS 2023 N = 509; 2022 N = 629

COMMENT ÉVALUERIEZ-VOUS LES EFFORTS DE VOTRE EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE DEI?



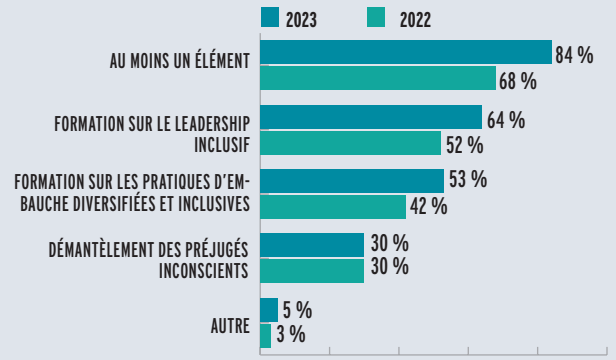
ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS 2023 N = 508; 2022 N = 629

SELON VOUS, QUELS TYPES DE FORMATION DE DEI VOTRE EMPLOYEUR DEVRAIT-IL METTRE EN ŒUVRE?



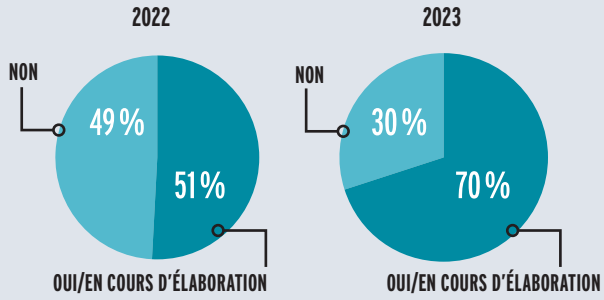
ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS 2023 N = 509; 2022 N = 629

VOTRE ORGANISATION OFFRE-T-ELLE AUX GESTIONNAIRES OU AUX EMPLOYÉS LES TYPES DE FORMATION SUIVANTS SUR LA DEI?



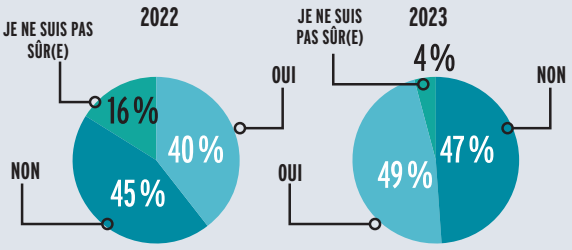
ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS 2023 N = 104; 2022 N = 103

VOTRE ORGANISATION A-T-ELLE UNE STRATÉGIE DOCUMENTÉE EN MATIÈRE DE DEI EN MILIEU DE TRAVAIL?



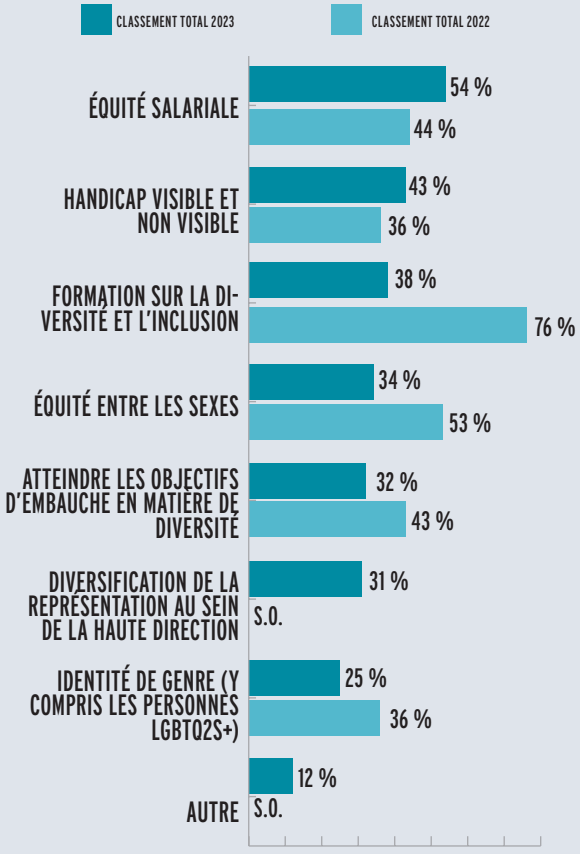
ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS N = 103; 2023 N = 104

VOTRE ORGANISATION A-T-ELLE ACTUELLEMENT UN RESPONSABLE DE LA DIVERSITÉ OU QUELQU'UN QUI JOUE UN RÔLE SEMBLABLE?



EMPLOYEURS AYANT UNE POLITIQUE DE DEI OU TRAVAILLANT À L'ÉLABORATION D'UNE TELLE POLITIQUE; 2022 N = 52; 2023 N = 71

QUELLES SONT VOS TROIS PRINCIPALES PRIORITÉS POUR FAVORISER LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS AYANT UNE STRATÉGIE DE DEI OU TRAVAILLANT À L'ÉLABORATION D'UNE TELLE STRATÉGIE; 2023 N = 83; 2022 N = 52

« TMX aborde les initiatives de DEI non seulement parce que c'est une bonne chose à faire, mais parce que nous croyons pouvoir avoir des répercussions durables et positives, conformément à notre objectif de rendre les marchés meilleurs et d'ouvrir la voie aux idées audacieuses. L'une des façons d'améliorer les marchés est de les rendre plus accessibles aux gens de nos collectivités, y compris ceux qui n'ont jamais eu la même chance que les autres d'y participer.

Karin Adams, Groupe TMX



PARTIE 3 :

LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR

À MESURE QUE LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR PREND FORME, LES EMPLOYEURS RECHERCHENT UN ÉQUILIBRE ENTRE LES EMPLOYÉS SOUPLES ET AUTONOMES QUI SONT DE PLUS EN PLUS EXIGEANTS ET LE MILIEU DE TRAVAIL COLLABORATIF ET SOCIALEMENT SAIN DONT LEURS ENTREPRISES ONT BESOIN POUR MAINTENIR UNE MAIN-D'ŒUVRE CONNECTÉE ET PRODUCTIVE. BIEN QUE BEAUCOUP PLUS D'EMPLOYEURS AIENT RÉINTÉGRÉ DU PERSONNEL AU BUREAU À TEMPS PLEIN QU'EN 2022, LE TRAVAIL HYBRIDE DEMEURE LA STRATÉGIE GAGNANTE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL REMANIÉ.

Sur place, à distance

- Près de la moitié (48 %) des employeurs dont le personnel travaille à distance ont dit que plus d'employés travaillent à domicile ou à distance que l'an dernier, tandis que 30 % ont dit qu'il y en avait moins ou qu'il y en avait le même nombre (22 %).

- Parmi les employeurs ayant des employés travaillant à distance depuis la pandémie, 37 % ont déclaré qu'ils prévoyaient de réintégrer presque tous les employés sur les lieux de travail, ce qui représente une augmentation importante par rapport à 16 % en 2022. En revanche, environ la moitié (48 %) ont l'intention d'adopter un environnement de travail hybride – contre 79 % en 2022 – et 13 % prévoient une configuration entièrement virtuelle grâce à laquelle tous les employés travailleront à distance.

- Parmi les employés, 48 % travaillaient selon un régime de travail hybride ou entièrement à distance. Dans ce groupe, plus de la moitié des répondants ont mentionné des avantages du travail à domicile comme la capacité de prendre des rendez-vous personnels pour eux-mêmes et pour les membres de leur famille (57 %), la réduction ou la suppression des déplacements qui libère du temps pour terminer leurs tâches professionnelles (51 %) et la réduction des distractions (51 %).

- Cependant, en ce qui concerne les inconvénients du travail à distance, les employés ont mentionné la difficulté de collaborer avec les membres de l'équipe (20 %), le manque de liens sociaux avec leurs collègues et son incidence sur la santé mentale (16 %), la difficulté de nouer des liens avec leur employeur (14 %) et un manque de culture en milieu de travail dans leur organisation (13 %).

- Néanmoins, près des trois quarts (73 %) des employés qui travaillent actuellement à domicile d'une manière ou d'une autre ont dit que le travail à distance a eu un effet positif sur la culture du milieu de travail de leur organisation.

ÉTUDE DE CAS : GROUPE TMX

LA COURSE À LA FLEXIBILITÉ

Groupe TMX est avant tout une entreprise hybride et adaptable qui s'engage à offrir aux employés un milieu de travail souple, adapté à leurs rôles et répondant aux besoins des clients.

Les nouveaux styles de travail de l'entreprise de services financiers comprennent une combinaison de travail au bureau, à distance et en mode hybride. Dans le cadre d'un régime de travail hybride, le personnel vient habituellement au bureau deux ou trois jours par semaine. L'approche est dirigée par le gestionnaire, de sorte que les équipes ou les employés peuvent changer leur façon de travailler pour répondre aux besoins opérationnels.

Pour soutenir le personnel pendant la transition vers le travail hybride, TMX a investi dans un certain nombre d'outils utiles, y compris une aide pour les transports en commun (le cas échéant) et une couverture améliorée pour les soins de santé mentale par l'intermédiaire du programme d'avantages sociaux.

Pour garder le personnel en contact, l'entreprise organise des activités sociales en personne et en mode hybride pour les employés, y compris des activités d'apprentissage sur la DEI et sa journée annuelle d'appréciation des employés.

Les styles de travail de TMX ont évolué de pair avec l'approche de l'organisation en matière de mesure du rendement. Son cycle annuel de rémunération comprend maintenant des analyses fondées sur les styles de travail afin de déterminer les sources possibles de préjugés à la fois dans la cote de rendement et les résultats de la rémunération entre les différentes cohortes de travailleurs.

Cette pratique permet de promouvoir l'équité et de générer des informations précieuses pour que TMX puisse évaluer la stratégie en continu à mesure que les tendances du rendement émergent, déclare Karin Adams, vice-présidente, Talents et rémunération globale.

> *« Pour les employés, il existe une différence entre un régime de travail hybride flexible et un régime hybride fixe, qui ressemble encore beaucoup à un milieu de travail prépandémique. Soutenir le retour au travail en personne aidera à résoudre certains problèmes de collaboration et de relations interpersonnelles, mais nous devons aussi fournir aux gestionnaires la formation et les outils nécessaires pour favoriser la collaboration et les relations interpersonnelles dans l'environnement de travail hybride.*
>
> *Annie Payant, AtkinsRéalis*

Affiner l'expérience hybride

- Plus de la moitié (56 %) des employés étaient réticents à l'idée de retourner travailler sur le lieu de travail de leur employeur.

- Parmi les raisons de cette réticence, mentionnons la perte de l'équilibre travail-vie personnelle (68 %), la productivité similaire qu'offre le travail à domicile (54 %), les frais de navettage ou de transport (52 %), la perte de temps productif en raison du déplacement (43 %), les responsabilités de proche aidant (27 %) et la distance par rapport au lieu de travail ou l'éloignement par rapport à la ville de l'employeur (21 %).

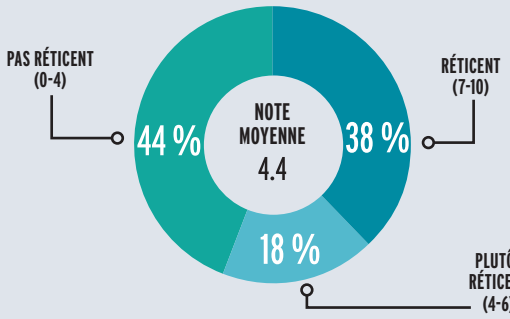
- En effet, une majorité écrasante d'employeurs (84 %) et d'employés (72 %) ayant une organisation hybride ou virtuelle ont déclaré qu'il s'agissait d'un développement positif.

- La majorité (86 %) de ces employeurs ont déclaré que le maintien de liens sociaux entre les employés est une préoccupation à divers degrés, ce qui correspond aux 88 % de travailleurs en mode hybride ou virtuel qui ont convenu qu'il est crucial pour leur organisation de favoriser les liens interpersonnels en milieu de travail.

- Les organisations prennent un certain nombre de mesures pour maintenir les liens sociaux entre leurs employés, notamment des réunions d'équipe virtuelles hebdomadaires obligatoires (37 %); des réunions virtuelles mensuelles, bimensuelles ou trimestrielles (35 %); des assemblées d'information en personne mensuelles, bimensuelles ou trimestrielles obligatoires (33 %); des cafés-causeries virtuels hebdomadaires facultatifs (22 %); des réunions d'équipe en personne hebdomadaires obligatoires (22 %); l'investissement dans une application mobile de bureau virtuel (16 %); et l'investissement dans une application mobile qui offre des jeux, des casse-têtes de groupe ou des jeux brise-glace (8 %).

> *« Amazon a mis en œuvre des programmes pour faciliter la transition [au retour au travail] pour certaines personnes et a jeté un regard neuf sur les avantages que nous pouvons offrir, comme les prestations de navettage, pour apaiser les préoccupations des employés. Nous avons communiqué avec des organisations de transport en commun pour comprendre les services d'autobus et de train qui ont été réduits dans certaines régions et nous avons discuté de la sécurité publique avec des dirigeants municipaux, car il s'agissait d'une question prioritaire pour nos employés. Ce sont toutes des préoccupations réelles que nos employés ont soulevées au sujet du retour au travail.*
>
> — Michael Weeks, Amazon Canada

DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS RÉTICENT À RETOURNER TRAVAILLER SUR LE LIEU DE TRAVAIL DE VOTRE EMPLOYEUR?



ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS EN MILIEU DE TRAVAIL PRÉPANDÉMIE/HYBRIDE OU QUI PRÉFÈRENT UN MILIEU DE TRAVAIL HYBRIDE OU ENTIÈREMENT VIRTUEL; 2023 N = 337

ÉTUDE DE CAS : AMAZON

UN RETOUR EN COMPAGNIE D'ANIMAUX

Le programme « Dogs at Work » d'Amazon Inc. permet aux employés de Toronto et de Vancouver d'amener leurs chiens au bureau.

Les employés qui inscrivent leurs amis à quatre pattes au programme obtiennent des avantages spéciaux, y compris un forfait de bienvenue, des espaces désignés pour le jeu de leurs chiens, des événements adaptés, une assurance pour animaux de compagnie à prix réduit et des gâteries gratuites.

Le programme n'est qu'un des nombreux outils que l'organisation utilise pour aider les gens à réintégrer le milieu de travail », déclare Michael Weeks, dirigeant principal des RH d'Amazon Canada. « Nous continuerons de chercher des occasions d'aider à faciliter la transition parce que nous considérons que c'est essentiel pour notre entreprise. »

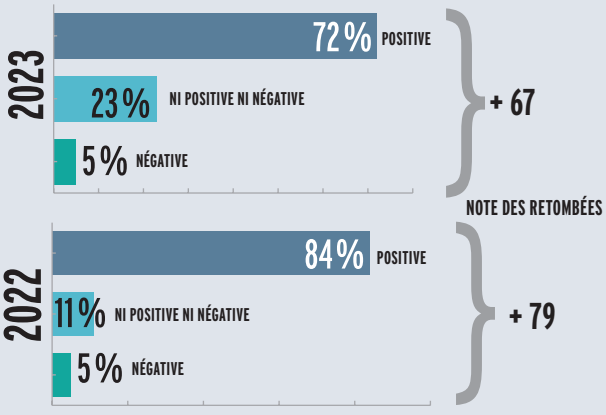
Pour veiller à ce que les bureaux soient aménagés de façon à ce que plusieurs chiens puissent y passer la journée, Amazon a ajouté des espaces désignés, comme des aires de soulagement et des postes de stationnement pour chiots, où les employés peuvent laisser leurs animaux de compagnie avant d'entrer dans des zones qui ne sont pas propices aux chiens, comme les toilettes. Le nouveau bureau de l'organisation à Vancouver comprend également une terrasse sur le toit qui accueille des aires d'exercice canin et des parcs de jeux.

Une expérience employé équitable

- Les employés ont dit que le travail à domicile ou un arrangement hybride leur a permis d'avoir un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle (67 %), plus d'autonomie pour faire leur travail (38 %) et moins de microgestion (30 %). Toutefois, ils ont aussi mentionné avoir moins de liens avec les collègues (25 %), moins de transfert de connaissances au sein des équipes et entre elles (23 %), plus de difficulté à poser des questions aux collègues ou aux gestionnaires (22 %), le sentiment d'être moins connecté à l'organisation (21 %) et à leurs gestionnaires (20 %) et moins de collaboration entre les équipes (17 %).

- Parmi les 38 % d'employés qui sont des aidants naturels, presque tous (96 %) étaient plutôt d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'en travaillant à domicile, ils ont pu avoir un meilleur équilibre entre leur travail et leurs tâches de prestation de soins en tout temps ou la plupart du temps.

EN GÉNÉRAL, DIRIEZ-VOUS QU'UN MILIEU DE TRAVAIL HYBRIDE OU VIRTUEL EST QUELQUE CHOSE DE POSITIF OU NÉGATIF POUR VOUS PERSONNELLEMENT?



ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS TRAVAILLANT DANS UN MILIEU DE TRAVAIL HYBRIDE OU VIRTUEL; 2023 N = 295; 2022 N = 264

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

- Le travail hybride s'est révélé un atout dans le milieu de travail de l'avenir et, grâce à lui, les employés jouissent d'un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle et d'une plus grande autonomie au travail.

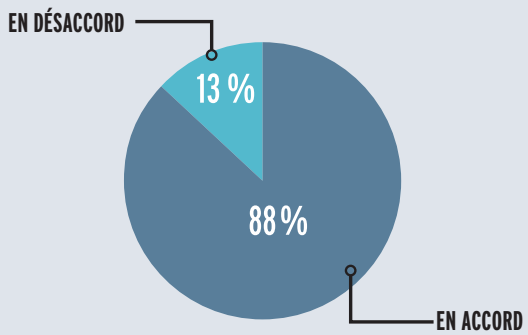
- Le maintien de liens sociaux et de collaboration entre les employés est l'une des plus grandes préoccupations des employeurs en ce qui a trait au maintien d'une culture positive en milieu de travail.

- De nombreux travailleurs à distance ont des préoccupations au sujet de leur perfectionnement professionnel et les employeurs prennent un certain nombre de mesures pour s'assurer qu'ils ont mis en place des politiques équitables qui favorisent la croissance des employés travaillant tant à distance qu'au bureau.

- Néanmoins, 71 % des employés se disent préoccupés par le fait d'être un travailleur à distance ou hybride comparativement à leurs collègues au bureau, y compris le fait de ne pas se sentir liés à leur employeur et à leurs collègues (31 %), de ne pas recevoir les mêmes avantages (19 %), de ne pas être promu aussi rapidement (18 %), de recevoir moins d'augmentations salariales (17 %), de ne pas se voir confier des projets aussi intéressants ou stimulants (13 %), de ne pas atteindre les objectifs et les cibles désuets de l'évaluation du rendement (13 %) et de recevoir un salaire moindre en fonction du changement de leur emplacement géographique (12 %).

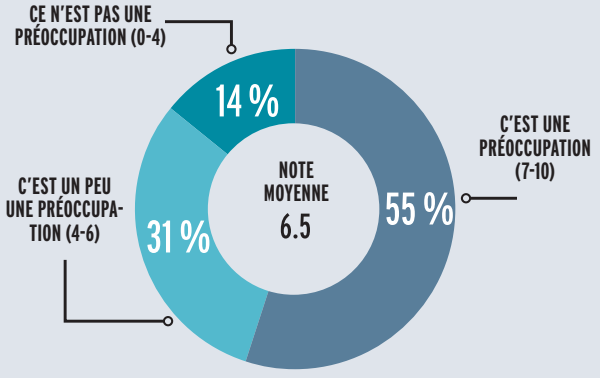
- Les employeurs s'étant doté d'un milieu de travail hybride ou virtuel partagent ces préoccupations, la majorité d'entre eux affirmant qu'ils veillent à ce que les réunions soient inclusives à la fois pour les travailleurs en personne et les travailleurs à distance, et en offrant des possibilités de croissance et des avantages équitables. Environ le tiers d'entre eux établissent de nouveaux objectifs et de nouvelles cibles pour les évaluations du rendement des employés.

DANS UN MILIEU DE TRAVAIL HYBRIDE OU VIRTUEL, IL EST ESSENTIEL QUE MON EMPLOYEUR FAVORISE LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ENTRE LES EMPLOYÉS.



ÉCHANTILLON : EMPLOYÉS QUI TRAVAILLENT OU TRAVAILLERONT DANS UN MILIEU DE TRAVAIL HYBRIDE OU VIRTUEL; N = 294

DANS QUELLE MESURE VOTRE ORGANISATION SE PRÉOCCUPE-T-ELLE DE MAINTENIR LES LIENS SOCIAUX ENTRE SES EMPLOYÉS DANS UN MODÈLE DE TRAVAIL HYBRIDE OU ENTIÈREMENT VIRTUEL?



ÉCHANTILLON : EMPLOYEURS DONT LES EMPLOYÉS TRAVAILLENT DANS UN MILIEU DE TRAVAIL HYBRIDE OU ENTIÈREMENT VIRTUEL; N = 50

CONSEIL CONSULTATIF DU SONDAGE SUR LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR 2023



Karin Adams
vice-présidente, talents et rémunération globale,
Groupe TMX



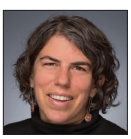
Paula Allen
première vice-présidente, Recherche et renseignements sur les clients,
TELUS Santé



Carlee Bartholomew
vice-présidente régionale, Assurance collective,
RBC Assurances



Claire Guichard
vice-présidente, RH,
Schneider Electric Canada



Matissa Hollister
professeure adjointe, comportement organisationnel,
Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill



Andrejka Massicotte
chef, Assurance collective,
RBC Assurances



Annie Payant
conseillère en santé et bien-être,
AtkinsRéalis



Michael Weeks
dirigeant principal, RH
Amazon Canada



Heidi Weigand
professeure adjointe, comportement organisationnel,
Rowe School of Business de l'Université Dalhousie

À propos du sondage : Le premier sondage sur le milieu de travail de l'avenir de *Benefits Canada* vise à fournir des renseignements qui n'existent pas présentement pour aider nos partenaires des soins de santé, qu'il s'agisse de promoteurs de régime, de consultants en avantages sociaux ou de gestionnaires de prestations pharmaceutiques, à mieux répondre aux besoins des Canadiens qui dépendent d'eux. Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude font l'objet de discussions et d'analyses par un comité consultatif d'experts de l'industrie qui comprend notamment des conseillers en avantages sociaux, des compagnies d'assurance, des promoteurs de régimes et des universitaires. Le tout permet d'obtenir des renseignements clés sur ce qu'impliquent les données pour l'industrie. Ces observations sont intégrées au rapport.

Méthodologie du sondage : Les résultats sont fondés sur deux sondages en ligne distincts menés en juin 2023. Un sondage portait sur un échantillon représentatif à l'échelle nationale de 509 employés canadiens travaillant au moins trois jours par semaine en moyenne dans des organisations d'au moins 50 employés. Le questionnaire a été élaboré par le Groupe Contex/*Benefits Canada* et mis en œuvre par le Groupe Contex et Maru/Blue en faisant appel à des répondants choisis de façon aléatoire parmi les membres du : groupe témoin canadien en ligne. Les données ont été pondérées de telle sorte que la répartition en fonction de l'âge, du sexe, de la région et de l'ethnicité de l'échantillon reflète la population adulte en âge de travailler selon les données du recensement de 2016. De plus, le Groupe Contex et Maru/Blue ont mené un sondage en ligne distinct auprès de 104 décideurs/influenceurs des politiques du milieu de travail/de RH dans des organisations d'au moins 50 employés de partout au pays. Les données ont été pondérées de façon à refléter la répartition géographique exacte de l'entreprise, ainsi que la taille de cette dernière selon Industrie Canada.

À propos de *Benefits Canada* : *Benefits Canada* est la première et la plus influente publication du pays consacrée aux RH, aux avantages sociaux et aux régimes de retraite à l'intention des principaux décideurs des milieux de travail au Canada. Les professionnels des RH, directeurs financiers, membres de conseils d'administration de régimes de retraite, professionnels des avantages sociaux, gestionnaires et spécialistes du secteur se tournent vers le magazine depuis plus de 45 ans pour prendre des décisions éclairées concernant les politiques de RH, les régimes de retraite et les avantages sociaux.

Benefits CANADA

IMMOBILIER COMMERCIAL

À QUEL SAINT SE VOUER ?

PAR PIERRE-LUC TRUDEL



L'immobilier est devenu au fil du temps l'une des catégories d'actif les plus prisées par les grandes caisses de retraite. Mais la hausse des taux d'intérêt et les changements de comportement imputables à la pandémie ont profondément transformé le marché des hypothèques commerciales. Quelle place devraient-elles aujourd'hui occuper dans les portefeuilles institutionnels ? Et surtout, quelles catégories d'immeubles privilégier ?

Les atouts des placements en immobilier ne sont plus à démontrer : revenus mensuels, diversification, taux d'intérêt plus élevés que les obligations traditionnelles grâce aux écarts de crédit et protection du capital, qui repose sur un actif réel plutôt que sur la solidité financière d'une société émettrice, énumère Lezlie Mintz, vice-présidente principale, développement des affaires à ACM Advisors, un gestionnaire d'actif spécialisé dans l'immobilier commercial.

Lors de la conférence annuelle canadienne sur les avantages sociaux de l'International Foundation of Employee Benefits Plans, qui a eu lieu à Montréal en septembre, la spécialiste a indiqué qu'au deuxième trimestre de 2023, le rendement annuel composé des hypothèques commerciales atteignait 5,32 % sur une période d'un an, et 4,66 % sur une période de 10 ans. À titre comparatif, les obligations de société généraient un rendement de 3,15 % sur un an et de 2,06 % sur 10 ans.

L'avantage des hypothèques commerciales sur les obligations s'explique par un écart de crédit plus élevé, mais aussi plus stable. Depuis 2015, celui-ci s'est maintenu entre 200 et 250 points de base, sauf au début de la pandémie en 2020, où il a atteint près de 400 points de base avant de retrouver rapidement un niveau normal.

À ces arguments en faveur de l'investissement en immobilier s'ajoute la fameuse prime de liquidité tant recherchée par les investisseurs de long terme comme les régimes de retraite. « On recherche une prime d'illiquidité d'environ 100 points de base en moyenne, mais elle est plus basse en ce moment », prévient Lezlie Mintz.

Perspectives variables et incertaines

La pandémie a modifié de façon plus ou moins durable le comportement des individus, et l'immobilier commercial est sans aucun doute la catégorie d'actif qui a la plus été affectée par ces changements. De quoi causer des maux de tête aux investisseurs, qui ne savent plus vers quel sous-secteur se tourner.

Les édifices de bureaux peinent toujours à se relever de la ruée vers le télétravail. À l'échelle nationale, le taux d'inoccupation atteignait 18,4 % au printemps dernier, alors qu'un marché équilibré afficherait plutôt un taux d'inoccupation compris entre 10 et 12 %. En plus du télétravail, l'augmentation de l'offre dans les principaux marchés de bureaux au Canada — pensons notamment à la construction du nouveau siège social de la Banque Nationale au centre-ville de Montréal — exerce une pression supplémentaire sur les locateurs.

Pour autant, les perspectives ne sont peut-être pas si négatives, avance prudemment Lezlie Mintz. « La majorité des travailleurs sont dorénavant de retour au bureau au moins deux ou trois jours par semaine, et bien des entreprises semblent vouloir augmenter la présence sur les lieux de travail, à la lumière de nouvelles études plus mitigées quant à l'effet positif du télétravail sur la productivité. »

Par ailleurs, les entreprises semblent de moins en moins enclines à vouloir réduire la superficie de leurs espaces de travail. Alors qu'au quatrième trimestre de 2020, 37 % des employeurs affirmaient avoir besoin de moins d'espace de bureaux à l'avenir, ils n'étaient plus que 26 % à avoir la même opinion au deuxième trimestre de 2023, selon des chiffres de Colliers. « C'est une donnée encourageante », commente Mme Mintz.

Une chose semble claire toutefois, plus un immeuble de bureaux est moderne et offre une vaste gamme de services à ses locataires, moins il est affecté par les tendances actuelles du marché du travail. « Les immeubles de catégorie A affichent des taux d'inoccupation beaucoup plus faibles que les immeubles de catégories inférieures », poursuit-elle.

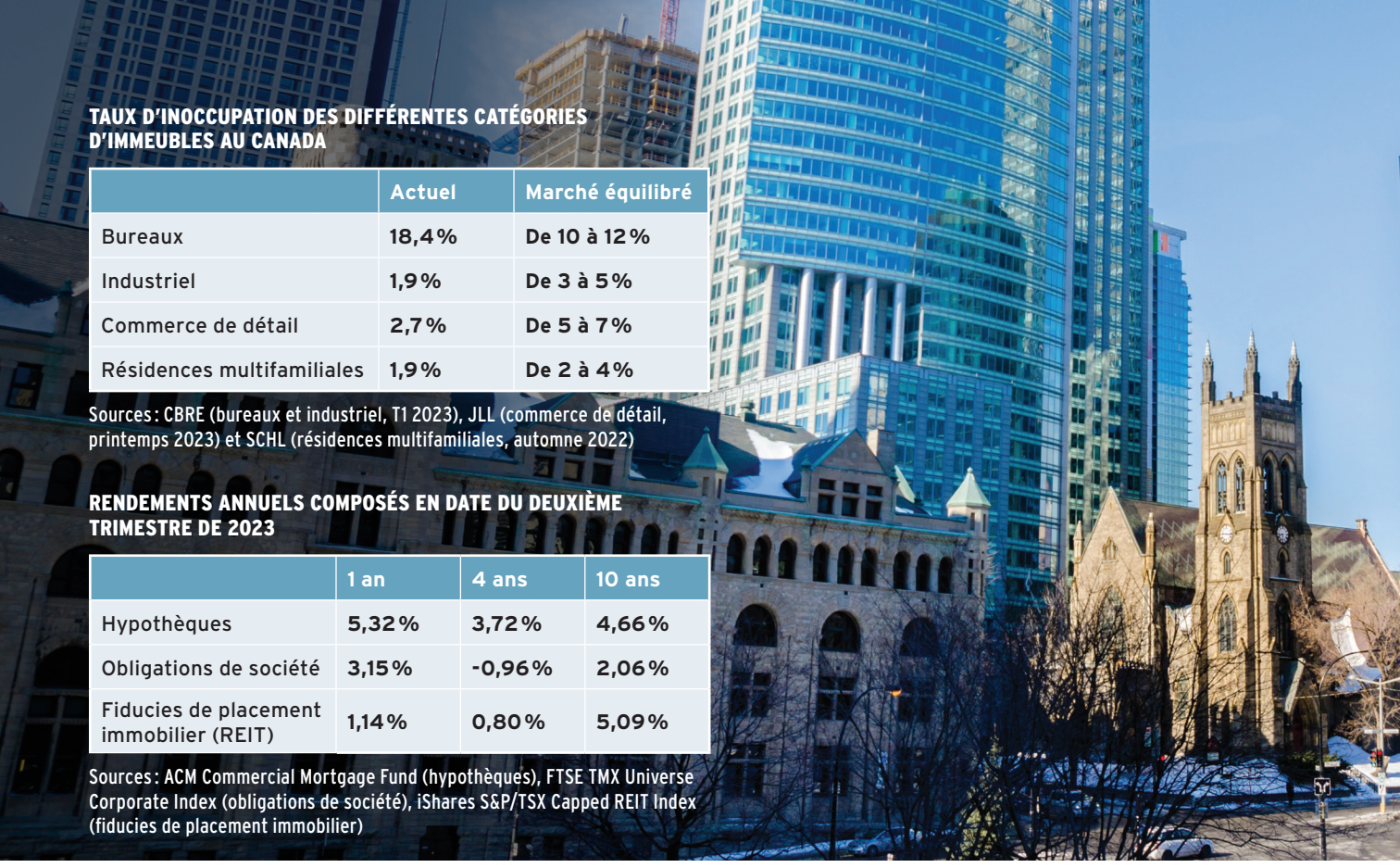
> *« Il est très important pour les investisseurs de réaliser des tests de résistance incluant différents paramètres comme le niveau de capitalisation, les taux d'intérêt, le taux d'occupation et les revenus d'exploitation. »*
>
> **– Lezlie Mintz, ACM Advisors**

Quant à l'idée souvent entendue dernièrement de convertir des immeubles de bureaux en immeubles à logement, la spécialiste se montre sceptique. « C'est très difficile de convertir du bureau en résidentiel, surtout dans les grands immeubles de catégorie A. La fenestration est généralement insuffisante pour y construire des appartements. »

Elle recommande aux investisseurs de suivre de très près l'évolution du marché à Calgary. Les tours de bureaux du centre-ville de la capitale économique albertaine ont été désertées à partir de 2014 sur fond de crise dans le secteur énergétique. Aujourd'hui, le taux d'inoccupation des bureaux à Calgary atteint 28 %. L'évolution de la situation dans cette ville des Prairies pourrait bien permettre d'anticiper les effets de la pandémie sur les centres-villes de Toronto, Montréal et Vancouver, juge Mme Mintz.

Autre sous-secteur immobilier largement touché par les restrictions sanitaires durant la pandémie, le commerce de détail montre à la fois des signaux positifs et négatifs. Si la concurrence du commerce en ligne, l'inflation et les craintes de récession font souffler un vent de face pour les détaillants et les centres commerciaux, les données montrent tout de même un retour massif des clients dans les magasins, qui enregistrent une hausse importante de leurs ventes, soutient Lezlie Mintz. Le taux d'inoccupation est aussi extrêmement bas à l'échelle canadienne, une réalité qui s'explique toutefois par un très faible nombre de nouvelles constructions dans le secteur au cours des dernières années.

Les investisseurs qui souhaitent s'exposer au sous-secteur du commerce de détail sans prendre trop de risque peuvent se tourner vers les centres commerciaux linéaires (*strip malls*), généralement plus résilients que les grands centres commerciaux



TAUX D'INOCCUPATION DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'IMMEUBLES AU CANADA

	Actuel	Marché équilibré
Bureaux	18,4 %	De 10 à 12 %
Industriel	1,9 %	De 3 à 5 %
Commerce de détail	2,7 %	De 5 à 7 %
Résidences multifamiliales	1,9 %	De 2 à 4 %

Sources : CBRE (bureaux et industriel, T1 2023), JLL (commerce de détail, printemps 2023) et SCHL (résidences multifamiliales, automne 2022)

RENDEMENTS ANNUELS COMPOSÉS EN DATE DU DEUXIÈME TRIMESTRE DE 2023

	1 an	4 ans	10 ans
Hypothèques	5,32 %	3,72 %	4,66 %
Obligations de société	3,15 %	-0,96 %	2,06 %
Fiducies de placement immobilier (REIT)	1,14 %	0,80 %	5,09 %

Sources : ACM Commercial Mortgage Fund (hypothèques), FTSE TMX Universe Corporate Index (obligations de société), iShares S&P/TSX Capped REIT Index (fiducies de placement immobilier)

en raison de la nature de leurs locataires (épiceries, pharmacies, services de santé, etc.).

Les propriétés industrielles et les immeubles de logements multifamiliaux continuent pour leur part d'afficher une performance extrêmement solide. Le taux d'inoccupation des propriétés industrielles a atteint un niveau historiquement bas (1,9 %) au printemps dernier, tandis que le secteur des logements multifamiliaux continue d'être porté par une forte demande causée par l'immigration, la détérioration de l'accès à la propriété des maisons et l'offre limitée de nouveaux logements.

Une réalité n'a pas changé avec la pandémie : la majorité du capital en immobilier commercial est toujours dirigé vers les grands centres urbains. Au Canada, on parle évidemment de Toronto, Montréal et Vancouver. « On constate néanmoins une tendance intéressante vers les Prairies », note M^me^ Mintz.

Jauger les risques

Peu importe le type de propriété qu'un investisseur institutionnel a dans sa mire, il doit avant tout s'assurer de réaliser une analyse des risques exhaustive concernant l'immeuble et l'emprunteur, conseille l'experte. Ce dernier doit être solide financièrement et détenir suffisamment de liquidités tout en étant capable de démontrer de bonnes capacités opérationnelles. « La structure organisationnelle, l'expérience, la réputation, l'historique de crédit et la transparence sont d'autres éléments qui devraient être considérés par les investisseurs. La présence d'un plan successoral est aussi un atout, car un emprunt de 10 ans, ça peut être long », ajoute-t-elle.

Concernant la propriété elle-même, l'emplacement, la solidité financière des locataires et le taux d'occupation sont évidemment des données clés, tout comme le profil de maturité des baux. « On veut éviter d'avoir un grand nombre de contrats de location qui viennent à échéance au même moment, car cela représente un risque important en matière de revenus mensuels », explique Lezlie Mintz. À l'heure où les facteurs ESG s'intègrent à toutes les composantes des portefeuilles, les investisseurs doivent dorénavant porter attention au bilan environnemental des immeubles ainsi qu'à la façon dont ils sont perçus dans la communauté. « Avoir un fabricant d'armes comme locataire peut comporter un risque réputationnel », donne en exemple M^me^ Mintz.

D'un point de vue strictement financier, deux ratios sont utilisés pour mesurer le risque d'un investissement en immobilier. La quotité de financement (*loan-to-value*) est calculée en divisant le montant de l'hypothèque par la valeur de la propriété. Typiquement, les investisseurs recherchent un ratio se situant entre 65 et 75 %. « La quotité de financement est souvent utilisée pour déterminer le risque de défaut de paiement d'un emprunteur », note Lezlie Mintz. Le ratio de couverture (*debt service coverage*) permet quant à lui de mesurer le risque que peut constituer le départ d'un locataire important, par exemple. Il se calcule en divisant les revenus nets d'exploitation par le total des charges de remboursement. Les investisseurs visent habituellement des revenus représentant 1,2 ou 1,3 fois la dette.

« Il est très important pour les investisseurs de réaliser des tests de résistance incluant différents paramètres comme le niveau de capitalisation, les taux d'intérêt, le taux d'occupation et les revenus d'exploitation », explique Lezlie Mintz. Cela permet par exemple de déterminer dans quelle mesure une augmentation de loyer peut avoir une incidence sur le taux de location dans l'immeuble.

« Si le prix d'une propriété est approprié, cela vient contrebalancer le risque de crédit et la faible liquidité de cette catégorie d'actif », résume M^me^ Mintz.

L'ALOPÉCIE AREATA EST PLUS QU'UNE SIMPLE PERTE DE CHEVEUX



L'alopécie areata peut avoir une incidence importante sur la santé mentale et la productivité.

L'alopécie areata :

- est une maladie auto-immune où le système immunitaire attaque les follicules pileux à la racine, entraînant une calvitie ou une perte totale de cheveux, des sourcils, des cils ou de tout autre poil sur le corps;
- est semblable à d'autres affections auto-immunes comme le psoriasis ou la dermatite atopique;
- est différente de la calvitie masculine, plus prévalente chez les hommes, et qui est causée par une combinaison de facteurs génétiques et hormonaux, et qui n'entraîne pas une perte de cheveux par plaques;
- touche environ **2 %** de la population canadienne, sans égard au sexe ou à l'âge[i];
- a une incidence sur la population en âge de travailler, **40 %** des patients auront reçu un diagnostic à l'âge de 20 ans, et **80 %**, à l'âge de 40 ans[ii].

Les effets psychosociaux de la perte de cheveux peuvent être dévastateurs sur les patients atteints d'alopécie areata. Parmi ceux-ci :

- ils affirment passer en moyenne **10,3** heures par semaine à dissimuler leur perte de cheveux[iii];
- **95 %** se sentent mal à l'aise ou sont complexés[iv];
- **65,2 %** évitent les situations sociales[v];
- **85 %** trouvent que faire face à l'alopécie areata représente un défi au quotidien[vi];
- **62 %** ont pris des décisions importantes qui ont eu des effets négatifs sur leur parcours de vie[vii];
- **47 %** ont déclaré souffrir d'anxiété ou de dépression[viii];
- **40 %** des enfants atteints d'alopécie areata ont déclaré avoir été victimes d'intimidation et **50 %** ont limité leur participation à certaines activités et se sont absentés de l'école pendant de longues périodes[ix];
- **40 %** des femmes atteintes d'alopécie areata ont connu des problèmes conjugaux et **63 %** ont eu des problèmes liés à leur carrière[x].

Incidence de l'alopécie areata sur le milieu de travail

- 45 % ont signalé s'absenter du travail[xi]
- 57 % ont déclaré une diminution de la capacité de travailler[xii]
- 56 % présentent un risque plus élevé d'absentéisme[xiii]

Traitement :

- aucun médicament n'est actuellement approuvé par Santé Canada pour traiter l'alopécie areata;
- les médicaments actuels sont utilisés hors indication et pourraient ne pas convenir à une utilisation à long terme;
- l'abandon des médicaments actuels est courant en raison de leur manque d'efficacité et des effets indésirables[xiv].



Un récent sondage canadien mené auprès de promoteurs de régimes d'avantages sociaux collectifs[xv] a révélé que :

- **80 %** estiment que l'alopécie areata a une incidence sur la productivité des employés et que les traitements devraient être couverts par les régimes collectifs de soins de santé;
- **90 %** sont d'avis que la couverture des traitements possibles de l'alopécie areata devrait être traitée comme celle d'autres affections auto-immunes, tels que le psoriasis ou la dermatite atopique.

iStock.com (agsandrew, Nadezhda Buravleva)

Références

i https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jdv.18926?af=R
ii https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4521674/
iii https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1087002420300174
iv https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10334944/
v https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10334944/
vi https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1087002420300174?via%3Dihub
vii https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1087002420300174?via%3Dihub
viii https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1087002420300174?via%3Dihub
ix https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28879186/
x https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1261195/
xi https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1087002420300174?via%3Dihub
xii https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/36484916
xiii https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jdv.18926?af=R
xiv https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1087002420300174?via%3Dihub
xv *Benefits Canada*, données internes.

Commandité par :

Pfizer

CONTENUS PARTENAIRES

Colloque
CD
2023
Avantages

1er décembre 2023

Fairmont Le Reine Elizabeth
Montréal

Conférencier d'ouverture : **Philippe d'Astous,**
professeur agrégé,
Département de finance,
HEC Montréal



avantages.ca/evenements

INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT !



Commanditaire :

Sun Life

Commanditaire de la conférence d'ouverture :

Desjardins Assurances
Vie • Santé • Retraite