



# Avantages

RENTES SANS RACHAT DES ENGAGEMENTS

## ACHETER LA PAIX D'ESPRIT

AVANTAGES.CA

Septembre 2023

### PLUS

Table ronde sur la gestion  
de l'invalidité

p. 15

Les limites de la personnalisation  
des avantages sociaux

p. 28



Conférence

RÉGIMES COLLECTIFS &  
SANTÉ AU TRAVAIL

2023

Avantages

12 octobre 2023

Le Windsor  
Montréal

[avantages.ca/evenements](https://avantages.ca/evenements)

INSCRIVEZ-VOUS  
DÈS MAINTENANT !



Commanditaires :



## RÉDACTION

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

Révisure 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](http://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 N° 43 697 050.

N° ISSN 1196-8915. ©2023 Tous droits réservés.

## RUBRIQUES

**4** EN BREF

**5** DÉCHIFFRAGE  
Trajets domicile-travail

**22** ACTIF SOUS GESTION  
Décarbonation



# Acheter la paix d'esprit

La forte croissance des souscriptions de rentes collectives par les régimes de retraite canadiens est depuis plusieurs années soutenue par l'engouement pour les rentes sans rachat des engagements. Pourquoi ?

## **15** INVALIDITÉ : SOUTENIR, ACCOMPAGNER, RÉINTÉGRER

Les congés d'invalidité toujours plus longs et nombreux représentent un fardeau majeur pour les employeurs et les employés. *Avantages* a rassemblé promoteurs de régime et experts pour discuter des meilleures approches en gestion des invalidités et des retours au travail.

## **28** LA PERSONNALISATION DES AVANTAGES SOCIAUX A-T-ELLE SES LIMITES ?

Une flexibilité et une personnalisation toujours plus grandes ont figuré parmi les tendances majeures de l'industrie au cours des dernières années. Mais il n'est pas toujours simple de répondre aux besoins individuels sans renier l'esprit collectif des régimes.

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

### À l'international

Une récente étude suggérant que le médicament anti-obésité Wegovy pourrait réduire de 20% le risque de maladie cardiaque incite les employeurs américains à se pencher plus sérieusement sur la couverture de la molécule dans les régimes d'assurance médicaments. La National Alliance of Healthcare Purchaser Coalitions, qui représente des employeurs et des syndicats du secteur de la santé, prévoit de publier d'ici la fin de l'année un guide de bonnes pratiques concernant le remboursement de Wegovy et d'autres médicaments amaigrissants. Selon Bloomberg Intelligence, leur couverture est revenue à en moyenne 17500\$ par assuré pour les 32 premières semaines de 2023 aux États-Unis. De nombreux acteurs de l'industrie s'inquiètent des coûts potentiellement exponentiels que ces médicaments pourraient occasionner en raison de la très grande prévalence de l'obésité dans la population. Le régime de l'université du Michigan, qui compte 120000 participants, a par exemple dépensé près de 9M\$ pour couvrir Wegovy et Saxenda de juillet 2022 à juin 2023, sur des dépenses totales de 182M\$ en médicaments sur ordonnance.



### Les plus lus sur avantages.ca



- 1 Sun Life intégrera une pharmacie en ligne à ses régimes
- 2 Rentes collectives : la concurrence s'accroît
- 3 Le salaire, première cause de changement d'employeur
- 4 Le travail hybride entravé par la technologie
- 5 La course aux talents modifie les stratégies d'avantages sociaux

### Pas tombé dans l'oreille d'un sourd

« Les entreprises en portefeuille font croître leurs profits, mais la hausse des taux d'intérêt a un impact sur les financements et affecte la performance de certaines sociétés. »

- Charles Emond, président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, commentant le faible rendement de 1,4 % enregistré par les placements privés au premier semestre

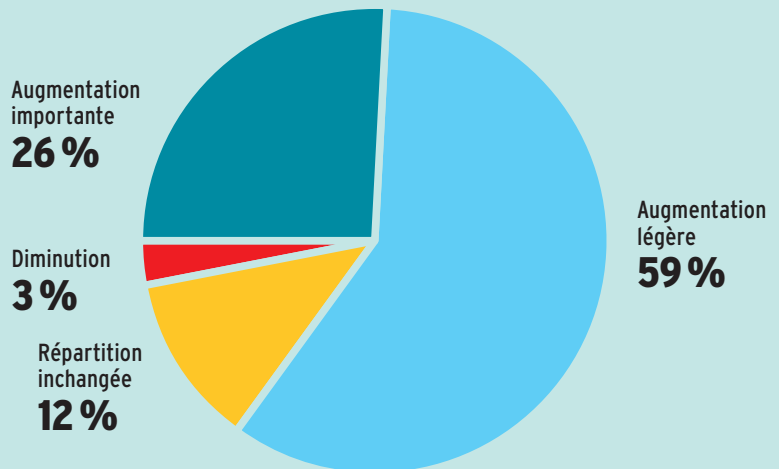
### Fallait y penser !

Les immeubles de bureaux modernes sont de plus en plus dotés de toits verts, de murs végétaux, voire de serres ou d'aménagements paysagers intérieurs. Si cette intégration de la nature dans les lieux de travail présente des bénéfices environnementaux, il semblerait qu'elle favorise également la productivité, la créativité et le bien-être des travailleurs, selon une étude de la University College de Londres. Ses auteurs encouragent les employeurs à incorporer de la « micro-nature » à leur environnement de travail, rapporte la *Harvard Business Review*. Bien que des installations plus élaborées comme des jardins aquatiques ou de petits parcs à même les bâtiments soient particulièrement efficaces, la simple vue d'arbres ou la présence de fenêtres qui s'ouvrent permettant d'entendre le chant des oiseaux sont bienfaisants. Et preuve que le cerveau humain peut facilement être trompé, l'étude a même constaté que la nature artificielle, comme des peintures murales ou des plantes en plastique, avait certains effets positifs!



### Une image vaut mille mots

#### INTENTION DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS MONDIAUX QUANT À LEUR EXPOSITION AUX ACTIFS NON LIQUIDES



Source: Aeon Investments



**PIERRE-LUC TRUDEL**

Rédacteur en chef

## Le vrai métro, boulot, dodo

**L'**été 2023 a été marqué par des phénomènes météorologiques extrêmes partout sur la planète : chaleur accablante, incendies de forêt gigantesques, smog, pluies diluviennes, inondations dévastatrices, tornades... Un signal d'alarme pour l'ensemble des acteurs de la société qu'il faut agir beaucoup plus vigoureusement pour lutter contre les changements climatiques. Et les employeurs ont plus de poids qu'ils ne l'imaginent.

Au cœur de cette saison estivale qui n'augure rien de bon pour l'avenir de l'humanité, la région métropolitaine a quand même eu droit à une excellente nouvelle en matière de développement durable : la mise en service du premier tronçon du Réseau express métropolitain (REM) entre Brossard et le centre-ville de Montréal. Plus grand projet d'infrastructure de transport collectif dans la province depuis la construction du métro, le REM va permettre à bien des travailleurs d'abandonner la voiture pour se rendre au travail.

C'est la dépendance à l'auto solo qui plombe l'empreinte carbone du Québec. En 2019, le secteur du transport représentait à lui seul 43,3 % des émissions de gaz à effet de serre (GES), ce qui en fait de loin la plus grande source de pollution de la province. Considérant que 62 % des déplacements des Québécois sont liés au travail, selon le ministère des Transports, les politiques mises en place par les employeurs peuvent jouer un rôle majeur dans le bilan d'émission de GES.

En 2021, 73 % des travailleurs québécois se rendaient au travail en automobile, contre seulement 14 % en transport collectif et 11 % en transport actif (marche, vélo, etc.). À Montréal, la croissance du nombre de voitures surpasse celle de la population depuis de nombreuses années. Il faut renverser cette tendance, et vite.

En remboursant les frais de transport en commun de leurs employés, les entreprises les incitent non seulement à utiliser ce mode de déplacement au quotidien, mais ils contribuent à augmenter l'achalandage et le financement des sociétés de transport, condition sine qua non à une amélioration du service et à une expansion des réseaux de métro, de train et de bus. Dans les régions plus éloignées où les perspectives de développement de transport collectif sont plus limitées, les employeurs peuvent envisager d'autres solutions, comme l'implantation de plateformes de covoiturage.

Le télétravail est aussi une option... qui a ses limites. S'il a démontré au cours des dernières années

son efficacité pour améliorer la conciliation travail-vie personnelle, son bilan environnemental demeure à ce jour plus mitigé. Il participe certes à diminuer le nombre de déplacements domicile-travail, mais il comporte aussi un effet pervers : il incite les employés à s'éloigner de leur lieu de travail. Cela favorise l'étalement urbain, lui-même responsable de la destruction de milieux humides et de terres agricoles, un non-sens à l'ère où il faut plutôt encourager la densification des milieux de vie. Dans un tel contexte, le télétravail renforce en outre la dépendance à la voiture pour l'ensemble des besoins de déplacement. Et c'est sans parler de la très forte consommation énergétique des plateformes de visioconférence et autres outils de collaboration, dont l'utilisation est exacerbée par le travail à distance.

Le télétravail ne remplace donc pas un réseau de transport collectif intégré et performant. Le gouvernement devrait-il demander aux employeurs de collaborer au développement de ce dernier ? En France, les sociétés de plus de 10 employés paient une taxe spéciale pouvant atteindre 2,95 % de leur masse salariale pour financer le transport collectif. À Paris, ces contributions représentent à elles seules la moitié des revenus des sociétés de transport. Les résultats sont là : le réseau parisien est l'un des plus denses au monde, et il va doubler de taille au cours de la prochaine décennie.

Une nouvelle taxe risque bien sûr de rebuter les entreprises québécoises, déjà lourdement imposées. Toutefois, en encourageant leurs salariés à délaisser la voiture pour se rendre au travail, les employeurs font d'une pierre deux coups : ils aident à réduire les émissions de GES et à améliorer la santé et le mieux-être de leurs effectifs. Une étude publiée dans le *British Medical Journal* a démontré que les personnes qui se rendent au travail à pied, en vélo ou en transport en commun présentent en moyenne un indice de masse corporelle inférieur aux navetteurs en voiture. Une autre étude publiée dans le *Journal of Transport Geography* a pour sa part révélé que les employés qui privilégient les modes de transport actif pour se déplacer sont plus heureux et plus productifs.

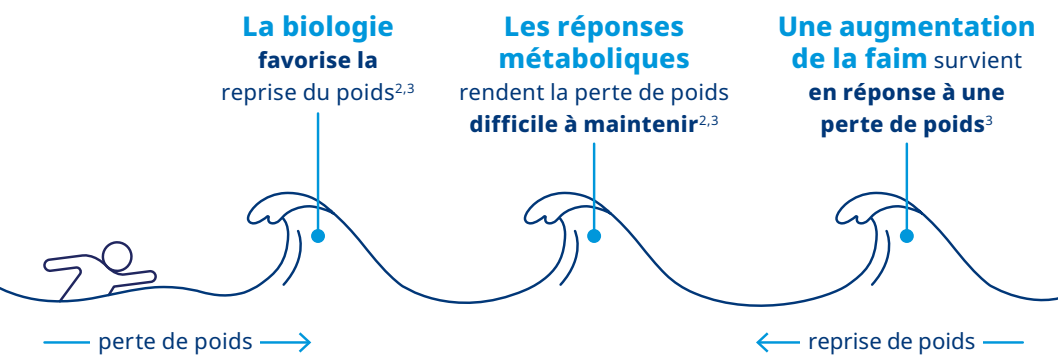
Plus fondamentalement, favoriser un environnement sain est le geste le plus significatif que les employeurs peuvent poser pour contribuer au bien-être de leurs employés. Parce qu'aucun travailleur n'est heureux, productif et engagé lorsqu'il a les pieds dans l'eau ou qu'il doit évacuer sa maison menacée par les flammes.

# Obésité et facteurs de coûts dans les régimes d'avantages sociaux

L'obésité est une maladie chronique complexe, caractérisée par un excès de graisse corporelle, qui nuit à la santé<sup>1</sup>. Elle ne doit pas être considérée comme une condition liée au mode de vie.

## Pourquoi couvrir l'obésité dans les régimes d'avantages sociaux?

LE MAINTIEN DE LA PERTE DE POIDS EST DIFFICILE PARCE QUE :



Chez les **personnes atteintes d'obésité** qui obtiennent une réduction de 10 % du poids corporel, seulement **1 sur 5** peut **maintenir la perte de poids pendant au moins 1 an** avec un régime alimentaire et de l'exercice<sup>4</sup>

## LES PRINCIPALES MALADIES CHRONIQUES QUI AUGMENTENT LES COÛTS DES RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX AU CANADA<sup>5</sup>



Dépression



Hypertension



Diabète de type 2



Asthme



Maladies inflammatoires

L'obésité augmente le risque pour les principaux facteurs de coûts des régimes d'avantages sociaux au Canada<sup>6</sup>.

**Une perte de 13 % du poids peut réduire le risque de diabète de type 2 de 41 %<sup>7</sup>**

## L'obésité est associée à un lourd fardeau quant aux troubles de santé mentale<sup>8</sup>

Les troubles de santé mentale peuvent être **à la fois la complication et la cause de l'obésité<sup>8</sup>**



**20 à 50 %** des adultes atteints de dépression vivent avec l'obésité<sup>9</sup>

# COMMENT INCLURE LA PRISE EN CHARGE DE L'OBÉSITÉ DANS LES RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX

## Comment faire pour mieux soutenir les personnes aux prises avec l'obésité en milieu de travail?

S'assurer que les employés disposent de soutien fondé sur des données probantes suivant les **lignes directrices canadiennes de pratique clinique sur l'obésité chez les adultes**<sup>1</sup> :



### THÉRAPIE NUTRITIONNELLE

Consultation personnalisée avec un ou une diététiste accrédité(e) axée sur des choix alimentaires sains et une thérapie nutritionnelle fondée sur des données probantes

Couverture des services de diététiste/nutritionniste



### EXERCICE

De 30 à 60 minutes d'activité modérée à vigoureuse la plupart des jours de la semaine

Couverture des services d'un professionnel de la santé expert en exercice physique (par ex., un kinésologue)



### SOINS PSYCHOLOGIQUES

Thérapie cognitivo-comportementale; psychothérapie, le cas échéant

Couverture de la thérapie cognitivo-comportementale par un psychologue, y compris la TCCi\*



### MÉDICAMENTS

Pour la perte de poids et pour aider à maintenir le poids perdu

Couverture des médicaments contre l'obésité, avec des limites raisonnables



### CHIRURGIE BARIATRIQUE

Discussion entre le chirurgien et le patient

Politiques de congé adéquates et mesures d'adaptation pour le retour au travail

\*Thérapie cognitivo-comportementale sur Internet

Pour en savoir plus sur la façon de soutenir les employés aux prises avec l'obésité en milieu de travail, veuillez communiquer avec Novo Nordisk Canada Inc. à l'adresse [NNCICustomerCare@novonordisk.com](mailto:NNCICustomerCare@novonordisk.com)

#### Références

1. CMAJ. 4 août 2020;192:E875-91. doi: 10.1503/cmaj.191707
2. Lam YY, Ravussin E. Mol Metab 2016;5:1057-1071
3. Sumithran P et al. N Engl J Med 2011;365:1597-1604
4. Wing RR, Phelan S. Am J Clin Nutr 2005;82(1 Suppl):222S-225S
5. <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/what-are-the-top-chronic-diseases-in-the-workplace>
6. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/vie-saine/votre-sante-vous/mode-vie/obesite.html>
7. International Journal of Obesity. <https://doi.org/10.1038/s41366-021-00788-4>
8. Avila et al. Current Obesity Reports 4, 303-310 (2015)
9. Taylor R et al. Lignes directrices canadiennes de pratique clinique de l'obésité chez l'adulte : Santé mentale et gestion de l'obésité Disponible sur : <https://obesitycanada.ca/fr/deslignesdirectrices/santementale>. Consulté en janvier 2022

# ACHETER LA PAIX D'ESPRIT

PAR JEAN-FRANÇOIS VENNE

*Les souscriptions de rentes sans rachat des engagements (buy-in) par les régimes de retraite canadiens ont augmenté de plus de 600 % depuis 2013, selon les données des assureurs. Les promoteurs les perçoivent comme une bonne manière d'obtenir un peu de paix d'esprit tout en gardant le contrôle de leur régime de retraite.*

« Dans le cas d'une rente avec rachat des engagements (*buy-out*), le promoteur du régime coupe tous ses liens avec les participants, ce qui n'est pas le cas avec une rente sans rachat des engagements », explique Étienne Massicotte, vice-président, gouvernance, tarification et régimes à prestations déterminées chez Desjardins.

Ainsi, dans le cas d'une rente avec rachat des engagements, c'est la société d'assurance qui paie directement les prestations aux participants. Lorsque le promoteur achète une rente sans rachat des engagements, l'assureur verse plutôt un montant mensuel au promoteur, qui se charge de payer les prestations à ses participants. Il demeure donc le gestionnaire du régime et doit continuer d'en assumer les frais d'administration.

Ce choix n'a cependant aucune incidence sur la tarification. « Le promoteur du régime de retraite transfère un risque à l'assureur et c'est l'évaluation de ce risque qui affecte les prix, précise Étienne Massicotte. L'assureur analysera la démographie du groupe de retraités et émettra des hypothèses quant à sa longévité potentielle. » Plus l'assureur estime qu'il devra payer longtemps les retraités, plus le coût de la rente sera élevé.

« Le promoteur de régime doit s'assurer d'avoir des données de qualité sur ses participants, ajoute Guillaume Turcotte, directeur chez Eckler. En l'absence de données claires, l'assureur aura tendance à supposer le pire, ce qui affectera négativement la tarification. »

En plus des informations de base sur les participants, les promoteurs doivent prendre le temps de localiser ceux dont on a perdu la trace et d'effectuer un audit de la survie des conjoints lorsque la rente est transférable. Les assureurs aiment aussi connaître le salaire des participants au moment de leur départ à la retraite. Cet indicateur du niveau de vie a son importance dans les hypothèses de longévité, tout comme le type d'emploi et le niveau de scolarité.

« Certains facteurs qui influent sur la tarification proviennent plutôt du marché », dit de son côté Mathieu Tessier, vice-président, relations avec la clientèle et innovations, solutions prestations déterminées à Sun Life. On peut, par exemple, penser aux possibilités de placement des assureurs. Ces derniers investissent la prime reçue du régime de retraite et comptent bien obtenir un rendement supérieur à ce qu'ils doivent reverser au régime.

« Le prix des rentes baissera si les assureurs trouvent des actifs qui offrent un bon rendement et grimpera dans le cas contraire », poursuit M. Tessier. Les récentes hausses des taux d'intérêt ont ainsi fait baisser le coût des rentes, puisque les assureurs dénichaient des placements à revenu fixe affichant un rendement plus élevé.

« La compétition entre les assureurs peut également affecter la tarification », note Mathieu Tessier. Au Canada, neuf assureurs se partagent le marché des rentes avec et sans rachat des engagements. En 2022, Sun Life (27%) et Brookfield (26%) en détenaient la moitié à eux seuls. Certaines transactions majeures peuvent par ailleurs se réaliser avec plusieurs assureurs. C'était le cas en 2020 lors de l'achat de rentes d'une valeur de 1,8 milliard de dollars par General Motors du Canada. Cette transaction, la plus grosse du genre au pays, avait mis en jeu Sun Life, Industrielle Alliance et Brookfield.

## Une vague de popularité

Le plus récent rapport sur les transferts de risque d'Eckler recense 155 transactions en 2022, d'une valeur totale de 7,8 milliards de dollars, des chiffres très similaires à ceux de l'année précédente. La valeur de ces transactions avait dépassé les trois milliards de dollars pour la première fois en 2017 et a connu une croissance impressionnante depuis lors. Celle de Stelco's Hamilton Works a été la plus importante en 2022. L'entreprise a souscrit des rentes sans rachat des engagements d'une valeur de 1,3 milliard de dollars, dont environ 1,2 milliard auprès de Brookfield et le reste auprès de Sun Life.

Les rentes sans rachat des engagements alimentent en grande partie cette croissance. Depuis 2017, ce type de rente a été plus populaire que sa contrepartie quatre années sur six. En 2022, il comptait pour 74% de la valeur totale des achats de rentes.

« Plusieurs gestionnaires de régimes de retraite veulent réduire leurs risques progressivement, mais sans couper le lien avec leurs participants ou terminer le régime », indique Guillaume Turcotte. Comme une rente sans rachat des engagements est souvent vouée à devenir plus tard une rente avec rachat, elle constitue un premier pas dans la diminution des risques pour le promoteur d'un régime de retraite.

« *Plusieurs gestionnaires de régimes de retraite veulent réduire leurs risques progressivement, mais sans couper le lien avec leurs participants ou terminer le régime.* »

– Guillaume Turcotte, Eckler

L'un des atouts des rentes sans rachat des engagements est d'ordre comptable. « L'achat d'une rente avec rachat des engagements doit être inscrit comme une dépense dans le bilan financier de l'entreprise, mais pas celui d'une rente sans rachat des engagements, souligne Guillaume Turcotte. Cela peut faire une grande différence pour une entreprise, notamment celles qui sont inscrites en Bourse. »

Il ajoute que si le régime est sous-financé au moment de souscrire une rente avec rachat des engagements, l'employeur risque fort de devoir verser une cotisation spéciale pour éliminer le déficit. Encore là, ce n'est pas le cas de l'autre type de rente, qui est plutôt considéré comme un choix d'investissement de la part du régime.

Par ailleurs, si on opte pour une rente sans rachat des engagements, on demeure responsable en cas d'insolvabilité de l'assureur. Le risque reste cependant minime. La société Assuris protège les retraités au cas où le pire se produirait, à hauteur du plus grand montant entre 5 000 dollars et 90% de la pension totale dans le cas des rentes avec rachat des engagements et de 90% de la pension totale pour les rentes sans rachat.



### La rente ou les placements ?

La rente sans rachat des engagements constitue ainsi un produit d'investissement à revenu fixe. Elle est donc souvent présentée comme une simple option de placement. Mais pourquoi certains promoteurs de régime de retraite la choisissent-ils plutôt que de gérer eux-mêmes un portefeuille d'actifs à revenu fixe ?

Marco Dickner, directeur général et chef, gestion des risques de retraite de WTW au Canada, explique que sa firme procède régulièrement à la comparaison des avantages relatifs d'un portefeuille d'obligations et d'une rente avec ses clients. « L'achat d'une rente est une action permanente, donc c'est important de prendre la bonne décision », rappelle-t-il.

« *La gestion des risques continue d'alimenter l'engouement pour ces produits. Les prix resteront attrayants, notamment grâce à l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché, qui aident à faire correspondre l'offre à une demande croissante.* »

- Marco Dickner, WTW

La volonté de transférer du risque de longévité vers l'assureur fait souvent pencher la balance du côté des rentes. Si le rendement de la rente est similaire à celui que procureraient des produits à revenus fixes, il devient en effet tentant de conclure une transaction qui élimine les risques associés à la gestion à long terme d'un régime de retraite.

Mais des promoteurs préfèrent gérer eux-mêmes leurs investissements afin de garder un certain rendement excédentaire. « Le principe ici consiste à investir comme le ferait la compagnie d'assurance, en conservant le profit que toucherait l'assureur si on lui achetait une rente, résume Marco Dickner. Mais cette option signifie que l'on conserve le risque de longévité associé au régime ainsi que le risque de marché. »

### DES TAUX AVANTAGEUX

En 2023, le taux de rendement offert par les assureurs pour les rentes collectives a dépassé le taux de rendement des obligations du gouvernement du Canada d'en moyenne 175 points de base, soit environ 50 points de base de plus que la moyenne historique, selon les données de WTW. Pour un groupe de retraités ayant un passif d'une durée de 10 ans, cela se traduit par une baisse relative d'environ 5 % des primes des contrats de rente. Lorsque comparées aux obligations provinciales, les rentes ont conservé un avantage de 50 à 70 points de base l'année dernière.

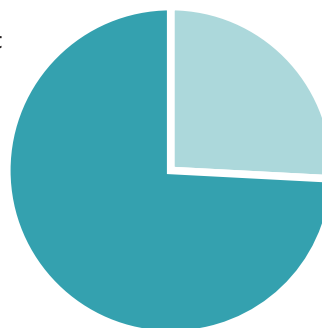
### TRANSACTIONS DE TRANSFERT DE RISQUE EN 2022 AU CANADA: 155 VALEUR TOTALE: 7,8 MILLIARDS DE DOLLARS

Rentes sans rachat des engagements (buy-in):

**5,8 G\$**

Rentes avec rachat des engagements (buy-out):

**2 G\$**



Source: Eckler



EN 2022...

**4** assureurs  
ont enregistré un volume de  
souscriptions supérieur à

**1 G\$**

**10** transactions  
ont dépassé les

**300 M\$**

Les rentes indexées en fonction  
de l'IPC ont représenté environ

**1 G\$**

du volume total de transactions

Source: WTW

S'il décide d'acquérir une rente sans rachat des engagements, le promoteur de régime doit aussi choisir lesquels de ses actifs il sacrifiera pour la payer. Marco Dickner soutient que l'on doit bien analyser ce que deviendrait notre répartition d'actifs après l'achat, puisque la rente vient se greffer au portefeuille, qui dans sa globalité doit continuer de correspondre à la politique de placement.

« On voit deux grandes approches, poursuit Marco Dickner. Certains souhaitent garder la même répartition entre les produits à revenu fixe et les actions après l'achat de la rente. Ils vendront donc un peu de leurs obligations et de leurs actions pour financer la transaction. D'autres considèrent que la rente s'intègre à la portion revenu fixe de leur portefeuille et vendront seulement des obligations. »

### Des conditions favorables

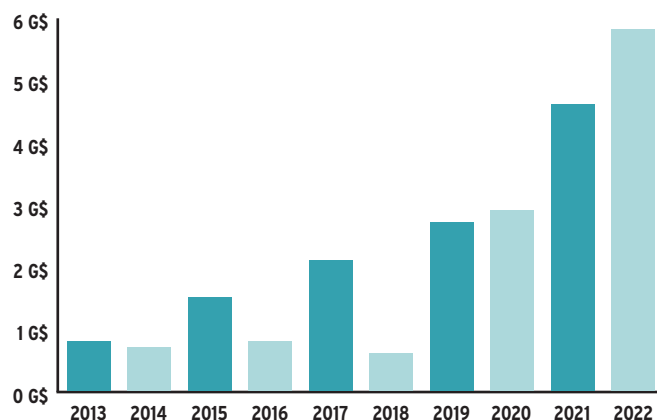
Toujours selon Marco Dickner, la popularité des rentes devrait se maintenir au cours des prochaines années. « La gestion des risques continue d'alimenter l'engouement pour ces produits, indique-t-il. Les prix resteront attrayants, notamment grâce à l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché, qui aident à faire correspondre l'offre à une demande croissante. » Ces dernières années, RBC Assurances (2015), Brookfield (2016) et Assomption Vie (2022) ont intégré ce marché.

De son côté, Guillaume Turcotte estime que l'entrée en vigueur de la *Loi sur la protection des pensions*, qui s'appliquera aux cotisations et aux déficits de régimes de retraite dans quatre ans, pourrait avoir une incidence. « Cette loi fédérale accorde une "super priorité" aux régimes de retraite en cas de faillite du promoteur, observe-t-il. Les créances liées aux régimes de

retraite auront donc un rang plus élevé que les créances des prêteurs, ce qui pourrait éventuellement compliquer l'achat de rentes ou l'obtention de financement. » Cela pourrait amener des promoteurs à devancer les coups en achetant des rentes au cours des trois prochaines années.

Les chiffres non plus ne mentent pas. WTW estime qu'environ 10% du passif des régimes à prestations déterminées dans le secteur privé au Canada a été transféré aux assureurs. Il reste donc une immense marge de progression.

### PROGRESSION DE LA VALEUR TOTALE DES SOUSCRIPTIONS DE RENTES SANS RACHAT DES ENGAGEMENTS AU CANADA (2013-2022)



Source: WTW

# LES EMPLOYEURS ADOPTENT LA COUVERTURE DE L’AFFIRMATION DE GENRE ET DE L’ÉDUCATION SUR LA MÉNOPAUSE ALORS QU’ILS METTENT DAVANTAGE L’ACCENT SUR LA DIVERSITÉ, L’ÉQUITÉ ET L’INCLUSION (DÉI)

PAR KELSEY ROLFE

**A**près des années passées à considérer la diversité, l’équité et l’inclusion comme un enjeu secondaire, les employeurs canadiens pensent de plus en plus qu’il s’agit d’une priorité absolue et l’intègrent à leurs objectifs organisationnels dans leurs régimes d’avantages sociaux.

Même si les employeurs lançaient des initiatives de diversité, d’équité et d’inclusion depuis des années, l’intégration des objectifs dans les régimes d’avantages sociaux a été négligée, selon de nombreux panélistes lors du deuxième webinaire annuel de leadership en matière de DÉI de *Benefits Canada*, qui s’est tenu à la mi-juillet.

Les employeurs élargissent désormais leur champ d’action, à cause de l’énorme pression à laquelle les participants de régime ont été confrontés pendant la pandémie de coronavirus et à la suite des événements des dernières années qui ont mis en évidence les répercussions du racisme et des inégalités systémiques.

## RÉPONDRE À DIVERS BESOINS

Selon un sondage mené en 2022 par la Sun Life auprès d’employés de diverses origines, il est clair que ces travailleurs accordent une grande importance à leur régime d’avantages sociaux, mais que ce dernier ne répond pas à leurs besoins.

Ce sondage a permis, en particulier, de constater que des groupes diversifiés s’intéressent aux médecines douces et aux pratiques de guérison, à la fertilité, à l’adoption et à d’autres façons de fonder une famille, à l’affirmation de genre et à la médecine virtuelle, a déclaré Krista Hogan, directrice des produits et solutions à la Sun Life. Ces constatations ont une incidence sur les avantages offerts par l’assureur. La Sun Life a également ajouté des critères de recherche

améliorés à son outil de recherche de fournisseurs pour faciliter l’accès des participants autochtones aux pratiques de guérison traditionnelles comme la purification par la fumée. Elle met également l’accent sur l’élaboration de ses services virtuels de santé mentale.

La compagnie de formation en aviation CAE a intégré ses objectifs en matière de DÉI dans son régime d’avantages sociaux en ajoutant une couverture d’affirmation du genre et en offrant chaque année des montants flexibles que les employés peuvent investir dans divers services, y compris les services de santé aux Autochtones, a déclaré Mme Pascale Alpha, chef de la DÉI de l’entreprise.

Pamela Ramnarain, directrice des associés en ressources humaines et des initiatives en matière de DÉI de la Banque Scotia, a déclaré que la banque harmonise ses avantages avec une stratégie mondiale de normes de soins inclusives qui sera mise en œuvre dans la majorité des pays où elle exerce ses activités d’ici 2030. L’objectif initial est de combler les lacunes en matière de santé pour les employés de la communauté LGBTQ2S+ et les femmes, notamment au moyen de prestations pour la santé mentale et la santé des femmes, de la couverture de l’affirmation de genre, d’un élargissement de la couverture des partenaires de même

sexe à l’échelle mondiale et d’un congé parental standard. La banque offre également cinq jours de congé payé pour des pratiques autochtones traditionnelles, y compris des événements culturels.

## PLEINS FEUX SUR LE SOUTIEN À LA MÉNOPAUSE

Le soutien et la sensibilisation à la ménopause deviennent une nouvelle priorité pour les promoteurs de régimes et les compagnies d’assurance, a déclaré Mme Hogan.

Selon une recherche publiée en 2023 par la Sun Life, les trois quarts des femmes présentent des symptômes de ménopause qui nuisent à leur vie quotidienne et 10 % d’entre elles cessent de travailler parce que leurs symptômes sont trop débilitants, ce qui se produit souvent au plus fort de leur carrière. Un tiers des femmes dans le sondage ont dit que leur régime d’avantages sociaux n’offrait pas une couverture suffisante pour répondre à leurs besoins.

« Vous ne pouvez pas créer un milieu de travail véritablement inclusif sans comprendre ce que potentiellement la moitié de votre population peut vivre. L’intégration de l’éducation et des ressources sur la ménopause dans les initiatives de DÉI permettront aux employeurs de soutenir ces





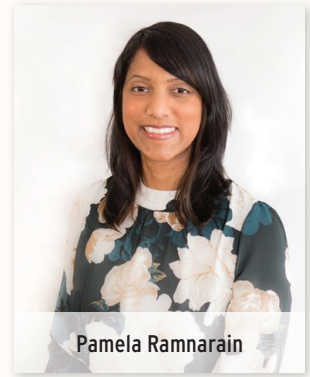
Pascale Alpha



Neena Gupta



Krista Hogan



Pamela Ramnarain

employées pendant cette phase potentiellement difficile de la vie. »

Mme Hogan ajoute que de nombreuses solutions existent déjà dans les régimes d'avantages sociaux, comme l'augmentation des maximums de soins paramédicaux et de santé mentale et l'existence de comptes de mieux-être, ainsi que la couverture de l'hormonothérapie substitutive et de la pharmacogénétique.

Le groupe-ressources d'employés de CAE pour les femmes dans le secteur de l'aviation a récemment organisé une séance d'information avec une experte sur la ménopause, a déclaré Mme Alpha. Elle envisage d'ajouter une mention de la ménopause dans ses politiques de travail flexibles.

## DÉI ET DONNÉES

Les panélistes ont également insisté sur l'importance de données exactes dans les parcours en matière de DÉI des employeurs, ainsi que sur la capacité d'être ouvert à ce que ces données révèlent au sujet du milieu de travail.

Neena Gupta, associée chez Gowlings WLG et ancienne coprésidente du Conseil de la diversité et de l'inclusion de l'entreprise, a encouragé les employeurs à sonder les employés pour en apprendre davantage sur la composition démographique et connaître leurs points de vue sur des paramètres comme l'inclusion, l'ouverture et les possibilités d'avancement.

« Vous devez être ouvert au fait que vous pourriez entendre des choses que vous ne voulez pas entendre. Vous entendrez peut-être dire que, même si vous vous percevez comme un milieu de travail très ouvert et équitable, il y a des gens qui, à tort ou à raison, ne le perçoivent pas comme tel. »

La Banque Scotia mène un sondage sur la diversité à l'échelle mondiale auquel les employés peuvent toujours

participer, déclare Mme Ramnarain, notant qu'on demande aux participants s'ils aimeraient être contactés pour d'autres initiatives, comme des groupes de discussion examinant de nouveaux programmes. Elle a également organisé neuf séances d'écoute avec un fournisseur tiers, ce qui, selon elle, était essentiel pour renforcer la stratégie d'attraction, de rétention et de promotion des talents de la banque dans le secteur d'activité des marchés financiers.

De bonnes données et de bonnes idées ne sont disponibles que lorsque les employés participent, a-t-elle ajouté. « Tout cela vient de la volonté de nos employés de nous faire confiance et de croire que nous allons dans la bonne direction. Nous devons faire preuve de transparence et d'ouverture et mettre en place des changements réels si les employés sont disposés à nous parler. »

Depuis 2018, la stratégie d'attraction et de rétention des talents de CAE repose sur des données démographiques. Bon nombre des quelque 13 000 employés de l'entreprise sont des ingénieurs et des instructeurs de vol, ce qui, selon Mme Alpha, tend à être des professions à prédominance masculine. Lorsqu'elle s'est rendue compte que seulement 18 % de ses employés étaient des femmes, elle a mis en œuvre des cibles de recrutement pour les femmes et nommé une personne qui aide à contrer les préjugés en les décelant lorsque les dirigeants prennent des décisions au sujet des employés. Par conséquent, les femmes représentent maintenant 23 % de l'effectif de CAE. Un quart des vice-présidents de l'entreprise sont des femmes, comparativement à 15 % en 2018. Pendant la pandémie, CAE a établi des cibles semblables pour d'autres groupes sous-représentés.

La Sun Life s'est également appuyée sur les données en tant que compagnie d'assurance pour remédier aux préjugés, a déclaré Mme Hogan. L'entreprise examine actuellement sa stratégie de gestion des maladies chroniques en tenant compte de l'écart entre les sexes en matière de santé pour s'assurer que ses solutions ne sont pas dérivées de la recherche à prédominance masculine. « Nous commençons à décortiquer les couches et à trouver les données qui incorporent vraiment la perspective de la santé des femmes dans les solutions que nous développons. »

## UN LONG PARCOURS

Il est essentiel d'établir des objectifs provisoires et de faire pression en faveur de ressources dédiées et de spécialistes en matière de DÉI, a déclaré Mme Gupta.

Le changement se mesure souvent en années plutôt qu'en mois, a-t-elle ajouté, notant que les employeurs ne devraient pas se décourager s'ils ne voient pas d'améliorations immédiates.

Gowling, qui n'employait que deux personnes de couleur dans ses bureaux au moment où Mme Gupta s'y est jointe, est devenue un lieu d'accueil pour les nouveaux arrivants au Canada et les femmes à la suite des changements apportés à ses pratiques de recrutement.

« Ces résultats ne sont pas apparus après 12 ou 24 mois; ils prennent souvent de cinq ou six ans, mais nous avons continué à avancer. »

Ce webinaire a été commandité par :



# Les régimes collectifs : un avantage compétitif sur le marché

Les temps sont durs pour les petites et moyennes entreprises (PME), mais les régimes collectifs peuvent les aider à demeurer concurrentielles en stabilisant leur effectif lorsque les employés se font rares.



Statistique Canada a sondé des PME au début de 2023<sup>1</sup> pour déterminer quels étaient les principaux obstacles auxquels elles faisaient face. Résultat : la hausse de l'inflation, la hausse du coût des intrants et la hausse des taux d'intérêt et de la dette étaient tous des sujets de préoccupation. Les plus grandes entreprises sondées se sont aussi inquiétées du recrutement et du maintien en poste de personnes qualifiées et de la pénurie de main-d'œuvre.

Parallèlement, un récent sondage de Desjardins Assurances<sup>2</sup> a révélé que les attentes des employé(e)s à l'égard des employeurs évoluent. Une très grande majorité croit que l'employeur a un rôle à jouer dans le mieux-être financier (84 %) et la santé mentale (73 %). Ces chiffres sont encore plus élevés chez les millénariaux (88 % et 78 %, respectivement), qui représentent maintenant environ le tiers de la main-d'œuvre<sup>3</sup>. Environ la moitié des répondants du sondage de Desjardins Assurances croient également que leur employeur joue un rôle clé quant aux dimensions physique (56 %), sociale (53 %) et environnementale (47 %) du mieux-être.

Et si leur employeur ne répond pas à leurs attentes? Ces employé(e)s pourraient fort bien rejoindre les rangs de près du tiers (31 %) des répondants (50 % des 30 ans et moins) qui ont affirmé qu'ils quitteront probablement leur emploi actuel au cours de la prochaine année.

## Comment améliorer la rétention des talents?

Fait intéressant, 78 % des répondants ont déclaré qu'ils seraient enclins à rester à long terme si leur employeur leur offrait plus d'avantages sociaux, et 69 % ont déclaré que les avantages dont ils bénéficient actuellement les encouragent à demeurer en poste.

**78%** ont déclaré qu'ils seraient enclins à rester à long terme si leur employeur leur offrait plus d'avantages sociaux.

Lane Quelch est vice-président régional chez Desjardins Assurances pour PerformPlus, une solution d'assurance collective conçue expressément pour les petites entreprises et qui permet aux employeurs d'offrir un régime d'assurance collective à leur personnel. Aux employeurs qui veulent se placer en bonne position pour attirer et maintenir en poste la main-d'œuvre qualifiée, il recommande d'évaluer le soutien actuellement offert sur le plan du mieux-être financier, mental, physique, social et environnemental.

« S'il y a des lacunes à combler, le fait d'améliorer les avantages sociaux ou de commencer à en offrir est susceptible d'avoir un effet positif puissant », souligne M. Quelch.

Cet effet ne se limite pas à retenir de précieux talents. Les assurances collectives ont un effet mesurable sur le mieux-être des personnes : 68 % des répondants affirment qu'elles contribuent à améliorer leur santé. C'est d'autant plus important que 62 % des personnes interrogées ont ressenti des symptômes d'épuisement professionnel pendant la pandémie, et qu'une proportion équivalente n'a répondu qu'aux exigences minimales de leur emploi pour éviter l'épuisement professionnel.

## Pas seulement pour les grandes entreprises

« Les PME ont souvent l'impression que les grandes entreprises ont accès à un plus grand éventail d'avantages sociaux. Ce n'est pas nécessairement le

cas puisqu'il existe des options comme les programmes d'aide aux gestionnaires, la couverture pour l'affirmation de genre, des outils pour soutenir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), les soins de santé virtuels, les comptes de dépenses de frais de santé. Par ailleurs, les différents niveaux de couverture et maximums sont souvent offerts à partir de trois vies assurées », explique M. Quelch.

Il souligne que chaque entreprise est différente. Mais ce qui est certain, c'est qu'un client qui travaille avec un conseiller en avantages sociaux pour élaborer un plan adapté aux besoins de son personnel peut constater des effets positifs considérables pour attirer et maintenir les talents en poste. De plus, lorsque les membres du personnel se sentent mieux soutenus, ils sont plus enclins à se concentrer sur leurs tâches et à contribuer à la réussite de l'entreprise.

En même temps, il y a aussi des avantages pour les employeurs. À l'aide d'un bon régime d'avantages collectifs, les propriétaires d'entreprise peuvent stabiliser leur main-d'œuvre. Ils peuvent avoir accès à des conseils professionnels lorsqu'ils ont des problèmes de gestion. Plus important encore, ils auront l'esprit tranquille, sachant qu'ils ont pris des mesures pour soutenir leur effectif et maintenir leur entreprise concurrentielle.



 **Desjardins**  
Assurances

1 Statistique Canada, « Analyse des petites entreprises au Canada, premier trimestre de 2023 », <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2023003-fra.htm>

2 Desjardins Assurances, « Étude quantitative sur le mieux-être global ». Étude réalisée par Adhoc en décembre 2022 auprès de 2 000 répondants et répondantes résidant au Canada et âgé(e)s de 18 ans et plus, membres et non-membres de Desjardins.

3 Statistique Canada, « Portrait générationnel de la population vieillissante du Canada selon le Recensement de 2021 », 2022, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-X/2021003/98-200-x2021003-fra.htm>

Desjardins Assurances désigne Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie. La marque Desjardins<sup>®</sup>, Desjardins Assurances<sup>™</sup> et les marques de commerce associées sont des marques de commerce de la Fédération des caisses Desjardins du Québec utilisées sous licence par Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie. 200, rue des Commandeurs, Lévis (Québec) G6V 6R2 / 1 866 647-5013 [desjardinsassurancevie.com](http://desjardinsassurancevie.com)

# SOUTENIR, ACCOMPAGNER, RÉINTÉGRER



PAR PIERRE-LUC TRUDEL

***Employeurs, assureurs et fournisseurs de soins de santé font tout pour prévenir les congés d'invalidité, mais ils sont parfois inévitables. L'augmentation de leur nombre et de leur durée représente un fardeau majeur, tant d'un point de vue économique qu'humain. Ayant réuni promoteurs de régimes et fournisseurs de services en juin dernier, l'édition 2023 de la table ronde sur la santé des employés d'Avantages s'est penchée sur les stratégies optimales pour gérer les invalidités et les meilleures pratiques en matière de retour au travail.***

Ce n'est pas parce que la pandémie est derrière nous que les employeurs doivent s'attendre à une embellie du côté des invalidités, bien au contraire. « En 2020 et 2021, tout le monde s'attendait à une hausse de demandes de règlement, mais finalement ce n'est pas arrivé. Ce n'est que trois ans plus tard qu'on le constate vraiment, explique Claudia Guido, directrice, gestion des invalidités à la Sun Life. Ce qu'on remarque souvent, c'est que lorsque les gens se trouvent en situation de crise, ils ont tendance à rester au travail, observer ce qui se passe. Le tsunami arrive par la suite. »

Ce tsunami, la Commission de la construction du Québec (CCQ) a commencé à le sentir. « On remarque effectivement une hausse des cas, mais aussi une plus grande complexité. Les stresseurs sont multifactoriels, soutient Anik Villemure, conseillère, gestion de la santé et du mieux-être pour l'organisation. Certains éléments ressortent en cours d'invalidité, alors qu'ils n'avaient pas été évoqués au départ il y a trois mois. On observe par exemple des troubles d'adaptation qui s'étirent dans le temps. »

« *On traite initialement des réclamations pour TMS, et six mois après, on se retrouve avec une dépression moyenne à majeure. Si on remarque qu'une invalidité pour un dossier classique de TMS s'allonge sans cesse, c'est qu'il y a probablement une autre composante en jeu, que ce soit des douleurs chroniques ou des problèmes de sommeil.* »



– Olivier Pagé, Croix Bleue Medavie

La Société de transport de Montréal (STM) s'inquiète aussi du grand nombre d'employés qui partent en invalidité, particulièrement pour des problèmes de santé mentale. « La santé mentale compte pour 30% de nos invalidités et leur durée moyenne atteint maintenant 21 ou 22 semaines, signale Marie-Jo Auclair, conseillère, santé globale, à la société de transport. Le taux d'absentéisme n'a fait qu'augmenter au cours des trois dernières années, et les coûts d'invalidité également. »

Il faut dire que par la nature de ses activités, la STM a été affectée de façon considérable par la pandémie, son personnel ayant été confronté à la détresse sociale qu'elle a engendrée. « Les gens au service à la clientèle sont les plus touchés, poursuit M<sup>me</sup> Auclair. Pas plus tard que la semaine passée, il y a eu un suicide dans le métro. La violence à laquelle ces travailleurs-là sont confrontés est folle. Il faut les accompagner avant qu'ils partent en arrêt de travail. »

Elle déplore par ailleurs que les tabous liés à la santé mentale demeurent bien présents, malgré les efforts de déstigmatisation. « On entend encore des discours du genre "mon employé s'en va en arrêt de travail parce qu'il a besoin de vacances." »

Les taux d'invalidité sont également élevés à TC Transcontinental, mais la tendance a été relativement stable au cours des trois ou quatre dernières années, indique Séverine Alain-Mazoyer, conseillère principale, gestion de l'invalidité et avantages sociaux. « On sent une certaine hausse depuis l'automne. Notre gros problème demeure les troubles musculo-squelettiques (TMS). Notre population d'employés est assez âgée, en moyenne 48 ans, et beaucoup occupent des emplois manufacturiers exigeants physiquement. Les TMS représentent 40% de nos invalidités pour les travailleurs en production, et la santé mentale, 20%. Pour nos employés de bureau, c'est l'inverse. On constate tout de même que nos cas en santé mentale sont plus lourds qu'auparavant, on dirait que les gens ont attendu trop longtemps avant d'aller chercher de l'aide. »

Outre une augmentation globale des demandes de règlement en assurance invalidité, Claudia Guido, de Sun Life, remarque une complexification constante des dossiers, qui contiennent de plus en plus de comorbidités en santé physique et en santé mentale. « Les données de médicaments nous permettent de voir tout ce qui s'ajoute au problème de base ayant causé l'invalidité : maladie cardiaque, diabète, etc. »

Depuis la pandémie, et particulièrement au cours de la dernière année, les diagnostics de troubles de santé mentale ont augmenté de 30%, ajoute-t-elle. Par exemple, on a observé que la proportion des demandes liées aux troubles mentaux est plus grande chez les personnes de moins de 35 ans, alors que les femmes sont toujours surreprésentées, même si une tendance à la hausse s'observe également chez les hommes.

« De nouveaux résultats de recherche de l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail de l'Université de Montréal montrent que les symptômes de détresse psychologique, de dépression et d'anxiété sont en croissance chez les hommes, renchérit Olivier Pagé, directeur des opérations, Gestion de l'invalidité à Croix Bleue Medavie. Chez les femmes, les données ont retrouvé leurs niveaux pré-pandémiques, mais les hommes semblent avoir été plus affectés au cours des 12 à 24 derniers mois. »

### Un mal qui en cache un autre

Même si les invalidités causées par un problème de santé mentale ont atteint un niveau plus que préoccupant, il est fort possible que leur étendue soit toujours sous-estimée. Une dépression n'est jamais très loin d'un trouble de santé physique...

« Souvent, les hommes vont en arrêt de travail pour un problème de dos ou de hanche, mais on finit par découvrir aussi des problématiques de santé mentale », souligne Séverine Alain-Mazoyer.

Une réalité qui n'a rien de vraiment nouveau, affirme Marlon Majdoub, directeur commercial pour l'est du Canada à Teladoc Health. « J'ai déjà été gestionnaire de cas d'invalidité et, même il y a 20 ans, quand on avait des réclamations pour maux de dos, surtout chez les hommes, on savait que c'était très souvent parce que l'employé avait besoin d'une période de repos à la maison, autrement dit d'un congé pour cause de santé mentale.

Quand on constatait que l'invalidité s'étirait dans le temps, on envoyait de l'information sur les soins en santé mentale à la maison. L'épouse consultait l'information et on s'assurait ainsi que monsieur obtienne de l'aide! À l'époque, on envoyait même un aimant faisant la promotion du PAE pour le frigo! Et ça fonctionnait, les durées d'invalidité étaient raccourcies immédiatement. C'est intéressant d'entendre que cette relation entre les TMS et la santé mentale existe encore aujourd'hui.»

«Effectivement, on voit des cas où les gens n'ont pas consulté pour un trouble de santé mentale, qui a fini par se matérialiser par un problème de santé physique», reconnaît Claudia Guido.

Constat similaire à Croix Bleue Medavie: «On traite initialement des réclamations pour TMS, et six mois après, on se retrouve avec une dépression moyenne à majeure. Si on remarque qu'une invalidité pour un dossier classique de TMS s'allonge sans cesse, c'est qu'il y a probablement une autre composante en jeu, que ce soit des douleurs chroniques ou des problèmes de sommeil. Ça peut ensuite se transformer en anxiété de retour au travail.»

### Chaque invalidité est unique

Pour prévenir les invalidités et réduire leur durée, bien des employeurs tentent d'offrir le maximum de soutien à leurs travailleurs, un objectif souvent difficile à réaliser en raison du manque de ressources.

À la CCQ, la première année d'invalidité est autoassurée, l'employeur demeure donc très proche de ses employés en arrêt de travail. «On va jusqu'à regarder le plan de traitement avec les employés et s'assurer qu'il est adéquat, en collaboration avec une thérapeute et une psychologue industrielle à l'interne, précise Anik Villemure. On écrit directement aux médecins pour obtenir des réponses à nos questions quand certains éléments sont vagues. On les *challenge* de façon positive.»

Réalisant que les employés ne comprenaient pas toujours leur diagnostic, M<sup>me</sup> Villemure et ses collègues ont commencé à faire de la pédagogie en décortiquant ce que les médecins ne leur ont pas expliqué. De l'aide est également fournie à l'employé pour qu'il puisse améliorer ses habitudes de vie par le biais de plans de nutrition ou de plans d'exercice physique. «On aimerait plus tard avoir un genre d'équipe de réadaptation interne, mentionne-t-elle. Accompagner les employés en invalidité est très important et payant, mais ça demande beaucoup de ressources. Je leur parle maximum aux quatre semaines. On envoie rarement nos cas en expertise médicale, on préfère allouer nos ressources en réadaptation.»

«On prend notre temps. On ne veut pas pousser les discussions, on essaie d'avoir une approche humaine et ciblée sur chaque invalidité, ajoute sa collègue Véronique Duchesne, conseillère en gestion de la santé et du mieux-être à la CCQ. On travaille aussi beaucoup en prévention des risques physiques et psychosociaux. On s'implique dans les initiatives de santé et mieux-être pour atténuer ces risques, mais on constate malgré tout une tendance à la hausse en ce qui concerne la santé mentale.»

Séverine Alain-Mazoyer est elle aussi d'avis que le suivi serré des dossiers entraîne des résultats positifs. «Dans les usines où les ressources humaines sont très impliquées, on constate des taux d'invalidité beaucoup plus bas», indique-t-elle, en précisant

qu'à TC Transcontinental, la gestion de la santé et des avantages sociaux est très décentralisée, chaque emplacement ayant des représentants des ressources humaines qui s'occupent des dossiers d'invalidité.

«Je crois beaucoup en la réadaptation, poursuit-elle. Mais j'ai le même problème que mes collègues, je manque de ressources.»

«Ce qu'on remarque avec les cas de santé mentale, ce sont les fameuses quatre à six semaines au début où il ne se passe rien, soutient Marie-Jo Auclair, de la STM. C'est dans cette période-là, alors que l'employé attend que quelque chose se passe, que notre équipe d'infirmières le contacte. Elles lui demandent: "Comprenez-vous votre diagnostic? Comprenez-vous vos médicaments? Avez-vous appelé votre PAE?". Dans l'attente que l'assureur fasse certaines actions, on essaie de mobiliser nos employés. On a de belles histoires de succès avec cette initiative. On a sauvé quelqu'un d'une tentative de suicide parce qu'on l'a appelé au bon moment, et que les infirmières ont su quoi lui dire. Mais en même temps, on ne veut pas faire de la double gestion avec ce que fait l'assureur.»

«*Accompagner les employés en invalidité est très important et payant, mais ça demande beaucoup de ressources. Je leur parle maximum aux quatre semaines. On envoie rarement nos cas en expertise médicale, on préfère allouer nos ressources en réadaptation.*»



– Anik Villemure, Commission de la construction du Québec

Pour illustrer la pression à laquelle font face certains employés, M<sup>me</sup> Auclair raconte que chaque fois que le métro est en arrêt de service plus de 20 minutes, la mairesse de Montréal reçoit un texto. «L'opérateur qui vient de voir un suicide ou une tentative de suicide, il est stressé de reprendre le travail. Et ça se produit de 25 à 30 fois par année. Le problème, c'est que les réclamations à la CNESST ne sont pas approuvées assez rapidement. On doit attendre que le psychologue embarque, et on perd deux mois. On a lancé un projet-pilote avec des ergothérapeutes en santé mentale pour aider ces gens-là.»

L'accès rapide aux soins est un facteur décisif dans le rétablissement des troubles de santé mentale, confirme Olivier Pagé. «Maintenant, dès qu'on a un cas d'invalidité, on l'envoie automatiquement voir un psychiatre, qui produit une analyse et l'envoie au médecin traitant. On s'assure que le plan de traitement est adéquat et que les molécules utilisées sont les bonnes. Le délai est de deux à trois semaines en moyenne, comparativement à six ou neuf mois dans le secteur public. Les résultats sont très encourageants.»

Les données de Croix Bleue Medavie font en effet état d'une réduction de 20 % des transferts d'invalidité pour santé mentale de la courte vers la longue durée grâce à ce programme. À l'avenir, l'assureur va également faire en sorte qu'une thérapie cognitivo-comportementale par Internet soit démarrée dès le début du plan de traitement. « C'est une conjonction de services offerts à un moment clé qui permet de réduire la durée des invalidités », soutient M. Pagé.

Marlon Majdoub juge également que la clé d'un meilleur accompagnement lors des périodes d'invalidité est de favoriser un accès rapide aux services médicaux. « Nous menons un projet-pilote en ce moment avec une grande banque canadienne, dit-il. Il a pour objectif de réduire la durée de l'absence de l'employé en lui permettant de rencontrer un psychologue virtuellement en moins de 72 heures. Les résultats préliminaires sont très positifs, et suggèrent qu'une telle initiative permet de diminuer grandement la durée des invalidités. »

« *Ça a été très difficile pour nos agents de la paix dans le métro au cours des dernières années, leur taux d'invalidité a augmenté de 100 %. On craint un cercle vicieux où moins d'employés va avoir pour effet d'augmenter la pression sur les effectifs et causer plus d'invalidités.* »



– Marie-Jo Auclair, Société de transport de Montréal

De son côté, la STM essaie en parallèle de miser sur les gestionnaires pour faire la promotion des programmes de prévention offerts. « On veut qu'ils puissent mettre en lumière les ressources qu'on a en place pour la santé et le mieux-être, mentionne M<sup>me</sup> Auclair. Certains chauffeurs d'autobus ne savent toujours pas qu'ils ont accès aux soins de santé virtuels, trois ans après leur déploiement. Notre organisation est très décentralisée, on n'arrive pas à rejoindre tout le monde avec l'intranet. »

« On a le même problème chez nous, confirme M<sup>me</sup> Alain-Mazoyer. Pour nos employés du siège social et de la division média, les soins virtuels sont le plus bel ajout qu'ils ont eu à leur programme depuis longtemps. Ils adorent ça ! Mais dans les usines, je cherche des solutions pour que les gens les utilisent. Certains gestionnaires n'y croient pas trop, n'en parlent pas... »

Le besoin d'éducation et de formation des gestionnaires de première ligne demeure énorme, juge Olivier Pagé. « Si vous avez une équipe de gestionnaires mobilisés sur le terrain, ça peut faire une énorme différence. Les employeurs ne doivent pas hésiter à inviter les services de communications internes et de marketing autour de la table pour faire la promotion de leurs initiatives en matière de santé. Ce sont eux les experts du domaine. »

### Pour un retour au travail durable

Source de stress à la fois pour l'employé et l'employeur, le retour au travail est un moment charnière dans le processus d'invalidité. Car s'il se révèle un échec, tout est à recommencer.

« J'essaie vraiment de vendre le concept d'accommodements aux équipes, mais c'est parfois difficile, déplore Séverine Alain-Mazoyer. Dans le cas des TMS, certaines usines disent constamment qu'ils ne peuvent rien faire, qu'ils sont incapables d'accommoder les postes. Pourtant, lorsqu'il s'agit d'un cas de CNESST, tout le monde se montre plus ouvert. Il faut que les gens comprennent que plus on va faire d'accommodements, moins le retour au travail va être long et compliqué. »

Elle est toutefois consciente que les quarts de travail de douze heures auxquels sont assujettis la plupart des employés de production de l'entreprise ne facilitent pas la mise en place d'accommodements. « Si le médecin indique des quarts de six ou huit heures maximum pour le retour au travail, ça veut dire qu'il faut trouver quelqu'un pour remplacer l'employé pour le reste du quart. C'est sûr que c'est plus facile de trouver des stratégies pour les employés de bureau, mais il faut sortir de la boîte, tenter d'être innovateur dans nos façons de faire. »

M<sup>me</sup> Alain-Mazoyer va plus loin en affirmant que les accommodements pourraient parfois permettre d'éviter des invalidités. Elle donne en exemple le cas d'une femme enceinte qui occupe un emploi de bureau au siège social. Plutôt que de l'envoyer en arrêt de travail complet immédiatement, l'employeur pourrait l'accommoder en lui proposant un horaire allégé, davantage de journées de télétravail ou encore une révision des tâches pour réduire son niveau de stress.

Marie-Josée Auclair, elle, attache beaucoup d'importance à la relation entre le gestionnaire et son employé lors d'un retour au travail. « Tout passe par le contact avec le gestionnaire, en début, en milieu et en fin d'absence, assure-t-elle. On a créé un aide-mémoire pour aider les gestionnaires à réintégrer leurs employés. Il contient par exemple des phrases clés qu'ils peuvent utiliser lorsqu'ils leur passent un coup de fil. Parce qu'on peut bien mettre tous les outils de réadaptation possibles et inimaginables en place, si le gestionnaire ne va même pas s'enquérir de comment va l'employé et de ses besoins lors de son premier jour de réintégration, on passe complètement à côté. »

À la CCQ, on est proactif et on n'hésite pas à contacter le médecin en cas de doute sur les modalités de retour au travail. « Souvent, c'est nous qui approchons le médecin avec une proposition de retour au travail qui a été discutée avec l'employé et son gestionnaire, témoigne Anik Villemure. On s'assure d'expliquer au médecin le contexte organisationnel, la logistique opérationnelle, les tâches de l'employé, les mesures d'accommodement possibles. S'il n'est pas d'accord avec notre proposition, on lui demande de se justifier. »

« Certains médecins considèrent que leur rôle est de gérer l'arrêt de travail de leurs patients, pas de déterminer s'ils sont capables d'accomplir telle ou telle tâche à leur retour », commente Marie-Jo Auclair.

« C'est pour cette raison que l'on reste en contact avec le médecin tout au long de l'invalidité, pas seulement lors du retour, renchérit M<sup>me</sup> Villemure. Ça évite des situations où un patient doit revenir 2,2 demi-journées par semaine pendant 3,5 semaines !

« Nous menons un projet-pilote avec une grande banque canadienne qui a pour objectif de réduire la durée de l'absence de l'employé en lui permettant de rencontrer un psychologue virtuellement en moins de 72 heures. Les résultats préliminaires sont très positifs, et suggèrent qu'une telle initiative permet de diminuer grandement la durée des invalidités. »

– Marlon Majdoub, Teladoc Health



Le médecin n'a pas le contexte du milieu de travail. C'est un gros morceau d'information qui lui manque et qu'on doit lui donner.»

«Le plus important, c'est de ne pas lâcher le soutien lors du retour au travail, il faut attendre que le retour soit consolidé», ajoute Olivier Pagé.

Tous les retours au travail sont une épreuve pour les employés tout comme pour les employeurs, mais lorsqu'un problème de santé mentale est à l'origine de l'invalidité, la situation devient encore plus délicate, comme le constatent les promoteurs de régime autour de la table.

«On colle beaucoup d'étiquettes aux invalidités liées à la santé mentale, croit Marie-Jo Auclair. On se dit que l'employé est fragile, qu'on ne peut pas lui assigner telle ou telle tâche. Mais au contraire, cette personne a peut-être besoin d'être stimulée. Le retour au travail est une véritable thérapie pour certains employés. Il faut envisager les choses autrement.»

La perception des collègues et du gestionnaire joue également un rôle important lors d'un retour au travail qui suit un épisode d'invalidité lié à la santé mentale, observe Séverine Alain-Mazoyer. «Un employé qui est parti en arrêt de travail en raison d'une dépression causée par une séparation, il a probablement été désagréable et moins efficient dans les dernières semaines avant son départ. Les gens qui étaient là au moment de son départ peuvent être restés avec une mauvaise impression de lui, ce qui ne facilite pas le retour.»

Olivier Pagé souligne de son côté que la perte et la récupération des capacités suit une courbe différente selon si l'invalidité est liée à un problème de santé mentale ou de santé physique. Dans le cas d'un problème de santé physique, les pertes de capacité sont plus soudaines, mais lors du retour au travail, les capacités sont généralement revenues à des niveaux assez élevés. Mais dans le cas d'un problème de santé mentale, la perte et la récupération des capacités de travail sont plus progressives. «Il faut plus de temps à l'employé avant de retrouver son plein niveau de performance. Ce n'est pas comme une fracture», dit-il.

### **Le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre**

Cauchemar de tous les employeurs au cours des dernières années, la pénurie de main-d'œuvre a aussi des effets non désirés sur la gestion des cas d'invalidité.

«Le manque d'employés met de la pression sur les personnes en poste, ça inquiète beaucoup nos gestionnaires, ils ont peur que des gens dans leur équipe flanchent, confie Véronique Duchesne, de la CCQ. Ils ont aussi moins de patience sur les délais d'invalidité. Ils nous demandent à quel moment leurs employés vont revenir. Ils sortent de chez le médecin, laissez-les respirer!»

Autre constat: un plus grand nombre de travailleurs ne reviennent pas en poste au sein de leur organisation après leur invalidité. «Au cours des derniers mois, on a eu au moins quatre ou cinq cas d'employés qui sont partis en invalidité et qui ont ensuite démissionné, renchérit sa collègue Anik Villemure. Et parfois, on ne s'y attendait pas du tout. On dirait que les gens ont peu de ports d'attache en ce moment. Moi, je le demande aux gens en invalidité s'ils se questionnent professionnellement, s'ils regardent ailleurs.»

### **CNESST OU ASSURANCE INVALIDITÉ ?**

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* à l'automne 2021, la confusion règne chez certains promoteurs de régimes d'assurance invalidité par rapport aux changements concernant les risques psychosociaux en milieu de travail.

«Quand un participant qui a un diagnostic de trouble de santé mentale part en invalidité, l'assureur revient pour nous dire qu'on aurait dû faire une demande à la CNESST lorsqu'il y a des stresseurs professionnels en cause, raconte Véronique Duchesne, de la CCQ. On ne sait plus trop où se situer en tant qu'employeur. Doit-on renvoyer tout de suite cet employé vers la CNESST si le médecin, à la base, n'a pas déterminé qu'il y avait présence d'un stresser professionnel? Faut-il faire une réclamation à la CNESST alors que l'assureur le prend en charge?»

Pour que la CNESST approuve une demande de règlement liée à un diagnostic de trouble de santé mentale, des facteurs extrêmement déterminants doivent pointer vers une problématique qui est survenue uniquement au travail, explique Claudia Guido, de Sun Life. «C'est très difficile de prouver cela. Il peut arriver qu'après avoir reçu une demande de règlement, on constate qu'elle pourrait faire l'objet d'une demande à la CNESST. Dans ces cas-là, on ne va pas dire à l'employeur d'envoyer ça ailleurs, on va gérer le dossier et remplir des promesses de remboursement par exemple. On ne va pas pénaliser le participant qui se trouve coincé entre l'assureur et la CNESST.»

« On essaie d'obtenir le plus d'information possible des participants en invalidité pour savoir s'ils ont l'intention ou non de retourner travailler pour leur employeur actuel, soutient Olivier Pagé. Ça permet aux employeurs de planifier leur main-d'œuvre et de structurer des plans de retour au travail en sachant si le risque de départ est plus élevé. Les barrières à la sortie sont moins grandes qu'autrefois, ajoute-t-il. Les gens envoient l'ordinateur de leur ancien employeur par la poste, puis reçoivent celui du nouveau à la maison. »

À la STM aussi, la pénurie de main-d'œuvre se ressent dans le climat organisationnel et pose des difficultés supplémentaires en matière de prévention des invalidités. « Certains postes sont plus touchés que d'autres, notamment nos agents de la paix dans le métro, expose Marie-Jo Auclair. Ça a été très difficile pour eux dans les dernières années, leur taux d'invalidité a augmenté de 100%. Les clients sont moins tolérants depuis la pandémie, en plus des problèmes d'itinérance qui s'aggravent. Ça ne leur tente pas de sortir des gens du métro lorsqu'il fait moins 30 degrés dehors, mais ils n'ont pas le choix parce que la clientèle se plaint. On craint un cercle vicieux où moins d'employés va avoir pour effet d'augmenter la pression sur les effectifs et causer plus d'invalidités. »

« Si le médecin indique des quarts de six ou huit heures maximum pour le retour au travail, ça veut dire qu'il faut trouver quelqu'un pour remplacer l'employé pour le reste du quart. C'est sûr que c'est plus facile de trouver des stratégies pour les employés de bureau, mais il faut sortir de la boîte, tenter d'être innovateur dans nos façons de faire. »



- Séverine Alain-Mazoyer, TC Transcontinental

Claudia Guido, de Sun Life, confirme que certains secteurs sont plus touchés que d'autres par la pénurie de main-d'œuvre, celui de la santé par exemple. « On ressent beaucoup de pression des clients pour retourner les participants au travail rapidement. Dans certains cas, les retours au travail représentent toutefois une opportunité de redéployer des employés dans des services ou des fonctions qui leur conviennent mieux. »

### Télétravail: un couteau à double tranchant

L'avènement du travail hybride comme forme dominante d'organisation du travail pour les emplois de bureau a amené des

changements dans les stratégies de retour au travail. Le recours au télétravail rend-il la réintégration des employés plus facile ou, au contraire, plus complexe ?

« On essaie de personnaliser le retour selon les employés, répond Véronique Duchesne. Certains nous disent qu'ils veulent vraiment faire leur retour en présentiel, d'autres préfèrent davantage de télétravail au début. On élabore le plan de retour au travail en conséquence, et s'il y a des raisons opérationnelles qui nous empêchent d'aller dans la direction privilégiée par l'employé, on va lui expliquer. »

« Ça dépend aussi du gestionnaire, poursuit Anick Villemure. Certains sont moins flexibles et veulent que leur employé soit au bureau tel jour à telle heure. Donc, oui, le travail hybride est parfois facilitant pour réintégrer les employés, mais il crée aussi des conflits dans certaines équipes. Il nous arrive également de voir des billets médicaux de travailleurs qui ne sont pas en invalidité imposer un mois de télétravail à temps complet, sans justification. Il faut alors poser des questions. »

Si Marie-Jo Auclair croit de son côté que les contacts humains en personne demeurent importants lors d'un processus de retour au travail, elle estime néanmoins que si la relation est bonne entre l'employé et son gestionnaire, une réintégration en mode virtuel peut bien fonctionner également.

À TC Transcontinental, les équipes de gestion des invalidités sont confrontées à un nouveau problème depuis la pandémie. « Certains employés déménagent durant leur arrêt de travail et ne veulent plus revenir au bureau au centre-ville deux ou trois jours par semaine, ils veulent rester en télétravail en permanence », indique Séverine Alain-Mazoyer.

Olivier Pagé concède que la question du télétravail lors d'un retour au boulot force parfois des discussions difficiles avec les employés. Mais en définitive, la question qui compte, c'est : est-ce que l'employé a une limitation fonctionnelle qui l'empêche d'aller au bureau ?

### Tous ont un rôle à jouer

Devant les nombreux défis auxquels ils font face en gestion des cas d'invalidité, les employeurs présents à la table ronde souhaiteraient une plus grande implication des assureurs dans certains domaines.

« Dans un monde idéal, on aimerait que la réadaptation soit davantage intégrée dès le début de l'invalidité », mentionne Marie-Jo Auclair. Une opinion partagée par Séverine Alain-Mazoyer, qui note de son côté l'importance d'être continuellement informé des nouveaux outils et projets-pilotes développés par les assureurs.

Comme la première année d'invalidité est autoassurée à la CCQ, les employés qui sont transférés à l'assureur après ce délai se sentent moins suivis, note Véronique Duchesne. « Les assureurs pourraient peut-être offrir davantage de personnalisation, même si on est conscient que ce n'est pas possible pour eux de garder autant le contact avec les participants que nous on le fait à l'interne. On souhaiterait un travail d'équipe plus grand entre assureur et employeur, que l'assureur devienne en quelque sorte une extension de notre service. »

« On ressent beaucoup de pression des clients pour retourner les participants au travail rapidement.

Dans certains cas, les retours au travail représentent toutefois une occasion de redéployer des employés dans des services ou des fonctions qui leur conviennent mieux. »

- Claudia Guido, Sun Life

Mais au-delà des efforts consentis par les promoteurs de régime et les assureurs, ce sont avant tout les employés en invalidité qui ont leur destin entre leurs mains. « On voit certaines personnes qui ne se responsabilisent pas beaucoup malheureusement, poursuit M<sup>me</sup> Duchesne. On peut offrir



des outils, mais on n'a pas de pilule magique. Notre responsabilité en tant qu'employeur, c'est mettre en place des programmes pour soutenir les employés. La responsabilité des employés, c'est de le dire si quelque chose ne fonctionne pas, de ne pas attendre. »

« On doit opérer un changement de mentalité par rapport à l'invalidité, affirme Marie-Jo Auclair. Ce n'est pas parce que tu es en arrêt de travail que tu n'es plus capable de rien faire. Il faut apprendre à mettre l'accent sur les capacités plutôt que sur les incapacités. »

MERCI AUX COMMANDITAIRES DE LA TABLE RONDE



De gauche à droite: Véronique Duchesne, Olivier Pagé, Anik Villemure, Séverine Alain-Mazoyer, Claudia Guido, Marie-Jo Auclair et Marlon Majdoub.

## CHRISTIAN FELX

Directeur et chef,  
Investissement responsable  
à Desjardins Gestion  
internationale d'actifs



# Relever le défi de la décarbonation des portefeuilles

**L**e manque de progrès en matière d'objectifs climatiques entraîne un fossé entre ce qui est scientifiquement nécessaire pour atteindre la carboneutralité et ce qui est politiquement réalisable. En l'absence de changements politiques, l'effet combiné du changement climatique et de la perte de biodiversité menace nos écosystèmes financiers et la valeur des portefeuilles de régimes de retraite à long terme.

Comment mitiger ces risques sans nuire aux rendements des portefeuilles? L'analyse des plus récentes conclusions en matière de recherche sur la décarbonation des portefeuilles nous invite à penser que plusieurs leviers sont à notre portée.

L'éternel débat sur le devoir fiduciaire des gestionnaires de portefeuille a été exacerbé par la performance généralement décevante des fonds ESG en 2022. Évidemment, une sous-performance à court terme due à la cyclicité des marchés ne devrait pas remettre en question la nécessité de gérer les risques climatiques et leur incidence sur la performance. Maintenir le cap sur la réconciliation des objectifs climatiques et des objectifs de placement est un levier ambitieux, mais essentiel.

Encore faut-il traduire cette ambition en une répartition du capital qui intègre la gestion du risque climatique. Les cibles de zéro émission nette d'ici 2040 ou 2050 sont devenues monnaie courante chez plusieurs émetteurs et gestionnaires d'actifs. Sans cibles intermédiaires pour jalonner le parcours des gestionnaires dans cette transition, elles s'annoncent difficiles à atteindre.

Plusieurs leviers sont possibles pour modérer le risque climatique: de la gestion des émissions de GES financées à l'engagement actionnarial, en passant par l'ajout de placements «verts» et l'exclusion des industries dont il est impossible d'améliorer le bilan carbone. Ces approches s'équivalent pour autant qu'elles soient pertinentes pour la stratégie, encadrées par un processus et qu'elles s'appuient sur des données fiables mesurables. Tous les leviers ne sont pas égaux, surtout dans un contexte où le spectre de l'écoblanchiment plane toujours.

Une approche exhaustive et cohérente permet à la fois de réduire le risque de sous-performance relative à court terme, de se prémunir contre les conséquences de la transition énergétique et de saisir les occasions qu'elle engendrera.

Au cours des dernières années, Desjardins et le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) ont collaboré dans le cadre de deux études visant à évaluer les répercussions liées à l'adoption d'objectifs de réduction d'empreinte carbone sur les caractéristiques

risque-rendement des portefeuilles. Ces recherches visaient à évaluer la possibilité d'atteindre des cibles de réduction d'émissions sans compromettre la performance financière des portefeuilles d'actions et d'obligations de sociétés. La plus récente étude a mené à deux conclusions importantes:

**1) Il est possible de gérer la complexité de l'horizon à long terme des cibles zéro émission nette en établissant des cibles intermédiaires alignées sur la science.**

L'étude du CIRANO a révélé qu'il est faisable d'atteindre une réduction notable de l'empreinte carbone selon des cibles intermédiaires d'ici 2025 et 2030 sans nuire aux caractéristiques risque-rendement du portefeuille. La distribution des émissions de GES des émetteurs permet de gérer les émissions financées du portefeuille sans trop contraindre le gestionnaire dans sa construction de portefeuille. En évitant ou sous-pondérant les pires joueurs, il peut réduire considérablement les émissions financées du portefeuille et s'aligner sur les objectifs de l'Accord de Paris.

**2) Au-delà de 2030, les cibles zéro émission nette deviennent une responsabilité partagée entre les gestionnaires et les émetteurs.**

La recherche portant sur cet horizon a nécessité une méthode de simulation séquentielle, puisqu'il était impossible d'établir individuellement le parcours climatique de milliers d'émetteurs. Deux paramètres ont été simulés: les ambitions de réduction des émetteurs et la probabilité d'atteindre ces cibles. Des parcours (succès/échec) ont été tracés et répétés des milliers de fois pour évaluer le pourcentage de simulations pour lesquelles il était possible d'atteindre les cibles de décarbonation d'un portefeuille sans nuire à son rendement. Les simulations ont rapidement révélé que la contribution des émetteurs par le biais de cibles ambitieuses était nécessaire, confirmant l'importance des activités d'engagement actionnarial pour amener les entreprises à fixer des objectifs ambitieux, fondés sur la science.

En résumé, une décarbonation de portefeuille réussie dépend de l'adoption concertée d'ambitions fortes à long terme et passe par des cibles intermédiaires. Et le dialogue avec les émetteurs doit continuer de faire partie des leviers utilisés par les gestionnaires de portefeuille pour espérer atteindre les cibles zéro émission nette à long terme, tout en maintenant les mêmes paramètres de risque et de performance.

**Benefits**

# SONDAGE SUR LES SOINS DE SANTÉ 2023

## UN NOUVEL ÉCLAIRAGE SUR LES AVANTAGES SOCIAUX

Un marché du travail qui se complique et un système de santé publique en difficulté ont recentré l'attention sur les régimes collectifs de soins de santé. Et la nouvelle réalité d'un effectif hybride a intensifié les questions sur le rôle plus large de l'employeur dans le soutien de la santé de ses employés.

Le *Sondage Benefits Canada sur les soins de santé de 2023* vise à aider les employeurs à cristalliser la valeur d'un régime de soins de santé et des mesures de mieux-être en milieu de travail, ainsi qu'à déterminer où les promoteurs et les fournisseurs de régime peuvent s'améliorer. Cette édition marque la 26<sup>e</sup> année d'enquête auprès des participants de régime et la 13<sup>e</sup> année de sondage auprès des promoteurs de régime.

Depuis le début, le sondage se distingue en prenant le pouls de la santé des participants. Cette information fournit un contexte essentiel permettant d'interpréter leurs points de vue sur les régimes de soins de santé et les mesures de soutien au mieux-être.

Nous sommes heureux de présenter les points saillants ici.

**Le rapport complet sera publié le 14 septembre 2023.**  
Veuillez visiter [avantages.ca](http://avantages.ca) pour en savoir plus.

Méthodologie : Le sondage a été réalisé en ligne en avril 2023. Participants, N = 1 004; Promoteurs, N = 721



### MERCI À NOS COMMANDITAIRES

#### DIAMANT

**beneva**

canada **vie**<sup>MC</sup>

Association  
chiropratique  
canadienne



Canadian  
Chiropractic  
Association

**Desjardins**  
Assurances  
Vie • Santé • Retraite

LA CORPORATION  
**people**  
Bénéficiez d'une approche humaine



Assurances

 **Sun Life**

#### PLATINE

 **CROIX BLEUE**

  
Assurance vie  
Équitable du Canada

 **GreenShield**

  
Groupe financier

#### FONDATEUR

**sanofi**

 **Manuvie**

**Rexall**

 **TELUS** Santé

# Santé personnelle

## QUEL EST LE DIAGNOSTIC?



**54 %**  
Participants au régime qui ont actuellement au moins une maladie chronique diagnostiquée

### MALADIES LES PLUS COURANTES



**18 %**  
Problème de santé mentale



**12 %**  
Hypercholestérolémie



**12 %**  
Arthrite



**10 %**  
Hypertension artérielle



**10 %**  
Douleurs chroniques



**10 %**  
Diabète



**19 %**  
Participants au régime qui ont subi une blessure ou une maladie grave au cours de la dernière année

## LE LIEN ENTRE L'ESPRIT, LE CORPS ET LE TRAVAIL



**18 %**  
Participants au régime qui ont décrit leur santé mentale comme étant mauvaise au cours de la dernière année

PROPORTION QUI AUGMENTE À :



**74 %**  
lorsque la santé générale est mauvaise

**40 %**  
lorsque les employés ne sont pas satisfaits de leur emploi



**11 %**  
Participants au régime qui ont décrit leur santé générale comme étant mauvaise au cours de la dernière année

PROPORTION QUI AUGMENTE À :

**45 %**  
lorsque la santé mentale est mauvaise

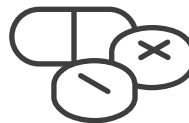
**22 %**  
lorsque les employés ne sont pas satisfaits de leur emploi

## ÊTRE À L'AISE (OU NON)



**65 %**  
Participants dont le milieu de travail contribue aux douleurs

## LES MÉDICAMENTS JOUENT LEUR RÔLE



**20 %**  
Participants qui prennent régulièrement trois médicaments ou plus

PROPORTION QUI AUGMENTE À :



**32 %**  
en présence d'un diagnostic de maladie chronique

## PASSONS À AUTRE CHOSE

Ce que les participants aimeraient faire pour améliorer leur santé



**46 %**

Exercice ou activité physique



**41 %**

Sommeil



**38 %**

Saine alimentation



**34 %**

Perte de poids



**33 %**

Gestion du stress



**28 %**

Santé mentale



**9 %**

Diminution de la consommation d'alcool



**4 %**

Diminution de la consommation de drogues à usage récréatif



**6 %**

Rien

## Régimes de soins de santé

## TROIS COMPLIMENTS POUR LES AVANTAGES SOCIAUX



**72 %**

Participants au régime qui apprécient davantage leur régime de soins de santé aujourd'hui qu'avant la pandémie

## JE COMPRENDS PLUTÔT BIEN



Répondants qui comprennent extrêmement bien ou très bien leur régime

2018 **65 %**

2023 **51 %**

## BIEN SÛR, CONTACTEZ-MOI

**64 %**

Participants qui accepteraient de recevoir de l'information sur la santé en fonction de leur utilisation des avantages sociaux



## PROMOTEURS DE RÉGIME INQUIETS



**85 %**

Pourcentage de promoteurs qui ont au moins une grande préoccupation à l'égard de leur régime de soins de santé

### LEURS CINQ PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS :



1. **36 %** Effet de l'inflation



2. **33 %** Caractère concurrentiel



3. **31 %** Viabilité du régime de soins dentaires



4. **26 %** Viabilité du régime d'assurance médicaments



5. **25 %** Viabilité globale

## ÊTRE À LA HAUTEUR



**91 %**

Promoteurs de régime qui comparent leur régime de soins de santé pour en vérifier la compétitivité

Et ils l'ont fait pour la dernière fois il y a **2,4 ans**, en moyenne

## CE QUI EST OFFERT

Régimes de soins de santé avec les éléments suivants :



**48 %**

Invalidité de longue durée



**43 %**

Programme d'aide aux employés



**43 %**

Invalidité de courte durée



**38 %**

Comptes de dépenses en soins de santé



**29 %**

Services de soins de santé virtuels



**27 %**

Compte de mieux-être



**25 %**

Assurance facultative contre les maladies graves



**13 %**

Programmes de soutien financier

## DE L'ARGENT LAISSÉ SUR LA TABLE

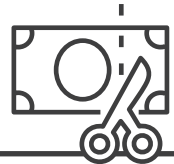


**97 %**

Participants au régime qui ont utilisé leur compte de dépenses en soins de santé au cours de la dernière année du régime

**62 %**

Proportion du compte de dépenses en soins de santé qui a été utilisée, en moyenne



## PLUS DE COUVERTURE, S'IL VOUS PLAÎT



**51 %**

Participants au régime pour lesquels le niveau de couverture d'au moins une prestation a limité leur capacité à obtenir les traitements nécessaires

PROPORTION QUI AUGMENTE À :

**84 %**

lorsqu'ils ont subi une blessure grave



## COMBLER LA DIFFÉRENCE

Estimation des dépenses moyennes payées par les participants au régime au cours de la dernière année



**1 739 \$**

Thérapie en santé mentale



**1 383 \$**

Soins dentaires



**1 136 \$**

Autres services paramédicaux



**1 131 \$**

Médicaments sur ordonnance



**1 089 \$**

Physiothérapie



**1 040 \$**

Chiropratique



**927 \$**

Massothérapie



**3 515 \$**

Moyenne totale

# Mesures de soutien au mieux-être en milieu de travail

## POUR LE LONG TERME



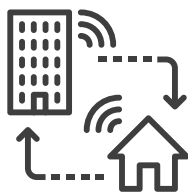
**74 %**

Promoteurs de régime qui prévoient consacrer des fonds ou des ressources en personnel à au moins un secteur du mieux-être en dehors du régime de soins de santé au cours des trois prochaines années

## MAIS C'EST PLUS DIFFICILE À FAIRE

**68 %**

Promoteurs de régime qui ont convenu qu'un milieu de travail hybride a rendu plus difficile l'influence d'une culture en milieu de travail qui encourage le mieux-être et la santé mentale



## BONS RÉSULTATS DANS L'ENSEMBLE



**77 %**

Participants à un régime

La culture ou le milieu de travail en général favorisent la santé et le mieux-être

**85 %**

Promoteurs de régime



**73 %**

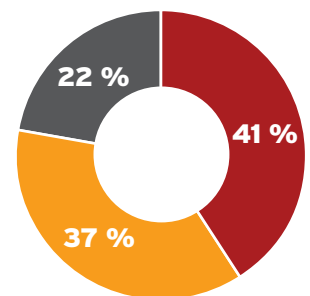
Participants à un régime

L'environnement de travail soutient le mieux-être mental

## ET LES OPINIONS PENCHENT VERS LE LIEU DE TRAVAIL

Selon les participants au régime, les employeurs soutiennent la santé mentale des employés. . .

- MIEUX EN PRÉSENCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL
- TOUT AUSSI BIEN EN PRÉSENCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL QUE DANS LE CAS DU TRAVAIL À LA MAISON OU À DISTANCE
- MIEUX DANS LE CAS DU TRAVAIL À DOMICILE OU À DISTANCE



Le rapport complet sera publié le 14 septembre 2023.

**Veillez visiter [avantages.ca](http://avantages.ca) pour en savoir plus.**

# LA PERSONNALISATION DES AVANTAGES SOCIAUX A-T-ELLE SES LIMITES ?



*Une flexibilité et une personnalisation toujours plus grandes des régimes d'assurance collective ont figuré parmi les tendances majeures de l'industrie au cours des dernières années. Mais cette approche plus individuelle dans la conception des régimes comporte-t-elle certains risques ?*

PAR FRÉDÉRIQUE DAVID

**D**ans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, les employeurs misent de plus en plus sur le pouvoir d'attraction et de rétention des régimes d'avantages sociaux et des différents programmes liés à la santé des employés. Si la flexibilité de ces programmes permet de mieux répondre aux besoins particuliers de chaque participant, une personnalisation trop poussée pourrait engendrer des coûts plus élevés ou nuire à l'efficacité des régimes.

La flexibilité des régimes d'avantages sociaux a indéniablement évolué au cours des dernières années. « Nous sommes passés de régimes uniques à des régimes modulaires, puis à des régimes flexibles », constate Louis Nault, vice-président régional, développement des affaires, assurance collective chez Desjardins Assurances. « Par la suite, la flexibilité s'est démocratisée. On a ajouté des comptes de frais de santé, la possibilité d'acheter des vacances, de souscrire l'assurance pour ses animaux de compagnie ou encore de verser certains crédits dans le régime d'épargne », poursuit-il.

Outre les besoins d'attraction et de rétention, l'évolution des régimes répond à des changements sociétaux. « La notion de famille évolue et les besoins de chaque employé varient considérablement, note M. Nault. Nous voyons maintenant des couvertures qui visent des sous-populations d'un groupe, comme les programmes d'aide à la famille et les prestations liées aux symptômes de la ménopause ou à l'affirmation de genre. »

Cette flexibilité concerne aussi la diversité des services, qui s'est élargie. « Auparavant, en santé mentale, seul le psychologue était couvert, rappelle Charles St-Laurent, vice-président régional, développement des affaires à Croix Bleue Medavie. Maintenant, on couvre aussi le travailleur social, le conseiller thérapeutique, le psychothérapeute ou des thérapies cognitivo-comportementales par Internet. L'offre bonifiée permet de répondre à des besoins différents. »

### Une popularité indéniable

En 2020, la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) a sondé ses 215 000 membres, qui travaillent principalement dans les domaines de la santé, de l'éducation et du communautaire, afin de connaître leurs besoins en assurances collectives. « Ils voulaient de la flexibilité ! », résume Josée Bisson, conseillère en assurance au service de la sécurité sociale de la CSQ.

On a donc offert un régime de base avec des regroupements de couvertures facultatives que les employés peuvent ajouter au gré de leurs besoins. Les gens ne se sentent plus coincés dans leur régime. Après 24 mois ou lorsqu'un événement de vie survient, ils peuvent changer des composantes du régime et ils peuvent le bonifier en tout temps. »

D'ailleurs, les chiffres parlent d'eux-mêmes puisque le régime facultatif de soins dentaires, totalement indépendant du régime d'assurance maladie, a vu le nombre de participants passer de 4 500 à 18 000 lors de la transition. « Il y avait donc un besoin d'aller vers cette option, constate Josée Bisson. Les gens apprécient le fait de pouvoir faire des ajouts quand ils en ont besoin et de ne pas avoir à faire des choix de manière préventive. Ils peuvent avoir un problème de santé et adhérer par la suite à une garantie facultative. »

### Des garanties essentielles


Assureurs et employeurs s'entendent pour dire que toutes les composantes des assurances collectives ne peuvent bénéficier de la même flexibilité. « Les employeurs veulent offrir des garanties de base et s'assurer que leurs employés puissent pallier les situations imprévues », affirme Charles St-Laurent. Ainsi, l'invalidité et les médicaments doivent rester dans le régime de base. « L'invalidité doit garder son côté uniforme et moins malléable, renchérit Louis Nault. L'invalidité de longue durée et l'assurance médicaments demeurent au centre de presque tous les régimes. Elles permettent de protéger les assurés contre des risques qui peuvent être très importants. »

« *Si on proposait des choix à la pièce, on risquerait de voir certaines garanties plus utilisées, comme la massothérapie ou les soins psychologiques. Il y a une limite au fractionnement !* »

– Josée Bisson, Centrale des syndicats du Québec

La CSQ s'est montrée inflexible sur l'assurance invalidité de longue durée, qu'elle considère comme la garantie la plus importante d'un régime. « Notre rôle est de protéger les membres contre eux-mêmes, rappelle Josée Bisson. À 28 ou 33 ans, on ne peut pas envisager de devenir invalide. On ne rendrait pas service aux participants en étant flexible sur l'invalidité. »

La mutualisation des risques en invalidité et en ce qui concerne les médicaments doit donc demeurer. « Somme toute, le principe de l'assurance collective est toujours d'actualité, soit d'offrir, par exemple, un taux unique en assurance vie sans égard au genre ou à l'âge du participant, ajoute Louis Nault. Malgré l'offre grandissante de régimes flexibles, nous nous assurons de toujours respecter le volet collectif. »



« Une plus grande flexibilité crée une couverture mieux adaptée pour tous, mais celle-ci sera plus utilisée, pour les bonnes raisons. L'utilisation accrue entraînera toutefois des coûts supplémentaires, et le partage des coûts du régime pourrait être affecté. »

- Louis Nault, Desjardins Assurances

### Peut-on accroître la flexibilité?

Si l'inflexibilité de certaines composantes des régimes permet d'assurer leur pérennité, ailleurs, la flexibilité permet d'assurer leur évolution. « Par exemple, chaque individu a des besoins distincts en soins dentaires, mentionne Louis Nault. Offrir plusieurs options pour ce type de protection permet de répondre aux besoins de tous les participants et constitue un geste de reconnaissance de l'employeur envers son employé. »

Néanmoins, tous les spécialistes s'entendent pour dire que la flexibilité a ses limites et Josée Bisson, de la CSQ,

croit même qu'il y a danger à aller trop loin. « Est-ce qu'on pourrait offrir la couverture de soins chiropratiques individuellement? On risquerait de faire en sorte que les gens qui utilisent beaucoup ces soins adhèrent massivement à ce choix, ce qui aurait un effet inflationniste sur ces protections, dit-elle. C'est pour éviter de telles situations que l'on a opté pour des regroupements qui ont été étudiés pour équilibrer les conséquences financières. Si on proposait des choix à la pièce, on risquerait de voir certaines garanties plus utilisées, comme la massothérapie ou les soins psychologiques. Il y a une limite au fractionnement! »

Louis Nault juge aussi qu'il faut rester vigilant. « Une plus grande flexibilité crée une couverture mieux adaptée pour tous, mais celle-ci sera plus utilisée, pour les bonnes raisons, explique-t-il. L'utilisation accrue entraînera toutefois des coûts supplémentaires, et le partage des coûts du régime pourrait être affecté. »

Mutualiser le risque passe donc par des choix et des limites à respecter dans l'offre de flexibilité. « Il faut que l'on reste dans l'esprit du collectif et que la tarification soit toujours mutualisée, sinon on passe à côté des valeurs accordées au preneur de régime, prévient Josée Bisson. On veut gérer un régime d'assurances collectives et non pas refiler la facture aux personnes assurées. »

### Les risques d'un système « utilisateur-payeur »

Certains assureurs et des firmes de consultants mettent désormais à la disposition des assurés des plateformes permettant d'obtenir des prestations non incluses dans leur régime moyennant des frais supplémentaires. Plusieurs considèrent que cela va à l'encontre du principe de base des assurances collectives et ouvre la porte à un système « utilisateur-payeur ». Josée Bisson, de la CSQ, est plutôt de cet avis. « Cela introduit la médecine privée pour ceux qui sont capables de se la payer, déplore-t-elle. On instaure une disparité entre les participants et on n'est plus du tout dans l'idée de mutualisation. Cela passe à côté de la mission d'un régime d'assurance collective. »

### TYPES DE RÉGIMES D'ASSURANCE COLLECTIVE OFFERTS PAR LES EMPLOYEURS CANADIENS

Classique :  
**69%**



Flexible :  
**29%**

Inconnu :  
**2%**

Parmi les promoteurs offrant un régime classique,  
**40%** envisagent de passer à un régime flexible, et  
**24%** aimeraient le faire, mais disent être confrontés à trop d'obstacles

Source : Sondage Benefits Canada sur les soins de santé

Charles St-Laurent y voit plutôt une façon de fournir plus de flexibilité aux employés, à condition que ces plateformes soient offertes en complément à un programme général, et non isolément. « La façon idéale, c'est de les combiner à un compte de gestion santé ou un compte de mieux-être, dit-il. De cette façon, on offre des avantages de base communs à tous. Ensuite, si on est intéressé, la télémédecine, un service de consultation par Internet ou un service de coaching pour le diabète sont des services disponibles qu'on peut payer avec ce compte. Donc, l'employeur donne le même montant d'argent à tout le monde et l'employé choisit le service dont il a besoin. »

### Les défis communicationnels

Indéniablement, les employés sont plus attirés par des garanties comme la massothérapie et les soins de la vue que par celles qui concernent les médicaments. « La meilleure façon de s'assurer d'une bonne protection est la communication, indique Louis Nault. Il faut fournir des explications, autant aux employeurs qu'aux employés, pour bien faire comprendre les risques et répondre adéquatement à leurs besoins d'assurance. »

Charles St-Laurent ajoute qu'il est essentiel de sensibiliser les assurés à l'importance de protections moins attractives. « Parfois, les gens ne voient pas l'importance de l'assurance, dit-il. C'est comme une personne qui part en voyage et qui considère que son billet d'avion lui a coûté assez cher et ne veut pas payer 100\$ ou 200\$ de plus pour de l'assurance. Ça passe par de la sensibilisation. »

Selon Josée Bisson, il ne faut pas hésiter non plus à expliquer aux employés comment les coûts des assurances sont calculés et mutualisés. « Une plus grande flexibilité met aussi en lumière l'importance de communications claires, admet Louis Nault. Les employés doivent comprendre ce qu'on leur offre pour faire les bons choix. »

### EMPLOYEURS QUI OFFRENT...

Un compte de dépenses en soins de santé **48 %** | Un compte de mieux-être **30 %**

Parmi les promoteurs de régimes qui n'offrent pas de tels comptes, **36 %** envisagent d'ajouter un compte de dépenses en soins de santé, et **34 %** un compte de mieux-être

Parmi les participants qui ne bénéficient pas de tels comptes, **87 %** aimeraient avoir un compte de dépenses en soins de santé, et **89 %** un compte de mieux-être

**18 %** des employeurs proposent une assurance facultative contre les maladies graves

Source : Sondage Benefits Canada sur les soins de santé

**Benefits**

## 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](http://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

IAA groupe financier

Manuvie

Rexall

TELUS Santé

##### FONDATEUR

sanofi

# LE MONDE DES AFFAIRES SE TRANSFORME

Par où commencer ?  
Comment faire les bons choix ?

Abonnez-vous au journal *Les Affaires*



PROMO DE  
LA RENTRÉE

Jusqu'à

10\$

DE RABAIS\*

Une vision 360 du monde des affaires.  
Conçu par des journalistes et des experts d'ici.  
Pour les décideurs et la communauté d'affaires du Québec.



Rendez-vous à  
[lesaffaires.com/APAVREN23](https://lesaffaires.com/APAVREN23)

\*Rabais appliqué sur l'offre régulière d'abonnement de deux ans. Offre valide jusqu'au 31 décembre 2023.