



# Avantages

RÉGIMES CD

## L'HEURE DU CONSEIL FINANCIER A SONNÉ

AVANTAGES.CA

Mai 2024

**PLUS**

Placements privés:  
évaluation sous surveillance

p. 14

Les données au secours  
de la santé mentale

p. 21

Canadian Investment Review, en collaboration avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, a le plaisir de présenter la



**CONFÉRENCIER  
D'HONNEUR**  
**David Frum**  
journaliste,  
*The Atlantic*

**INSCRIVEZ-VOUS  
DÈS MAINTENANT**  
**14 au 16 août 2024**

**Fairmont Château Laurier**  
**Ottawa, Ont.**

*Cet événement est présenté en anglais*

Commandité par :



Commanditaire de la  
conférence d'honneur :



La Risk Management Conference est un événement sur invitation seulement. Les places, disponibles sur demande, sont limitées. Pour déterminer si vous êtes éligible ou pour en savoir plus sur les possibilités de commandites, veuillez contacter

Robert Martins à [robert.martins@contexgroup.ca](mailto:robert.martins@contexgroup.ca)

## RÉDACTION

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

Révisseur Stéphanie Lessard

## 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@ckcglob.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 vos nom et adresse (postale ou courriel), faites-le savoir par écrit au service d'abonnement. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète à [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. ©2024 Tous droits réservés.

## RUBRIQUES

**4** EN BREF

**5** DÉCHIFFRAGE  
Conseil financier

**11** PLEIN RÉGIME  
Stress financier

# 6

## L'heure du conseil financier a sonné

**Bien des participants aux régimes d'accumulation de capital attendent depuis longtemps que leur employeur les aide à obtenir des conseils financiers personnalisés. Heureusement, les employeurs montrent un intérêt croissant en la matière.**

### **14** ÉVALUATION SOUS TENSION

Les placements privés sont encore fort populaires auprès des caisses de retraite, mais celles-ci commencent néanmoins à se poser des questions sur la fiabilité de leur évaluation et leur transparence, parfois discutable.

### **18** TOP 40 DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS AU CANADA

### **21** LES DONNÉES AU SECOURS DE LA SANTÉ MENTALE

Les grands employeurs misent de plus en plus sur la collecte et l'analyse de données pour orienter leurs interventions de soutien en santé mentale là où les besoins sont les plus criants.

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

### À l'international



Désillusionnés et peu confiants en l'avenir, les jeunes travailleurs chinois ne voient pas l'intérêt d'épargner pour leurs vieux jours, malgré les appels répétés du gouvernement aux prises avec un système public de retraite largement sous-financé. Le vieillissement rapide de la population chinoise laisse en effet entrevoir une crise de la retraite dans le deuxième pays le plus peuplé du monde, rapporte le *New York Times*. Pékin a mis en place un régime de crédit fiscal pour encourager l'épargne individuelle, un peu à l'image du REER. Sauf que les jeunes générations ne veulent pas y cotiser, non seulement parce que leurs salaires sont trop bas, mais aussi en guise de rébellion face aux iniquités intergénérationnelles. Le pessimisme est palpable chez les jeunes Chinois, alimenté par un taux de chômage des 16 à 24 ans qui dépasse les 20% et une économie qui s'affaiblit considérablement. En signe de contestation, ils sont nombreux à abandonner leurs études et à rester à la maison toute la journée... ou encore à se présenter au travail en pyjama, une tendance devenue virale sur les réseaux sociaux.

### Les plus lus sur avantages.ca



- 1 Révolution 55
- 2 L'année du grand retour des régimes PD ?
- 3 Se préparer aux nouveaux médicaments contre l'obésité
- 4 Le difficile retour de congé de maternité
- 5 Des regards divergents sur la gestion de la performance

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

« Les caisses de retraite canadiennes ont réduit leur participation dans les sociétés canadiennes cotées en Bourse de 28% de leur actif total à la fin de l'année 2000 à moins de 4% à la fin de 2023. »

- Extrait d'une lettre écrite par une centaine de personnalités du milieu des affaires demandant à Ottawa et aux gouvernements provinciaux de revoir la réglementation sur les caisses de retraite pour encourager celles-ci à investir davantage au Canada.

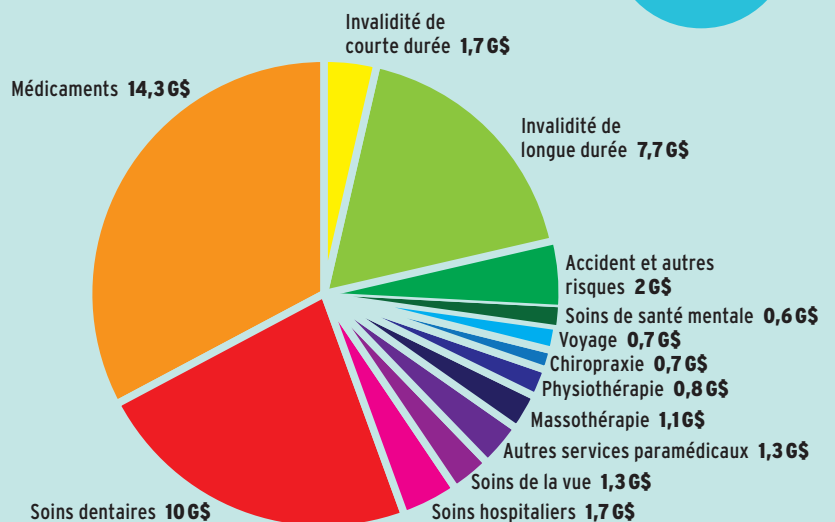
### Fallait y penser !

Se rendre au travail à vélo n'apporte pas que des bienfaits environnementaux, cela contribue aussi à une meilleure santé psychologique, a démontré une étude de l'Université d'Édimbourg. En effet, les employés qui font le trajet domicile-travail sur deux roues consomment 15% moins de médicaments pour traiter la dépression et l'anxiété que leurs collègues non cyclistes. L'étude, menée en Écosse, a révélé que les femmes tirent des bénéfices encore plus grands du navettage à vélo: seulement 10,2% de celles qui utilisent le vélo comme moyen de transport prennent des antidépresseurs ou des anxiolytiques, comparativement à 15,7% des femmes qui se rendent au travail en utilisant d'autres moyens de transport. «Le fait que cette méthode économique et écologique de déplacement améliore la santé mentale suggère qu'une politique d'investissement dans les pistes cyclables et de promotion des déplacements actifs vers le lieu de travail est susceptible d'avoir des avantages étendus», soutient le professeur Chris Dibben, l'un des auteurs de l'étude. À quand les vélos fournis par les employeurs ?



### Une image vaut mille mots

#### RÉPARTITION DES COÛTS DANS LES RÉGIMES PRIVÉS DE SOINS DE SANTÉ AU CANADA



Source: Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes



**PIERRE-LUC TRUDEL**

Rédacteur en chef

## De bon conseil

**O**n parle depuis des années des difficultés d'accès au système de santé. Les participants de régimes d'accumulation de capital vivent les mêmes difficultés pour trouver un conseiller financier prêt à les accompagner à long terme. Parce que pour bon nombre d'entre eux, il est presque aussi complexe d'obtenir des conseils financiers personnalisés que de trouver un médecin de famille.

Comme chaque année, les institutions financières ont profité de leur dernière campagne REER pour publier une ribambelle de sondages sur la situation financière des Canadiens. Le niveau d'inflation historiquement élevé des dernières années teinte les résultats : les répondants peinent à mettre de l'argent de côté, craignent d'avoir des revenus insuffisants à la retraite et se sentent dépassés par la complexité du monde des placements, ce qui génère stress et anxiété. Un mal-être économique qui empiète sur le lieu de travail et mine leur productivité.

Les employeurs disposent de nombreuses solutions pour apporter un peu de soutien à leurs salariés, de l'organisation de simples séances d'information sur la retraite à l'implantation d'un programme exhaustif de mieux-être financier. Mais une mesure en particulier a été sous-exploitée jusqu'à maintenant : l'offre de conseils financiers personnalisés.

Pourtant, plusieurs études montrent que les individus accompagnés par un conseiller sont mieux préparés pour la retraite et moins inquiets de leur avenir financier. Selon un récent sondage de la Banque Scotia, 80 % des épargnants qui ont rencontré un conseiller au cours des six derniers mois disent avoir confiance en leur situation financière, comparativement à seulement 61 % de ceux qui n'ont pas été accompagnés par un professionnel lors de cette période.

Le problème, c'est que le mode de rémunération des conseillers en services financiers au Canada, majoritairement basé sur les commissions intégrées aux fonds communs de placement qu'ils vendent à leurs clients, a pour effet de mettre sur la touche les participants à des régimes d'accumulation de capital qui détiennent une grande partie, voire la totalité, de leur actif investissable dans le régime de retraite collectif de leur employeur. On ne peut blâmer les conseillers de ne pas être très chauds à l'idée d'élaborer des plans financiers détaillés pour des clients qui ne leur apportent aucun revenu. Reste qu'il s'agit d'un problème de taille devant lequel les employeurs ne devraient pas rester les bras croisés.

Les promoteurs de régime d'accumulation de capital se sont longtemps montrés frileux à l'idée d'orienter leurs participants vers des professionnels du conseil financier, et c'est bien malheureux. Le vent commence toutefois à tourner, comme en témoigne notre article en page 6.

Qu'il s'agisse d'aiguiller les participants vers les conseillers de leur fournisseur de service ou d'aller beaucoup plus loin en embauchant une firme externe proposant des rencontres individuelles avec des planificateurs financiers, toute forme de soutien en la matière est bienvenue.

Les employeurs sont dans une position privilégiée pour orienter leurs employés vers les bonnes ressources grâce au haut niveau de confiance dont ils jouissent. Le dernier Baromètre de confiance Edelman révèle en effet que 75 % des Canadiens jugent leur employeur digne de confiance, alors que le niveau de confiance qu'ils accordent aux ONG, aux entreprises, aux gouvernements et aux médias atteint à peine 50 %.

Faciliter l'obtention de conseils financiers permet aux employeurs de valoriser leurs programmes d'épargne-retraite. Plusieurs données montrent que les participants tirent mieux profit de leur régime d'accumulation de capital lorsqu'ils sont accompagnés par un conseiller, notamment par le biais de cotisations plus élevées. Jumelés à un mécanisme de décaissement à la retraite, ces conseils professionnels contribuent même à éviter une fuite des actifs vers le marché de détail. Mais plus important encore, en rendant possible un meilleur accompagnement financier, les employeurs offrent un peu de tranquillité d'esprit à leurs employés, dont certains sont submergés par l'anxiété financière.

Demeure la question des risques liés à la responsabilité fiduciaire, qui hante toujours certains promoteurs de régime. Rappelons que, dans un passé pas si lointain, les caisses de retraite craignaient qu'on les accuse de manquer à leur rôle de fiduciaire si elles modifiaient leur politique de placement pour y intégrer des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Aujourd'hui, bien des experts sont d'avis que c'est plutôt le fait de ne pas prendre en compte les facteurs ESG dans les choix d'investissement qui pourrait être considéré comme un manquement au devoir fiduciaire. La même logique pourrait-elle un jour s'appliquer aux employeurs qui ne sont pas assez proactifs pour aider leurs employés à obtenir des conseils financiers de qualité ?

Le risque zéro n'existe pas, mais les bénéfices qu'apportent des employés bien accompagnés du point de vue financier surpassent largement les risques.



**L'HEURE DU CONSEIL  
FINANCIER A SONNÉ**

**Bien des participants à un régime d'accumulation de capital attendent depuis longtemps que leur employeur les aide à obtenir des conseils financiers personnalisés. En cette période où le stress financier atteint des sommets chez les travailleurs canadiens, le temps presse. Heureusement, les promoteurs de régime montrent un intérêt croissant en la matière.**

PAR DIDIER BERT

**P**our prendre des décisions éclairées, les participants peuvent de plus en plus compter sur des conseils financiers prodigués par l'intermédiaire des régimes de retraite. C'est le cas à Sollio Groupe Coopératif, qui a mis en place un programme d'accompagnement financier des employés centré sur le décaissement à la retraite.

Avant que le programme soit déployé en 2022, «les gens posaient des questions, surtout à l'approche de la retraite. Ils avaient la possibilité de suivre des formations, mais ils se demandaient quelles décisions prendre», explique Frédérick Poulin, directeur principal rémunération globale à Sollio Groupe Coopératif.

L'accompagnement des employés se fait en trois temps progressifs et est destiné à ceux âgés de 50 ans et plus, qui représentent 40 % des 14 000 participants au régime à cotisation déterminée (CD) de la plus grande coopérative agricole du Québec.

Les employés qui souhaitent recevoir des conseils financiers doivent d'abord suivre une formation obligatoire de quatre demi-journées abordant quatre domaines : l'aspect psychosocial, l'aspect financier, la santé et la nutrition et le volet légal. « Cette formation obligatoire permet d'optimiser la rencontre qui a lieu par la suite avec l'expert, explique Frédérick Poulin. Cela permet de donner une base de connaissances en matière de retraite, de façon à éviter que l'expert ait à expliquer le fonctionnement du Régime de rentes du Québec, par exemple. » Cette formation est proposée également aux conjoints des employés, précise-t-il.

Une fois cette formation suivie, les employés peuvent s'inscrire à une rencontre avec « un expert en solutions retraite », en personne ou à distance. Là aussi, le conjoint peut assister à la rencontre et poser des questions. Enfin, une rencontre de suivi peut être organisée. « Ceux qui ont utilisé le programme en sont très satisfaits; ils en auraient même pris plus! Mais il y a une limite à ce qu'on peut faire », souligne Frédérick Poulin en précisant que le service est offert gratuitement aux participants par le promoteur. Le coût du programme est payé à même les frais d'administration du régime.

« L'objectif du programme est que les gens aient un meilleur accompagnement dans le décaissement de leurs revenus de retraite. Cela vise aussi à renforcer le sentiment d'appartenance, conformément aux valeurs de Sollio d'être présent pour eux tout au long de leur carrière, souligne Frédérick Poulin. Dans les régimes à cotisation déterminée, il y a souvent une coupure lorsque les gens partent à la retraite. On ne voulait pas ça. »



**61%**

des travailleurs canadiens aimeraient avoir accès à un conseiller en services financiers par l'entremise de leur employeur

**85%**

des employés se sentiraient mieux préparés à la retraite s'ils pouvaient consulter un professionnel offrant des conseils financiers

Les participants de régimes CD qui sont suivis par un conseiller en services financiers

sont **13x**

plus susceptibles de transférer des fonds dans leur régime collectif, et la valeur de ces transferts est

**77%**

plus élevée

Source : Manuvie

## Un intérêt croissant

À l'image des salariés de Sollio, de plus en plus de participants de régimes CD ont la possibilité de recevoir des conseils financiers. Cela s'explique par l'arrivée à maturité de l'industrie, explique Marc-Antoine Morin, chef, Engagement des participants, Produits et services d'épargne-retraite, à Manuvie. « Les montants sont plus élevés maintenant dans les régimes CD, ce qui fait en sorte que les gens s'intéressent davantage à leur compte. La résistance des employeurs à orienter les participants vers du conseil financier s'est aussi nettement amoindrie. De leur côté, les fournisseurs de services souhaitent différencier leur offre en répondant mieux aux besoins des participants », énumère-t-il.

L'offre de conseil parrainée par l'employeur est un cadre rassurant pour les employés, souligne Marc-Antoine Morin. Et comme le conseil est généralement donné sans frais additionnels, puisque le coût est intégré aux frais d'administration du régime, cela réduit encore les barrières psychologiques et financières liées au fait de se prévaloir du conseil.

À Manuvie, ce sont des conseillers salariés de l'assureur – sans versement de commissions – qui rencontrent les participants aux régimes, la plupart du temps en mode virtuel, de manière ponctuelle ou dans une relation régulière. Près de la moitié des participants cherchent à établir une relation continue, constate Marc-Antoine Morin. Le suivi peut même demeurer une fois qu'ils sont à la retraite.

« L'objectif du programme est que les gens aient un meilleur accompagnement dans le décaissement de leurs revenus de retraite. Cela vise aussi à renforcer le sentiment d'appartenance. [...] Dans les régimes à cotisation déterminée, il y a souvent une coupure lorsque les gens partent à la retraite. On ne voulait pas ça. »

– Frédéric Poulin, Sollio Groupe Coopératif

Chez Desjardins, c'est une équipe de planificateurs financiers qui intervient, « pas nécessairement avec un accent sur la retraite, mais plutôt sur le bien-être financier », précise Charles Pépin, directeur de section, Conseil et Encadrement, chez Desjardins Assurances. La plupart des séances sont à l'initiative des participants, mais Desjardins organise aussi ponctuellement en collaboration avec quelques grands promoteurs des rencontres individuelles avec des plages horaires déterminées auxquelles les participants peuvent s'inscrire.

« On voit l'intérêt grandir pour un conseil personnalisé », constate Denis Desrochers, directeur régional principal des ventes au Québec, Épargne et retraite collectives, à iA Groupe financier. Si, dans le passé, les participants avaient tendance à réclamer du conseil au moment de quitter leur employeur, que ce soit pour un changement d'emploi ou un départ à la retraite, Denis Desrochers observe une sollicitation croissante de conseil en cours d'emploi.

À la demande des participants, sur rendez-vous virtuel ou téléphonique, les conseillers – salariés – de la ligne collective d'iA Groupe financier leur apportent des conseils généraux non seulement sur les placements, mais aussi de manière plus large pour nourrir leur réflexion quant à l'utilisation de leur épargne dans l'achat d'une résidence, par exemple, tout en restant dans un cadre défini. « On ne va pas jusqu'à monter une stratégie financière sur mesure », précise Denis Desrochers.

Le taux d'utilisation du service demeure modeste, de l'ordre de 3 à 5 % des participants. « Cela ne nous surprend pas tant que cela, parce que 80 à 90 % des gens s'en tiennent aux options par défaut des régimes CD, explique Denis Desrochers. Ils n'ont pas le temps, l'intérêt ou les connaissances pour être plus actifs. »

### Le fardeau de la responsabilité s'inverse

Ouverts au fait de fournir du conseil financier à leurs participants, des promoteurs s'inquiètent de leur responsabilité fiduciaire, remarque Denis Desrochers. « Pour les rassurer, nous avons une clause indiquant que nous prenons l'entière responsabilité du service. »

La réglementation québécoise en matière de régimes de retraite n'exige pas que l'administrateur d'un régime CD fournisse des conseils financiers aux participants. Quand il décide de le faire, c'est sur une base volontaire.

Alors que, dans le passé, la responsabilité fiduciaire tenait les promoteurs loin des conseils financiers, pour éviter tout risque d'être tenus responsables de conseils inadéquats, la situation tend à s'inverser. « L'administrateur de régime a une obligation d'information. Or, on pourrait se demander si cette mission est remplie quand l'information qu'il fournit n'est pas compréhensible par les participants au régime », pointe Julien Ranger, avocat associé, Régimes de retraite et avantages sociaux, au cabinet Osler.

C'est pour éviter une telle situation que Sollio Groupe Coopératif a privilégié une approche centrée sur l'accompagnement des participants. « En mettant en place notre accompagnement, nous diminuons notre responsabilité fiduciaire, car nous nous assurons d'avoir une offre adaptée pour la période de décaissement », considère Frédéric Poulin.

De plus, les lignes directrices de l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR) commencent à suggérer qu'une bonne pratique pour un administrateur de régime de retraite serait d'offrir des outils permettant aux participants de mieux modéliser leurs revenus à la retraite, observe Julien Ranger. « Ce n'est pas du conseil financier. Mais on sent un mouvement visant à permettre aux participants de faire des choix éclairés », explique-t-il.

« *La résistance des employeurs à orienter les participants vers du conseil financier s'est nettement amoindrie.* »

- **Marc-Antoine Morin, Manuvie**

Généralement, les administrateurs de régime n'offrent pas les services eux-mêmes, pour une question de responsabilité, et parce que la taille du régime ne justifie pas nécessairement d'avoir les ressources à l'interne. « Mais ce n'est pas parce que le fournisseur est externe que l'administrateur n'a plus de responsabilité. On pourrait lui faire le reproche d'avoir dirigé les participants vers un fournisseur qui n'aurait pas les compétences nécessaires ou un service de qualité », prévient Julien Ranger.

La clé pour gérer le risque fiduciaire est d'avoir un processus rigoureux en matière de sélection et de supervision du fournisseur de service, explique l'avocat. « Si c'est le cas, cela lui permettra de démontrer qu'il a agi de façon prudente et qu'il a rempli ses obligations. »



### DES LACUNES IMPORTANTES

La pertinence d'une offre de conseil financier est évidente aux yeux de Philippe d'Astous, professeur agrégé et directeur du Laboratoire en éducation financière HEC Montréal. Seul un quart (25 %) de la population canadienne comprend la différence entre un régime CD et un régime à prestations déterminées, selon le dernier indice annuel de l'Institut sur la retraite et l'épargne HEC Montréal. « Les participants ne comprennent pas nécessairement ce qui se passe dans leur régime, d'où l'importance de les éduquer et de les aider à mieux comprendre ce dont ils bénéficient », commente Philippe d'Astous.

Pour les moins connaisseurs, il existe bien les options par défaut des régimes CD. « Ça marche, nous dit la littérature, observe Philippe d'Astous. Mais il est nécessaire d'aller plus loin en matière d'éducation financière. L'important est que les gens sachent dans quoi ils embarquent : peut-être que le taux d'épargne par défaut ne correspond pas à leurs besoins personnels, par exemple. »

Mais comment intéresser les participants ? « Pour les jeunes, la préparation à la retraite, ce n'est pas très sexy. Plus on s'approche de la retraite, plus ça nous intéresse... Mais plus les choix ont déjà été faits, constate Philippe d'Astous. De son côté, l'employeur a de bonnes raisons de promouvoir la compréhension de son offre en matière d'épargne-retraite, parce que si les gens ne comprennent pas, c'est une partie de la rémunération qui n'est pas valorisée aux yeux des travailleurs. »

**82 %**

des participants de régime font confiance aux services de planification financière offerts par leur employeur,

et **87 %**

se disent plus susceptibles de rester à leur poste actuel s'ils peuvent bénéficier de conseils financiers dans l'avenir

Source : Voya Investment Management

« *L'administrateur de régime a une obligation d'information. Or, on pourrait se demander si cette mission est remplie quand l'information qu'il fournit n'est pas compréhensible par les participants au régime.* »

– Julien Ranger, Osler

Concrètement, le promoteur doit veiller à l'absence d'apparence de conflits d'intérêts de la part des experts qui prodiguent des conseils financiers aux participants. Si les principaux fournisseurs de services de régimes d'accumulation de capital ont conçu leur offre de conseils financiers liée au régime de retraite, des promoteurs peuvent préférer faire appel à un cabinet indépendant. Les options peuvent toutefois être relativement restreintes. « Peu de firmes de planification financière se spécialisent dans ce type de soutien, parce qu'elles ne peuvent pas investir elles-mêmes l'actif des participants », explique Stéphanie Mariamo, conseillère principale chez Mercer.

C'est néanmoins dans cet espace du marché que des firmes de services professionnels avancent leurs pions. « Les équipes de ressources humaines reçoivent de plus en plus de questions des employés, observe Marianne Assaf, associée et chef de pratique, Consultation en régimes d'épargne, chez Normandin Beaudry. On s'est dit : pourquoi ne pas les aider puisque ce ne sont pas tous les fournisseurs de service qui offrent du conseil financier ? » Depuis la fin de 2022, des actuaires et des planificateurs financiers salariés de Normandin Beaudry proposent des cours de préparation à la retraite, souvent destinés aux participants âgés de plus de 55 ans. « Il est important que ce soient des participants à moins de deux ans de la retraite », souligne Marianne Assaf. Ceux-ci obtiendront un document structurant une recommandation de décaissement.

La firme de rémunération globale Solertia a elle aussi déployé une offre de conseils financiers, mais en la plaçant dans le champ du bien-être financier, plutôt qu'en la liant spécifiquement à la retraite. « L'offre la plus populaire est la rencontre individuelle avec un planificateur financier », confie

le planificateur financier Stefan Kolovic, directeur relations clients, Éducation financière, à Solertia. Les participants contactent directement l'équipe de la firme. Les sujets abordés vont au-delà de la retraite. « On aide les gens à gérer leurs dettes, on les aide à comprendre le processus pour acheter une maison... » L'employeur sait seulement en fin d'année quels ont été les sujets généraux qui ont été abordés lors de ces rencontres ainsi que le nombre d'employés qui ont utilisé le service. Le promoteur prend à sa charge les frais, qui sont inclus dans son programme de mieux-être financier.

Quel que soit le fournisseur de conseils choisi, les promoteurs devraient pouvoir disposer de rapports sur le nombre de rencontres et le taux de satisfaction. « Toute rencontre devrait donner lieu à un sondage, qui devrait lui-même être intégré de manière confidentielle dans le rapport transmis à l'employeur », suggère Stéphanie Mariamo.

Mais outre le conseil financier, les participants vont se heurter prochainement à une nouvelle barrière, prévoit Stéphanie Mariamo : celle du manque de produits de placement plus adaptés à la phase de décaissement qu'à celle d'accumulation. « Une fois qu'on a accompagné les participants dans leur planification, il faut pouvoir proposer les produits dans lesquels ils vont pouvoir investir », explique-t-elle. « Le FERR et le FRV sont très basiques. Il faudra mettre de l'avant de nouveaux produits plus adéquats. Même la notion de décaissement devrait être revue, considère-t-elle. Le décaissement semble pointer vers une seule action, alors que c'est plutôt une transition vers la retraite qu'on devrait préparer. De ce point de vue, les employeurs sont idéalement positionnés pour offrir un soutien aux participants. »



## RIEL MICHAUD-BEAUDRY

Chercheur à l'Observatoire de la retraite

# Comment diminuer le stress financier des employés ?

**L**e stress financier est source de souffrance pour les travailleurs en plus d'occasionner des coûts parfois élevés aux employeurs. Il consiste à ne pas être en mesure de répondre à ses besoins financiers actuels et permanents et à ne pas être libre de faire des choix permettant de profiter de la vie. Avec l'inflation, la volatilité des marchés et la hausse des taux d'intérêt des dernières années, le stress financier est plus présent que jamais chez les travailleurs.

En effet, le niveau d'épargne des ménages canadiens est plus faible qu'avant la pandémie, et le niveau d'endettement a augmenté. Les sources de stress financier sont multiples : gestion des dépenses du ménage, accumulation de dettes, fait de vivre d'une paie à l'autre et d'avoir du mal à épargner pour atteindre ses objectifs à court et à long terme. Les habitudes d'épargne, de consommation et d'endettement sont les facteurs qui influent le plus sur le stress financier. Elles sont même plus déterminantes que le niveau de revenu, car 41 % des travailleurs se disant financièrement stressés avaient en 2022 un revenu familial annuel supérieur à 100 000 \$, selon un sondage de l'Institut national de la paie.

Quelles sont les conséquences pour les employeurs ? Les employés vivant du stress financier passent en moyenne 29 minutes par jour à gérer leur situation financière, ce qui représente plus de trois semaines par année par employé. Des estimations de Manuvie portent ainsi à plus de 10 000 \$ par année par employé les coûts associés à la perte de productivité.

Le stress financier entraîne en outre de l'absentéisme, une diminution de la motivation, des relations tendues entre collègues, une moins bonne santé physique et mentale, un manque de concentration, la prise de mauvaises décisions et un taux de roulement accru. Les préoccupations liées aux finances personnelles ont coûté plus de 40 G\$ en 2022 aux employeurs canadiens, selon l'Institut national de la paie.

Bien évidemment, le stress financier concerne aussi l'anticipation de la retraite. Seulement 29 % des Canadiens sont persuadés qu'ils pourront maintenir leur niveau de vie lorsqu'ils quitteront la vie active.

Les jeunes et les femmes sont d'ailleurs davantage préoccupés par rapport à leurs finances futures.

Les principales inquiétudes évoquées sont de manquer d'argent à la retraite, d'être financièrement dépendant des membres de la famille, d'être dépendant des régimes publics, d'avoir à épargner davantage d'argent pour la retraite et de devoir surveiller et gérer ses investissements pour le reste de sa vie. Bien des Canadiens ne diraient d'ailleurs pas non à une diminution de leur salaire s'ils pouvaient bénéficier d'un régime de retraite en milieu de travail, a montré un sondage du Canadian Public Pension Leadership Council (CPPLC).

La plupart des employeurs sont conscients de l'importance de s'attaquer au stress financier. Heureusement, plusieurs solutions s'offrent à eux. Premièrement, les employeurs désireux de connaître l'état de stress financier des membres de leur personnel peuvent utiliser des questionnaires comme *L'évaluateur de santé financière pour les entreprises*, mis à leur disposition par l'Institut national de la paie. En connaissant mieux l'état du stress financier et ce qui l'occasionne, les employeurs peuvent mettre en place des solutions ciblées.

Deuxièmement, les employeurs peuvent s'associer à des fournisseurs de services externes afin de répondre aux besoins de leurs employés. Cela peut par exemple être des ressources du milieu communautaire ou des services de conseils financiers et budgétaires indépendants.

Troisièmement, l'employeur pourrait offrir ou encourager la constitution d'un coussin financier. L'argent de celui-ci servirait en cas d'imprévus en fonction de certains critères.

Quatrièmement, les régimes de retraite permettent évidemment de réduire le stress financier en plus d'attirer et de retenir les talents et d'augmenter la productivité, surtout quand l'employeur y verse une cotisation. À cet égard, les régimes de retraite prévoyant des rentes viagères répondent mieux aux préoccupations des salariés, révèle un sondage du CPPLC.

Peu importe le type de régimes retenu, une communication soutenue est importante afin que les employés comprennent bien les caractéristiques et avantages de leur régime de retraite.

# POINT DE VUE DES PARTICIPANTS

EXPÉRIENCES ET PERSPECTIVES DES EMPLOYÉS

*Au Canada, l'obésité est plutôt répandue chez les personnes en âge de travailler : 24,6 % des personnes âgées de 18 à 34 ans, 33,2 % des personnes âgées de 35 à 49 ans et 33,9 % des personnes âgées de 50 à 64 ans déclarent en être atteintes.<sup>1</sup> Maladie chronique et souvent évolutive, l'obésité est liée à une mauvaise qualité de vie, à une détérioration de la santé mentale et à des problèmes de santé graves comme le cancer, le diabète et les maladies cardiovasculaires.<sup>2</sup> À la fin de la vingtaine, **Sandra Elia** a vécu ses moments les plus sombres avec l'obésité. Elle a depuis trouvé des manières durables de gérer son poids et elle s'est bâti une carrière florissante comme conseillère certifiée en dépendance alimentaire, auteure et conférencière. Elle est également présidente du conseil d'administration et directrice de la formation et de la représentation des patients de l'organisme *Obesity Matters*.*

## **Pouvez-vous nous dire comment l'obésité vous a affectée au fil des ans?**

L'obésité jette une ombre obscure sur la plus grande partie de ma vie. Elle a eu une incidence dramatique sur mon estime personnelle en grandissant. Ça a été une lutte quotidienne contre les pensées intrusives liées à la nourriture. Et même en ce qui concerne les vêtements, je ne peux jamais porter exactement ce que j'aimerais. Rien n'a été conçu et construit pour mon type de corps, des fauteuils de bureau aux sièges d'avion. Et il est impossible de ne pas intérioriser les paroles de nos intimidateurs.

À l'adolescence, dans les années 1980, à l'ère de la culture de régime et de la glorification de la minceur, je cherchais désespérément à perdre du poids et je me suis aventurée dans la course des régimes restrictifs. Puis, je laissais tout tomber, je mangeais trop et je reprenais tout le poids perdu, et même davantage. Les régimes ont contribué à mon obésité alors que j'étais âgée d'à peine vingt ans. J'ai demandé conseil à mon médecin, mais elle a simplifié à l'excès en me parlant de « calories consommées par rapport aux calories dépensées ». Elle m'a fait sentir inadéquate et honteuse. J'ai arrêté d'aller chez le médecin parce que je ne pouvais la regarder dans les yeux.

À une certaine époque, j'ai réussi à perdre 50 livres en suivant un régime restrictif. J'ai décroché un emploi dans un prestigieux cabinet d'experts-conseils. Puis, à 29 ans, je me suis retrouvée dans une tempête de stress familial et, en un an et demi, j'ai pris 100

livres. Ma santé physique et mentale ont chuté, et ma carrière a pris fin. Je voyais moins de clients. On a déménagé mon bureau à un étage différent. J'ai finalement dû prendre un congé de maladie prolongé. Mais je ne voulais pas retourner voir le médecin et l'entendre me dire : « Je pensais vous avoir dit de manger moins et de bouger plus. »

## **Quels aspects de cette maladie ont été les plus difficiles pour vous?**

Cela a toujours été complexe, et la maladie a toujours comporté des défis physiques, émotionnels et sociaux. Physiquement et socialement, à mon poids le plus lourd, ma mobilité a été considérablement affectée. J'avais des douleurs lombaires et je ne pouvais plus faire les mêmes activités que mes amis. Sur le plan émotionnel, il faut beaucoup d'énergie mentale pour ne pas succomber aux fringales, aux compulsions et aux envies de trop manger. Et plus mon poids était élevé, moins je pensais avoir de la valeur. Il était également difficile de faire face aux idées préconçues selon lesquelles les personnes atteintes d'obésité sont paresseuses, manquent de volonté et ne sont pas aussi intelligentes.

## **Quelles autres idées fausses les gens ont-ils au sujet de l'obésité?**

Qu'il s'agit d'un choix de vie. C'est plutôt un problème médical réel, complexe, chronique et récurrent et qui mérite d'être traité. Et non, le traitement ne consiste pas à « manger moins et bouger plus ». En tant que patients, nous ne devrions pas accepter

cela comme un plan de traitement. Il y a également beaucoup de facteurs contributifs, notamment des facteurs génétiques, environnementaux, psychologiques et sociétaux, dont une grande partie ne dépend pas de nous. Personne ne choisit l'obésité.

On croit aussi à tort que les régimes alimentaires fonctionnent. Ce n'est pas le cas. Les recherches démontrent que presque tous les régimes fonctionnent à court terme. Par contre, selon un plus grand nombre de recherches encore, plus de 95 % de tous les régimes finissent par échouer. Pourtant, on rejette toujours la faute sur la personne qui vit avec l'obésité.

## **Qu'avez-vous fait pour contrer les effets de l'obésité sur votre santé physique et mentale?**

J'ai adopté une approche multifactorielle et j'ai constaté que plus j'ai d'options d'interventions, meilleurs sont les résultats. L'obésité est un problème complexe impliquant de nombreux facteurs, donc il n'y a pas une solution unique.

Ma priorité absolue est le sommeil. Il s'agit de la première ligne de défense pour maintenir une bonne santé et gérer des maladies chroniques comme l'obésité. J'ai aussi dû trouver un plan de repas réaliste, adapté à mes besoins en matière de santé et d'activité et à mes goûts culturels. J'ai évidemment besoin de bouger, mais j'ai abandonné le mythe qui dit que « sans douleur, il n'y a pas d'honneur ». Je ne suis pas capable de faire des activités qui entraînent de la douleur très longtemps.

<sup>1</sup> [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310009620&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310009620&request_locale=fr)

<sup>2</sup> [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8300078/](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8300078/)



« C'est un problème médical réel, complexe, chronique et récurrent et qui mérite d'être traité. Et non, le traitement ne consiste pas à "manger moins et bouger plus". »

J'ai trouvé des activités que j'aime vraiment pour m'assurer une certaine constance. Il est également important de faire partie d'une communauté de soutien pour briser la solitude qui accompagne souvent l'obésité.

Le counseling et la pleine conscience ont aussi joué un rôle considérable pour moi. Le plus grand changement d'attitude s'est produit lorsque j'ai compris que le chiffre sur le pèse-personne n'est pas ce qui est le plus important. Je me concentre plutôt sur la mobilité, la souplesse, la force physique, un meilleur sommeil, une meilleure estime personnelle, une meilleure présence et un meilleur bilan de santé. Je me suis débarrassé du pèse-personne et je me dis toujours : « Mon poids n'est pas de mes affaires. » Ce que je dois faire, c'est manger des aliments frais et sains, bouger, aimer mon corps et en profiter maintenant. On ne peut pas revenir en arrière.

Nous avons de la chance de vivre à une époque où il existe des médicaments sûrs contre l'obésité. Il s'agit d'un autre outil important pour arrêter de penser constamment à la nourriture. Il est donc ensuite possible de concevoir un plan d'action pour atteindre ses objectifs.

### **Que peuvent faire les employeurs pour mieux soutenir leurs employés atteints d'obésité?**

Lorsque j'étais à la fin de la vingtaine, mon employeur ne m'aidait pas. À mon poids le plus lourd, j'ai demandé

à mon employeur s'il était possible de modifier ma semaine de travail pour que je puisse mieux gérer mon obésité, et on me l'a refusé. Finalement, le congé de maladie que j'ai dû prendre lui a coûté beaucoup plus cher. Lorsque je suis retournée au travail, mon gestionnaire m'a dit qu'il voyait bien que j'avais de la difficulté et que ma maladie empirait d'un mois à l'autre. Pourquoi n'ont-ils rien fait alors que c'était si évident?

Les employeurs doivent prendre soin de leurs employés, surtout si le milieu de travail peut contribuer à l'obésité, par exemple, le travail par quart, ou les emplois qui restreignent l'autonomie des employés ou qui sont très stressants. Ils devraient également offrir des ressources portant spécifiquement sur la gestion du poids et l'obésité, peut-être en faisant appel à des organismes comme [Obesity Matters](#) et [Obésité Canada](#). Ils peuvent varier les services en santé mentale offerts aux employés pour aborder les aspects psychologiques de l'alimentation et de la gestion du poids. De plus, ils devraient insister sur l'inclusivité et la diversité corporelles. Il peut s'agir de gestes simples comme fournir des chaises qui conviennent à différents corps, être sensible aux activités de consolidation d'équipe qui exigent un certain niveau physique, et effectuer des vérifications régulières sur les mesures d'adaptation.

### **Quels changements aimeriez-vous voir dans l'attitude générale à l'égard de l'obésité?**

J'aimerais que l'on reconnaisse plus largement que l'obésité est un problème médical complexe, qui a peu à voir avec la volonté et les choix de vie. Quand on laisse tomber les jugements, on peut chercher des solutions. Manifestez de la compassion, de l'empathie et offrez votre soutien aux personnes qui vivent avec l'obésité. Concentrez-vous sur l'état de santé, et non seulement sur le poids. Les professionnels de la santé doivent créer un environnement sécuritaire où les patients se sentent à l'aise d'aborder leurs problèmes liés à l'obésité. Ils doivent aussi aider ceux et celles qui ont assimilé les préjugés auxquels ils font face. Entre-temps, les politiques publiques devraient éduquer et soutenir les gens, améliorer l'accès à des aliments sains, encourager la création d'environnements propices à l'activité physique et offrir une couverture pour les médicaments contre l'obésité.

Commandité par



PLACEMENTS PRIVÉS

# ÉVALUATION SOUS SURVEILLANCE



PAR GÉRARD BÉRUBÉ

***Les données financières dévoilées par les grandes caisses de retraite sont sans équivoque : une divergence majeure est apparue entre les performances des actifs publics et privés. Un constat qui alimente le questionnement sur la fiabilité de l'évaluation des placements privés dans les portefeuilles institutionnels.***

**D**ans son rapport de septembre 2023, l'International Organization of Securities Commissions (IOSCO) souligne d'entrée de jeu que les placements privés ont connu une croissance rapide, au rythme annuel de 18% depuis 2017. L'actif privé sous administration atteignait ainsi 12 800 G\$ US en juin 2022. « L'actif global sous administration des placements privés a presque doublé au cours des quatre années amenant à 2022. Plus largement, l'actif sous administration combiné des placements en actions privés et du crédit privé a augmenté par un facteur de 15 depuis 2000 », peut-on lire dans le rapport.

Selon une estimation raisonnable, les régimes de retraite détiennent plus de 30% des actifs privés disponibles sur le marché. En 2022, leur poids moyen dans les portefeuilles atteignait les 13%, une proportion qui peut toutefois varier grandement selon les stratégies de répartition d'actifs, le besoin de liquidité et le degré de tolérance à l'illiquidité des caisses de retraite, précise Steve Guignard, directeur principal de l'équipe des solutions pour les clients à Gestion SLC. « Un poids oscillant entre 10 et 20% de l'actif total serait raisonnable, mais pour les grandes caisses, ça peut être davantage, compte tenu de leur horizon de placement plus long et d'un besoin de liquidité moindre. Sans oublier l'attrait de la prime d'illiquidité. »

Le contexte ? Des conditions macrofinancières favorables stimulées notamment par une politique monétaire accommodante, combinant une période prolongée de faibles taux d'intérêt et d'assouplissement quantitatif. Depuis, les conditions économiques et géopolitiques sont cependant devenues défavorables. « Le paysage a changé radicalement avec le retour de l'inflation et une certaine normalisation des taux d'intérêt. »

L'IOSCO estime que la levée de capitaux sous forme de placements en actions privés s'est repliée de 13% en 2022 et devrait avoir reculé de 2,7% en 2023. Celle sous forme de dette privée a également reculé, à hauteur de 8%.

« Nous sommes dans un nouveau régime. Le bilan de beaucoup d'entreprises comporte un niveau élevé de dettes à taux flottant. Une proportion plus grande des flux monétaires va donc vers le service de la dette », résume Louis Bélanger,

vice-président et directeur, Gestion de portefeuilles de titres de dette privée à Solutions de placement mondiales TD. Il rappelle aussi que le modèle des placements privés, en actualisant les profits futurs, favorise le recours à plus de dettes, donc de levier. Il en résulte un jeu de rééquilibrage dans les portefeuilles à l'échelle mondiale.

Dans la foulée, les autorités de réglementation ou d'encadrement ont été nombreuses à se questionner sur la fiabilité de l'évaluation de ces placements, nombre d'entre eux ne pouvant être évalués avec précision qu'au moment de leur vente ou de leur monétisation.

Au Canada, dans son document de consultation de mars 2022, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a mis la table en évoquant la complexification des activités de placement menées par les régimes de retraite fédéraux au fil des ans. « À la suite de cette consultation, nous avons collaboré avec l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite pour élaborer une ligne directrice sur la gestion des risques, qui demeure actuellement à l'état de projet », indique le BSIF dans un courriel.

### Des pratiques d'évaluation à géométrie variable

Comparativement aux catégories d'actifs qui sont fréquemment négociés sur les marchés publics, celles du marché privé sont généralement non liquides et, par nature, plus difficiles à évaluer avec justesse. Elles peuvent par ailleurs être soumises à des conditions de marché très localisées, nécessitant souvent une expertise spécialisée. Le BSIF ajoute que les intervalles d'évaluation des catégories d'actifs non traditionnels sont habituellement beaucoup plus longs, ce qui est susceptible de les rendre moins fiables.

« Sur les marchés publics, la valeur marchande est instantanée. Dans le privé, on observe un effet de lissage. Donc, oui, le rendement peut être sous-estimé une année et surestimé une autre année. »

– Yusuke Khan, Mercer

Cette fiabilité peut d'autant plus être remise en question que le BSIF observe une grande variabilité dans les pratiques d'évaluation des caisses de retraite et de leurs tiers fournisseurs de services lorsqu'il y a externalisation. En l'absence de contrôles et de processus rigoureux permettant d'établir la suffisance des pratiques d'évaluation par les tiers, « l'évaluation des actifs consignée dans les états financiers du régime peut ne pas être fiable ».

En outre, ce risque augmente en période de volatilité des marchés financiers. « Les administrateurs de régime doivent donc connaître les limites et les difficultés associées à l'évaluation de ces actifs et prendre des mesures pour compenser ces limites au besoin. Par exemple, en période de tensions sur

« Ce n'est pas la fréquence, mais plutôt la méthode d'évaluation qui est, disons, libérale dans plusieurs cas. »

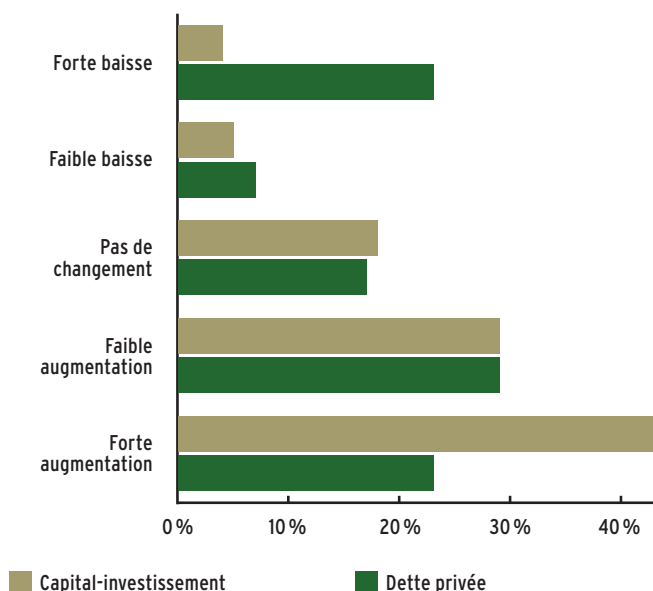
– Louis Bélanger, Solutions de placement mondiales TD



le marché, l'administrateur doit effectuer ou commander des évaluations provisoires des catégories d'actifs non traditionnels qui permettent d'assurer l'exactitude des évaluations», suggère le BSIF.

Louis Bélanger est plus précis dans ses recommandations. Dans un contexte de gestion externe, il exigerait trois choses du gestionnaire, et ce, tant pour les placements privés que pour la dette privée. D'abord, une transparence complète sur la nature de l'investissement. «Un drapeau rouge devrait s'agiter si le gestionnaire n'ouvre pas ses livres.» Puis, une revue trimestrielle du portefeuille et, enfin, une liste de surveillance des prêts ou des actifs à problème dans le portefeuille. «S'il y a résistance, je prendrais mes distances», affirme-t-il.

#### INTENTION DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS QUANT À LEUR EXPOSITION FUTURE AUX ACTIFS PRIVÉS



Source : BlackRock

#### Désaccord sur la fréquence des audits

Dans la synthèse des réponses au document de consultation du BSIF, publiée en octobre 2022, les répondants s'accordent sur l'importance des politiques et processus d'évaluation, mais non sur la fréquence des audits et des évaluations secondaires.

Les régimes de grande taille effectuent déjà une grande partie de ce qui est proposé. Pour leur part, les petits régimes réalisent généralement cet exercice d'évaluation dans le processus de diligence raisonnable au moment de choisir un tiers fournisseur de services, peut-on lire.

Les répondants soutiennent également qu'il peut être irréalisable d'obtenir des évaluations secondaires, les actifs non traditionnels étant difficiles à évaluer en période d'incertitude du marché. Les évaluations d'experts peuvent également s'avérer coûteuses. À leurs yeux, il est plus important de s'assurer que le processus d'évaluation est cohérent et fiable que d'obtenir des évaluations secondaires.

Cette fréquence moindre de l'évaluation et la disponibilité parfois limitée de l'information reviennent souvent dans les discussions entourant les actifs privés. Conduisent-elles à une sous-estimation ou à une surévaluation des rendements? Pour Yusuke Khan, membre du partenariat et responsable du domaine Investissements, Canada, chez Mercer, la question est surtout de bien comprendre le risque. «Sur les marchés publics, la valeur marchande est instantanée. Dans le privé, on observe un effet de lissage. Donc, oui, le rendement peut être sous-estimé une année et surestimé une autre année.»

Toutefois, sur une longue période, une évaluation moins fréquente n'a tendance ni à sous-estimer ni à surestimer le rendement, ajoute Steve Guignard, qui rappelle qu'il existe des méthodes de rajustement pour le lissage. Au demeurant, l'actuaire évoque plutôt une tendance à sous-estimer le risque. «Cela donne l'impression de rendements plus stables qu'en réalité, moins irréguliers que s'ils étaient évalués sur une base plus fréquente.»

Christian Robert, vice-président, Solutions d'investissement et gestion des produits, à Addenda Capital, acquiesce. «Ça peut aller des deux côtés, mais oui, il peut exister un biais tendant à la surévaluation. Cela dit, l'évaluation des marchés publics n'est également pas parfaite. Et évaluer une fois ou deux par année, est-ce moins volatil? De toute façon, l'exercice consiste à

calculer la valeur actuelle de flux de trésorerie futurs à un taux d'actualisation. On peut actualiser chaque jour si on veut. Mais au bout du compte, si la décision se prend sur la base du taux de rendement interne, le rendement réel découlera du prix offert par l'acheteur lors de la vente du placement.»

«Ce n'est pas la fréquence, mais plutôt la méthode d'évaluation qui est, disons, libérale dans plusieurs cas», juge pour sa part Louis Bélanger. Il note que, dans son champ de spécialisation, les gestionnaires font peu de réécriture à la baisse durant la période de détention du placement même s'ils reçoivent de l'emprunteur de l'information sur une base trimestrielle qui le justifierait.

Dans l'intervalle, entre l'achat et la vente de l'actif, l'exercice peut-il comprendre un biais lié à la subjectivité? Yusuke Khan met des bémols. «Le vrai rendement est calculé à la fin. Entre-temps, la valeur intérimaire est sujette à un lissage. Mais quant à son évaluation, il y a des règles à suivre, des modèles à appliquer. Ce n'est donc pas basé sur un jugement qualitatif, quoique le modèle de base repose sur des hypothèses qui, là, peuvent introduire une certaine subjectivité.»

«*C'est un univers très large. Ce sont des placements moins liquides, disposant de moins de marchés publics comparables. Donc, le poids des hypothèses peut être plus grand.*»

– Steve Guignard, Gestion SLC

L'approche, la méthodologie est différente comparativement à ce qui est pratiqué dans les marchés publics. Mais est-ce que la volatilité des marchés publics représente la vraie valeur de l'entreprise? demande le conseiller de Mercer.

Steve Guignard évoque quant à lui une combinaison de données réelles et de subjectivité. «C'est un univers très large. Ce sont des placements moins liquides, disposant de moins de marchés publics comparables. Donc, le poids des hypothèses peut être plus grand.» Mais les paramètres restent les données financières. Et lorsque le type de placement est plus liquide ou peut se négocier de gré à gré, ça vient réduire la subjectivité, ajoute-t-il. C'est le cas notamment de la dette privée.

### L'attrait est toujours là

Quoi qu'il en soit, les données historiques sont probantes. Même après les honoraires, on constate que les placements privés ont apporté une valeur ajoutée par rapport aux marchés publics. Ne serait-ce qu'en raison de l'existence d'une prime de risque liée à la faible liquidité. «Ç'a été porteur de rendement, mais ce n'est pas un rendement gratuit. Le placement privé exige plus d'effort, de gouvernance, de suivi», précise Yusuke Khan.



**23 %**

des investisseurs institutionnels mondiaux indiquent que le manque de transparence et la mauvaise qualité des données sont des obstacles à une plus grande exposition aux placements privés, tandis que

**21 %**

citent les problèmes d'évaluations

Source : BlackRock

**88 %**

des investisseurs institutionnels croient que les marchés privés généreront de meilleurs rendements que les marchés publics à long terme

Source : Adams Street Partners

On apprend dans le rapport de l'IOSCO que les investisseurs institutionnels ont continué d'accroître leur exposition aux actifs privés récemment. Le taux moyen d'accroissement est passé de 8,4% en 2017 à 11,2% en 2022. Cette tendance haussière s'est révélée plus élevée chez les sociétés d'assurance.

Un sondage réalisé en décembre 2022 indique que 24% de ces investisseurs institutionnels estimaient qu'ils étaient surexposés aux placements privés, contre une proportion de 4% en 2017. Malgré tout, 79% des répondants affirmaient vouloir maintenir, voire accroître leurs investissements au cours des prochaines années.

# TOP 40 | GESTIONNAIRES

<b>SOLUTIONS DE PLACEMENT MONDIALES TD</b> <b>1</b> Rang 2022 : <b>1</b> ▲7,3 % ARC 2023 : 147 769,8\$ ARC 2022 : 137 692,7\$ Actifs totaux 2023 : 407 902,6\$	<b>PLACEMENTS INSTITUTIONNELS FIDELITY CANADA</b> <b>6</b> Rang 2022 : <b>6</b> ▲16,4 % ARC 2023 : 37 295,7\$ ARC 2022 : 32 030,9\$ Actifs totaux 2023 : 216 795,7\$	<b>GESTION D'ACTIFS CIBC</b> <b>11</b> Rang 2022 : <b>12</b> ▲7,8 % ARC 2023 : 26 168,2\$ ARC 2022 : 24 275,6\$ Actifs totaux 2023 : 197 510,0\$	<b>GESTION D'ACTIFS PMSL</b> <b>16</b> Rang 2022 : <b>16</b> ▲11,5 % ARC 2023 : 21 200,5\$ ARC 2022 : 19 019,6\$ Actifs totaux 2023 : 36 646,7\$
<b>GESTION D'ACTIFS BLACKROCK CANADA</b> <b>2</b> Rang 2022 : <b>2</b> ▲10,3 % ARC 2023 : 147 383,0\$ ARC 2022 : 133 574,0\$ Actifs totaux 2023 : 293 086,0\$	<b>GESTION D'ACTIFS GOLDMAN SACHS</b> <b>7</b> Rang 2022 : <b>11</b> ▲32,0 % ARC 2023 : 34 000,0\$ ARC 2022 : 25 760,7\$ Actifs totaux 2023 : 50 600,0\$	<b>GESTION DE PLACEMENTS CANADA VIE</b> <b>12</b> Rang 2022 : <b>13</b> ▲5,9 % ARC 2023 : 25 639,1\$ ARC 2022 : 24 205,0\$ Actifs totaux 2023 : 182 691,2\$	<b>GESTION D'ACTIFS MACQUARIE</b> <b>17</b> Rang 2022 : <b>s. o.</b> s. o. ARC 2023 : 20 713,0\$ ARC 2022 : s. o. Actifs totaux 2023 : 28 230,0\$
<b>GESTION D'ACTIFS BROOKFIELD</b> <b>3</b> Rang 2022 : <b>3</b> ▲17,3 % ARC 2023 : 92 152,0\$ ARC 2022 : 78 558,0\$ Actifs totaux 2023 : 276 374,0\$	<b>GESTION D'ACTIFS BNY MELLON CANADA</b> <b>8</b> Rang 2022 : <b>9</b> ▲16,9 % ARC 2023 : 31 079,0\$ ARC 2022 : 26 577,0\$ Actifs totaux 2023 : 53 264,0\$	<b>PIMCO CANADA</b> <b>13</b> Rang 2022 : <b>15</b> ▲15,0 % ARC 2023 : 24 572,0\$ ARC 2022 : 21 358,0\$ Actifs totaux 2023 : 61 371,0\$	<b>MERCER, GESTION MONDIALE D'INVESTISSEMENT CANADA</b> <b>18</b> Rang 2022 : <b>18</b> ▲14,7 % ARC 2023 : 20 609,0\$ ARC 2022 : 17 966,0\$ Actifs totaux 2023 : 27 147,0\$
<b>PH&amp;N INSTITUTIONNEL (RBC GESTION MONDIALE D'ACTIFS)</b> <b>4</b> Rang 2022 : <b>4</b> ▲11,2 % ARC 2023 : 73 826,7\$ ARC 2022 : 66 394,1\$ Actifs totaux 2023 : 411 068,9\$	<b>GROUPE FINANCIER CONNOR, CLARK &amp; LUNN</b> <b>9</b> Rang 2022 : <b>8</b> ▲8,9 % ARC 2023 : 30 844,6\$ ARC 2022 : 28 323,4\$ Actifs totaux 2023 : 94 282,1\$	<b>BEUTEL, GOODMAN &amp; COMPAGNIE</b> <b>14</b> Rang 2022 : <b>14</b> ▲2,2 % ARC 2023 : 23 658,9\$ ARC 2022 : 23 148,5\$ Actifs totaux 2023 : 40 758,1\$	<b>JARISLOWSKY FRASER</b> <b>19</b> Rang 2022 : <b>17</b> ▲5,6 % ARC 2023 : 19 671,0\$ ARC 2022 : 18 632,0\$ Actifs totaux 2023 : 52 027,0\$
<b>GESTION DE PLACEMENTS MANUVIE</b> <b>5</b> Rang 2022 : <b>5</b> ▲14,3 % ARC 2023 : 52 798,0\$ ARC 2022 : 46 185,0\$ Actifs totaux 2023 : 148 683,0\$	<b>TRANS-CANADA CAPITAL</b> <b>10</b> Rang 2022 : <b>10</b> ▲13,6 % ARC 2023 : 29 734,0\$ ARC 2022 : 26 175,4\$ Actifs totaux 2023 : 30 477,0\$	<b>FIERA CAPITAL</b> <b>15</b> Rang 2022 : <b>7</b> ▼18,5 % ARC 2023 : 23 194,5\$ ARC 2022 : 28 452,4\$ Actifs totaux 2023 : 120 342,6\$	<b>GESTION DE PLACEMENTS MAWER</b> <b>20</b> Rang 2022 : <b>19</b> ▲10,6 % ARC 2023 : 19 462,6\$ ARC 2022 : 17 602,6\$ Actifs totaux 2023 : 82 599,2\$

CANADIAN  
**Institutional Investment**  
**NETWORK**

\* Les données de 2022 ont été révisées

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

Source : sociétés ayant participé au sondage du printemps 2024 du Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

# D'ACTIFS

ACTIF SOUS GESTION (M\$) AU 31 DÉCEMBRE 2023

ARC : ACTIF DE RETRAITE CANADIEN

▲ ▼ Indiquent une croissance ou une décroissance de l'actif entre 2022 et 2023

<b>MFS GESTION DE PLACEMENTS CANADA</b> <b>21</b>
Rang 2022: <b>21</b> ▲8,5%
ARC 2023: 18 361,2\$
ARC 2022: 16 924,7\$
Actifs totaux 2023: <b>38 938,8\$</b>

<b>INDUSTRIELLE ALLIANCE, GESTION DE PLACEMENTS</b> <b>26</b>
Rang 2022: <b>25</b> ▲7,2%
ARC 2023: 15 193,0\$
ARC 2022: 14 174,0\$
Actifs totaux 2023: <b>110 535,0\$</b>

<b>CONSEILLERS EN PLACEMENT LEITH WHEELER</b> <b>31</b>
Rang 2022: <b>28</b> ▲4,6%
ARC 2023: 11 162,9\$
ARC 2022: 10 675,7\$
Actifs totaux 2023: <b>24 720,9\$</b>

<b>BAILLIE GIFFORD OVERSEAS</b> <b>36</b>
Rang 2022: <b>32</b> ▼-5,7%
ARC 2023: 7 057,0\$
ARC 2022: 7 487,0\$
Actifs totaux 2023: <b>15 971,0\$</b>

<b>GESTION D'ACTIF J.P. MORGAN CANADA</b> <b>22</b>
Rang 2022: <b>22</b> ▲8,8%
ARC 2023: 18 111,0\$
ARC 2022: 16 648,0\$
Actifs totaux 2023: <b>35 337,3\$</b>

<b>NEUBERGER BERMAN</b> <b>27</b>
Rang 2022: <b>26</b> ▲9,5%
ARC 2023: 14 005,6\$
ARC 2022: 12 790,0\$
Actifs totaux 2023: <b>25 772,6\$</b>

<b>GESTION SLC</b> <b>32</b>
Rang 2022: <b>29</b> ▲7,6%
ARC 2023: 9 009,0\$
ARC 2022: 8 373,0\$
Actifs totaux 2023: <b>140 862,0\$</b>

<b>LETKO, BROUSSEAU &amp; ASSOCIÉS</b> <b>37</b>
Rang 2022: <b>34</b> ▼-5,5%
ARC 2023: 6 901,0\$
ARC 2022: 7 304,0\$
Actifs totaux 2023: <b>15 932,0\$</b>

<b>GESTION WELLINGTON CANADA</b> <b>23</b>
Rang 2022: <b>20</b> ▼-1,2%
ARC 2023: 17 131,7\$
ARC 2022: 17 334,0\$
Actifs totaux 2023: <b>31 175,2\$</b>

<b>GESTION DE PLACEMENTS WTW CANADA</b> <b>28</b>
Rang 2022: <b>s. o.</b> ▲16,7%
ARC 2023: 13 861,6\$
ARC 2022: 11 877,4\$
Actifs totaux 2023: <b>14 240,8\$</b>

<b>GESTION DE PLACEMENTS MORGAN STANLEY</b> <b>33</b>
Rang 2022: <b>30</b> ▲2,8%
ARC 2023: 8 178,0\$
ARC 2022: 7 958,0\$
Actifs totaux 2023: <b>9 040,0\$</b>

<b>AMUNDI CANADA</b> <b>38</b>
Rang 2022: <b>37</b> ▲5,2%
ARC 2023: 6 709,0\$
ARC 2022: 6 374,9\$
Actifs totaux 2023: <b>10 972,0\$</b>

<b>ARROWSTREET CAPITAL</b> <b>24</b>
Rang 2022: <b>27</b> ▲23,2%
ARC 2023: 15 521,0\$
ARC 2022: 12 601,0\$
Actifs totaux 2023: <b>16 408,0\$</b>

<b>DESJARDINS GESTION INTERNATIONALE D'ACTIFS</b> <b>29</b>
Rang 2022: <b>s. o.</b> ▲15,6%
ARC 2023: 11 257,0\$
ARC 2022: 9 734,0\$
Actifs totaux 2023: <b>87 050,0\$</b>

<b>CONSEILS EN PLACEMENT CANSO</b> <b>34</b>
Rang 2022: <b>33</b> ▲4,9%
ARC 2023: 7 836,1\$
ARC 2022: 7 468,0\$
Actifs totaux 2023: <b>42 542,0\$</b>

<b>BENTALLGREENOAK CANADA</b> <b>39</b>
Rang 2022: <b>35</b> ▼-6,5%
ARC 2023: 6 703,0\$
ARC 2022: 7 168,0\$
Actifs totaux 2023: <b>28 175,0\$</b>

<b>CONSEILLERS EN GESTION GLOBALE STATE STREET</b> <b>25</b>
Rang 2022: <b>23</b> ▼-3,9%
ARC 2023: 15 254,1\$
ARC 2022: 15 880,6\$
Actifs totaux 2023: <b>41 592,7\$</b>

<b>GESTION INSTITUTIONNELLE FRANKLIN TEMPLETON*</b> <b>30</b>
Rang 2022: <b>24</b> ▲6,2%
ARC 2023: 11 165,0\$
ARC 2022: 10 515,9\$
Actifs totaux 2023: <b>40 093,0\$</b>

<b>ADDENDA CAPITAL</b> <b>35</b>
Rang 2022: <b>36</b> ▲9,5%
ARC 2023: 7 287,0\$
ARC 2022: 6 655,4\$
Actifs totaux 2023: <b>33 845,7\$</b>

<b>INVESTISSEMENT INSTITUTIONNEL ALLIANCEBERNSTEIN CANADA</b> <b>40</b>
Rang 2022: <b>31</b> ▼-17,0%
ARC 2023: 6 349,6\$
ARC 2022: 7 647,2\$
Actifs totaux 2023: <b>12 033,9\$</b>

**Total du Top 40 2023: 1 128 825,5\$**  
**Total du Top 40 2022: 1 011 521,5\$**  
**Variation: ▲11,6%**



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

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 31 DÉCEMBRE 2023

	<b>Gestionnaire</b>	<b>Actif 2023</b>	<b>Actif 2022</b>	<b>Variation</b>
1	Gestion d'actifs Goldman Sachs	34 000,0\$	25 760,7\$	32,0 %
2	Arrowstreet Capital	15 521,0\$	12 601,0\$	23,2 %
3	Gestion d'actifs Brookfield	92 152,0\$	78 558,0\$	17,3 %
4	Gestion d'actifs BNY Mellon Canada	31 079,0\$	26 577,0\$	16,9 %
5	Gestion de placements WTW Canada	13 861,6\$	11 877,4\$	16,7 %

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

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 31 DÉCEMBRE 2023

	<b>Gestionnaire</b>	<b>Actif 2023</b>	<b>Actif 2022</b>	<b>Variation</b>
1	Victory Capital	1 627,2\$	371,6\$	337,9 %
2	Investissements Russell Canada	3 302,0\$	1 686,0\$	95,8 %
3	RPIA	1 653,0\$	962,0\$	71,8 %
4	Orbis Investments	2 747,0\$	1 649,0\$	66,6 %
5	Van Berkomp Gestion mondiale d'actifs	2 875,0\$	1 890,1\$	52,1 %

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

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 31 DÉCEMBRE 2023

	<b>Gestionnaire</b>	<b>Actif 2023</b>	<b>Actif 2022</b>	<b>Variation</b>
1	Baker Gilmore & Associés (une société de Connor, Clark & Lunn)	204,5\$	123,7\$	65,3 %
2	360 ONE Asset	500,0\$	375,0\$	33,3 %
3	Brandes Investment Partners & Co.	441,0\$	334,0\$	32,0 %
4	Conseiller en investissement Dixon Mitchell	5,2\$	4,3\$	21,1 %
5	Société de Gestion AGF	205,4\$	170,8\$	20,2 %

Source: sociétés ayant participé au sondage du printemps 2024 du Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

An illustration featuring two hands. The top hand is reaching down, holding a single red speech bubble. The bottom hand is open, holding a cluster of five speech bubbles in various colors: orange, green, blue, red, and blue. The background is light blue with stylized white clouds. The author's name is printed in teal text on the left side.

PAR PIERRE-LUC TRUDEL

# **LES DONNÉES AU SECOURS DE LA SANTÉ MENTALE**

***Face au fléau des troubles de santé mentale en milieu de travail, qui ne montre aucun signe d'essoufflement, les grands employeurs misent de plus en plus sur la collecte et l'analyse de données pour orienter leurs interventions là où les besoins sont les plus criants.***

**C**haque trimestre depuis 2010, Bell fait le suivi de plus de 90 indicateurs pour évaluer le niveau de santé psychologique de son personnel et déceler les tendances émergentes. « Nous nous appuyons sur des données quantitatives et qualitatives pour nous assurer que nos initiatives de santé et mieux-être répondent aux besoins des employés et aux objectifs de l'entreprise », a expliqué Emmanuelle Bezeau, gestionnaire principale, Santé mentale et bien-être au travail, chez Bell, lors d'un webinaire organisé par Global-Watch au mois de mars.

Seulement  
**20 %**  
des organisations recueillent des renseignements sur l'utilisation des avantages sociaux par groupes démographiques

À peine  
**30 %**  
des organisations demandent à leurs employés ce qui devrait être inclus dans les initiatives de santé mentale et de mieux-être

**40 %**  
des employeurs n'ont jamais évalué l'efficacité de leurs programmes de santé mentale et de mieux-être

Source : Desjardins Assurances

Afin de faciliter l'analyse des différents indicateurs, un tableau de bord regroupe les données en quatre grandes catégories : l'invalidité de courte durée, l'invalidité de longue durée, le taux d'utilisation des avantages sociaux et des programmes de soutien en santé mentale par les employés ainsi que le niveau d'engagement du personnel.

Pour recueillir les commentaires de ses employés, le géant des télécommunications a recours non seulement à de nombreux sondages portant sur des activités précises, comme les formations en santé mentale et les campagnes de sensibilisation, mais aussi à un grand sondage annuel sur l'engagement du personnel. « Les résultats obtenus nous permettent d'obtenir un score global, l'indice de santé mentale, qui est analysé à l'échelle de l'entreprise, des différents

services et des équipes, indique M<sup>me</sup> Bezeau. Des plans d'action sur mesure sont ensuite élaborés pour saisir les opportunités d'amélioration dans les différentes équipes. »

L'un des principaux objectifs de la récolte de toutes ces données est de mettre en œuvre des actions concrètes pour offrir un meilleur soutien aux employés. Un exemple récent ? Le lancement d'un nouveau programme de pharmacogénétique sans frais pour les employés en congé d'invalidité causé par un trouble de santé mentale. « On peut ainsi aider les employés à trouver plus rapidement le bon médicament au bon dosage pour eux et donc mieux les accompagner dans leur parcours d'invalidité », note M<sup>me</sup> Bezeau. Ce projet-pilote ayant permis de générer un haut rendement du capital investi, l'entreprise a élargi le programme à l'ensemble des employés visés.

Bell a aussi entrepris d'analyser plus finement les facteurs liés aux invalidités de courte durée, tels que l'équilibre travail-vie personnelle, les exigences de travail ou la relation avec le gestionnaire. Pour cette évaluation, les employés d'un même service sont invités à répondre à une enquête de façon anonyme. Si les résultats obtenus sont jugés inquiétants, un rapport contenant recommandations et plan d'action est produit.

« *Le fait d'être branchés en continu sur les préoccupations des travailleurs nous a permis de faire évoluer beaucoup de choses et de réagir rapidement en situation de crise.* »

– Lucie Houle, Banque Nationale

L'entreprise s'appuie sur une équipe centrale pour élaborer et mettre en place ses différentes mesures consacrées à la santé mentale. Cette équipe travaille en collaboration avec d'autres du service des ressources humaines, celle de la gestion des invalidités entre autres.

C'est ainsi que, depuis 2010, Bell a tenu au Canada 1 700 événements consacrés à la santé pour ses salariés, des ateliers de gestion du stress aux conférences sur la nutrition, en passant par les séances de méditation. « On veut éduquer et faire participer les employés, éviter la stigmatisation et créer un environnement inclusif », résume M<sup>me</sup> Bezeau.

En plus des soins de santé virtuels, incluant les soins psychologiques, l'entreprise a ajouté à ses protections l'accès à la thérapie cognitivo-comportementale et éliminé le plafond de remboursement pour les services de soutien en santé mentale, autant pour les employés que pour les membres de leur famille.

Tous les gestionnaires de la société doivent par ailleurs suivre une formation obligatoire sur la santé mentale en milieu de travail élaborée en partenariat avec l'Université Queen's et LifeWorks (aujourd'hui Telus Santé).



« Les résultats obtenus nous permettent d'obtenir un score global, l'indice de santé mentale, qui est analysé à l'échelle de l'entreprise, des différents services et des équipes. »

- Emmanuelle Bezeau, Bell

### Identifier ses forces et ses faiblesses

La Banque Nationale a elle aussi recours à de nombreuses données internes pour orienter ses actions liées au soutien en santé mentale. Dans le but de normaliser les conversations sur la santé et le mieux-être en milieu de travail, la banque a mis en place pendant la pandémie une « boucle de rétroaction » constituée de différents canaux de communication (sondages, applications mobiles, réseau social d'entreprise, plateforme de partage, etc.).

« Nous avons vu pendant la pandémie une opportunité de mettre en place une stratégie de santé et mieux-être plus efficace, davantage centrée sur la réalité du terrain », soutient Lucie Houle, vice-présidente, Culture et Talent, secteur Expérience Employé, à la Banque Nationale.

Pendant la pandémie, cette boucle de rétroaction générait plus de 3 000 commentaires par semaine, des données qui ont permis de mesurer la qualité de l'environnement de travail, le moral des employés, le niveau de stress ou encore la perception du soutien offert par les gestionnaires. « Le fait d'être branchés en continu sur les préoccupations des travailleurs nous a permis de faire évoluer beaucoup de choses et de réagir rapidement en situation de crise », affirme M<sup>me</sup> Houle.

Il a par exemple été constaté que les employés ne connaissaient pas bien l'offre de leur employeur en matière de santé et mieux-être. « Nous avons donc apporté des ajustements au contenu et à la fréquence de nos communications pour obtenir davantage de visibilité », relate M<sup>me</sup> Houle.

Les données récoltées plus récemment permettent de constater que le stress financier affecte de plus en plus les employés, aux prises avec une forte augmentation du coût de la vie. La Banque Nationale entend donc bonifier le volet financier de son programme de bien-être, tout en y ajoutant un volet social pour adopter une approche plus globale.

Malgré tous les efforts consentis au cours des dernières années, la santé mentale demeure la principale raison de consultation au programme d'aide aux employés et une cause majeure d'invalidité. La banque veut donc aller plus loin dans la collecte de données de façon à connaître l'état actuel de la santé mentale des différents groupes au sein de l'entreprise et à détecter les signes avant-coureurs de difficultés plus importantes. En juin dernier, elle a lancé un indice de santé mentale qui couvre de nombreux aspects comme la santé psychologique, l'anxiété, la dépression, l'optimisme, l'isolement, le risque financier et l'épuisement.

L'exercice a mis en évidence les forces de l'organisation en matière de soutien en santé mentale, telles que la communication aux employés, la mobilisation des gestionnaires et le sentiment d'autonomie.

L'anxiété et le niveau d'épuisement demeurent en revanche d'importants défis. « Nous avons encore beaucoup de travail de prévention à réaliser concernant ces aspects, concède M<sup>me</sup> Houle. Nous cherchons notamment à simplifier la vie de nos employés à l'aide de nos plateformes et de nos processus d'affaires. Quand les choses sont compliquées et que l'information est difficile à trouver, un sentiment de surcharge peut se manifester. »

Les résultats de l'indice de santé mentale ont également mis en lumière la nécessité de personnaliser davantage les programmes en place pour mieux répondre aux besoins de certains groupes de travailleurs qui affichent des niveaux d'anxiété plus élevés, tels que les 45 ans et moins, les minorités culturelles, les personnes en situation de handicap, les membres de la communauté LGBTQ+ et les employés en centre d'appel.

### Une offre mieux structurée

À l'image de Bell et de la Banque Nationale, Hydro-Québec cherche à utiliser au mieux les données à sa disposition pour améliorer le soutien en santé mentale qu'elle offre à ses employés.

La société d'État a notamment entrepris de recenser tous les programmes et mesures déjà déployés dans l'organisation en lien avec la santé et le mieux-être. « Ce qu'on veut, c'est mettre en place une stratégie globale, une approche plus structurée qu'une multitude d'initiatives un peu éparpillées », mentionne Justine Granger, cheffe du Centre d'excellence en santé globale à Hydro-Québec.

L'objectif principal est d'implanter un programme de prévention des facteurs de risques psychosociaux qui mettrait à contribution les différentes parties prenantes de l'organisation et qui aurait comme finalité d'intégrer la santé psychologique dans les décisions d'affaires. « On s'inspire de ce qui existe déjà et qui fonctionne bien dans l'organisation pour la santé et sécurité au travail, mais en tenant compte des particularités des risques psychologiques », précise M<sup>me</sup> Granger.

Quatre principes directeurs ont été adoptés : l'importance de la responsabilité partagée, l'engagement et la mobilisation, la prise en charge par le milieu et une approche adaptée aux différents corps de métier et équipes que compte Hydro-Québec.

« On veut amener les gens à être conscients de leur propre responsabilité dans les actions qu'ils peuvent poser pour favoriser un meilleur environnement de travail », explique M<sup>me</sup> Granger. De notre côté, on cherche à obtenir des indicateurs représentatifs de la situation sur le terrain avec les données à notre disposition. Nous menons un projet-pilote actuellement pour tester différentes approches afin de mieux tirer parti de nos données. »



Avec la présentation  
des résultats du Sondage  
Benefits Canada sur les  
soins de santé 2024

**Benefits**  
**SONDAGE SUR LES**  
**SOINS DE SANTÉ** 2024



**1<sup>er</sup> octobre 2024**

**NOTEZ LA DATE**

**FAIRMONT LE REINE ELIZABETH  
MONTRÉAL, QUÉBEC**

Commanditaires :

**AON**

**CROIX BLEUE**  
MEDAVIE

**Desjardins**  
Assurances  
Vie • Santé • Retraite

  
novo nordisk®

 Sun Life

**Teladoc**  
HEALTH