



Avantages

RÉGIMES CD

EXPLORER DE NOUVEAUX HORIZONS



AVANTAGES.CA

Novembre 2022



88 %

des professionnels RH croient que le soutien en santé mentale peut augmenter la productivité des employés.*

Grâce aux **Soins Virtuels TELUS Santé**, vous pouvez aider à favoriser une bonne santé mentale dans votre milieu de travail en offrant des conseils et des outils de bien-être.



En savoir plus sur les **Soins Virtuels** pour vos employés.

telussante.com/soinsauxemployes

 **TELUS**^{MD} Santé

RÉDACTION

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

Révisseur Caroline Fortin

VENTES

Éditrice Alison Webb
416 847-8578 alison.webb@contexgroup.ca

Directrice des ventes Francesca Allman
francesca.allman@contexgroup.ca

Directeur, développement des affaires Robert Martins
robert.martins@contexgroup.ca

PRODUCTION

Graphiste Louis-Philippe Larocque

ABONNEMENTS

Pour s'abonner bit.ly/319RpnB

Pour toute question
1 800 361-7215 benefitscanada@kckglobal.com

GROUPE CONTEX

Président Pierre Marcoux

Contrôleur Jean-Sébastien Haché

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

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

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

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

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

CONVENTION DU SERVICE POSTE-PUBLICATIONS N° 43 697 050.

N° ISSN 1196-8915. ©2022 Tous droits réservés.

RUBRIQUES

4 EN BREF

5 DÉCHIFFRAGE
Régimes PD

19 PAUSE SANTÉ
Indicateurs de bien-être



Explorer de nouveaux horizons

Peu présents dans les régimes à cotisation déterminée, les placements non traditionnels méritent pourtant d'y avoir leur place. Les obstacles sont toutefois nombreux.

12 TOP 40 DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS DE CAISSES DE RETRAITE

16 FIDÉLISER PAR LA FLEXIBILITÉ

Les régimes d'avantages sociaux peuvent jouer un rôle de premier plan dans la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre. À condition qu'ils soient adaptés à la nouvelle réalité du monde du travail.

20 LES RÉCLAMATIONS POUR LE TDAH S'AGITENT

Les demandes de règlement pour les traitements du TDAH sont en constante augmentation au Canada. Quelle incidence sur la gestion des régimes d'assurance collective ?

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

À l'international



L'hiver risque-t-il de refroidir l'ardeur des employés envers le télétravail? Probablement pas en Amérique du Nord, mais dans une Europe plongée en pleine crise énergétique, l'idée de passer la journée dans un bureau chauffé aux frais de son employeur est plutôt séduisante, peut-on lire dans *Human Resources Director*. En effet, 85 % des travailleurs britanniques jugent qu'accomplir leur boulot au bureau est devenu plus intéressant en raison de la forte hausse du coût de l'énergie, qui a doublé depuis l'an passé au Royaume-Uni. Plus de 15 % des employés ont même l'intention d'y aller tous les jours cet hiver pour réduire leur facture de chauffage. Le coût de l'énergie constitue ainsi l'une des principales raisons qui poussent les travailleurs à renouer avec le présentiel, derrière la volonté de collaborer davantage, une meilleure distinction entre la vie personnelle et professionnelle et... le café ou le thé gratuit. Une autre façon de se réchauffer aux frais de l'employeur après une nuit glaciale!

Fallait y penser!

Le tabou qui a longtemps entouré la ménopause dans les milieux de travail semble peu à peu se dissiper. Les femmes sont de plus en plus nombreuses à demander à leur employeur d'intégrer des mesures de soutien en la matière à leur offre d'avantages sociaux. À l'heure actuelle, seulement 18 % des femmes sondées par la Fondation canadienne sur la ménopause se sentent soutenues dans leur vie professionnelle lorsqu'elles ressentent des symptômes. Qu'attendent-elles de la part de leur employeur? La possibilité d'obtenir des ajustements d'horaire (38 %) et d'environnement de travail (34 %) ainsi que des conversations plus ouvertes concernant la ménopause au bureau (33 %). De leur côté, les employeurs misent sur le soutien au bien-être mental, le soutien en matière de saines habitudes de vie, la diffusion d'informations sur le portail d'avantages sociaux de l'entreprise et des formations sur la ménopause pour les gestionnaires.



Les plus lus sur avantages.ca



- 1 Les micropauses pour éviter la dépression
- 2 Les Québécois insatisfaits des régimes de retraite
- 3 Forte hausse des prestations versées par les assureurs
- 4 Augmentations salariales: les employeurs accélèrent
- 5 Hausse record des coûts de soins de santé

Pas tombé dans l'oreille d'un sourd

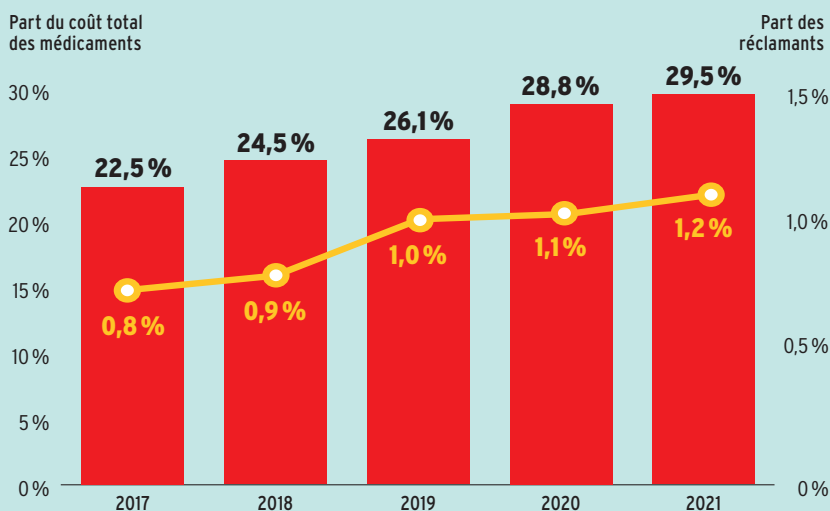
« La population est mûre pour un dialogue social sur la retraite. Les travailleurs, les retraités et les employeurs doivent pouvoir échanger dans une instance structurée afin de conseiller l'État et équiper la société québécoise pour l'avenir. »

– François L'Italien, coordonnateur de l'Observatoire de la retraite et directeur adjoint de l'Institut de recherche en économie contemporaine

Une image vaut mille mots



ÉVOLUTION DU COÛT DES MÉDICAMENTS DE SPÉCIALITÉ COMPARATIVEMENT AUX COÛTS TOTAUX DE MÉDICAMENTS DANS LES RÉGIMES PRIVÉS



Source: HBM+

■ Part du coût total ● Part des réclamants



PIERRE-LUC TRUDEL

Rédacteur en chef

Seconde chance

Beaucoup les ont enterrés depuis longtemps, mais les régimes de retraite à prestations déterminées (PD), forts de leur actif sous gestion colossal, ne disparaîtront pourtant pas de sitôt. Le contexte économique et législatif qui a précipité leur déclin il y a maintenant plus de dix ans n'a plus rien à voir avec la réalité d'aujourd'hui. Et si on en profitait pour tenter de les relancer sans devoir repartir de zéro ?

L'idée peut sembler farfelue, mais les astres sont alignés pour au moins entamer une réflexion sur la question.

Après plus d'une décennie de taux d'intérêt au plancher, les gestionnaires de caisses de retraite peuvent enfin entrevoir une ère de taux plus élevés, certains facteurs macroéconomiques et géopolitiques militant en faveur d'une inflation structurelle plus vigoureuse au cours des prochaines années. De quoi enfin soulager le passif des régimes PD.

De leur côté, les employeurs s'arrachent les cheveux en ce moment pour conserver leurs meilleurs talents, multipliant les opérations de séduction auprès de leur personnel. Or, il existe peu d'outils plus puissants que les « menottes dorées » d'un régime PD pour fidéliser les employés et leur donner une bonne raison de se projeter à long terme au sein de leur organisation.

Certes, l'administration d'un régime PD demeure éminemment complexe, mais comporte bien moins de risques financiers que jadis grâce aux réformes législatives des dernières années. Le coûteux financement sur base de solvabilité a été abandonné en 2015, et il est maintenant possible de verser aux participants qui quittent le régime leurs droits accumulés en proportion du ratio de solvabilité.

Parlant de réforme législative, le ministre du Travail, Jean Boulet, a exprimé l'hiver dernier sa volonté d'interdire complètement les clauses de disparité de traitement dans les régimes de retraite d'ici quelques années, invalidant les clauses de droits acquis prévues dans la loi adoptée en 2018. Cela forcera à tout le moins les promoteurs à réviser les paramètres de leurs différents régimes de retraite pour se conformer à la nouvelle législation. Et si certains d'entre eux profitaient de l'occasion pour tenter l'expérience de rouvrir leur régime PD aux nouveaux employés ?

En matière de placement, les caisses de retraite à prestations déterminées ont aujourd'hui accès à des stratégies de placement plus diversifiées et sophistiquées qu'ils n'auraient jamais pu l'imaginer il y a 20 ans. L'intégration

des actifs réels a rendu les portefeuilles institutionnels largement plus résilients alors que les placements privés permettent aux régimes de déployer leur capital au-delà des marchés boursiers. Les titres à revenu fixe plus spécialisés, incluant la dette privée, ne sont plus la chasse gardée des assureurs. Ce faisant, les régimes PD peuvent mettre en œuvre des solutions d'investissement guidé par le passif performantes sans pour autant sacrifier trop de rendement.

La situation se complique ? Les possibilités de transférer certains risques aux sociétés d'assurance ne manquent pas. La profondeur acquise par le marché canadien des rentes collectives au cours des dernières années devrait suffire à rassurer les promoteurs les plus craintifs quant à la pérennité de leur régime.

Les régimes PD pourraient également avoir leur revanche sur les régimes CD si ces derniers ne parviennent pas à assurer un revenu de retraite suffisant à leurs participants, qui commenceront à prendre leur retraite en plus grand nombre dans un avenir proche, qui sait ?

Bien sûr, les régimes PD ne retrouveront jamais la place hégémonique qu'ils occupaient dans le monde du travail il y a quelques décennies. Compte tenu de la conjoncture actuelle, un certain retour du balancier est néanmoins possible, voire souhaitable.

Considérant l'environnement plus favorable, pourquoi ne pas tenter de les adapter à la nouvelle réalité du monde du travail plutôt que de les condamner définitivement pour leurs erreurs passées ?

Certaines caractéristiques des régimes PD – les modèles de calcul de la rente basée sur le salaire des dernières années de service, par exemple – ne sont peut-être plus aussi pertinentes aujourd'hui, à l'heure où les travailleurs changent d'emploi plus fréquemment. Mais des formules de rentes plus lissées tout au long de la carrière, de la même manière que la création de régimes PD regroupant plusieurs employeurs d'un même secteur d'activité, comme c'est le cas aux Pays-Bas, pourraient contribuer à les remettre au goût du jour. L'expertise québécoise et canadienne en gestion des régimes de retraite est reconnue mondialement, innover pour remettre les régimes PD sur les rails est un défi que l'industrie d'ici peut relever.

N'oublions jamais que ces régimes ont permis, et permettent toujours, à des millions de retraités canadiens de dormir sur leurs deux oreilles. Ils méritent une seconde chance.

LEADERSHIP AU FÉMININ



Soula Hatsisavvas

Vice-présidente, Service à la clientèle, Canada-Vie

« Pour s'épanouir au travail, il faut être fondamentalement inspirée, valorisée, outillée et connectée. »

Quels sont les ingrédients essentiels d'un milieu de travail qui permettent aux femmes de s'épanouir ?

Ma carrière a commencé il y a 28 ans dans un rôle de soutien au sein de notre entreprise de services. J'ai maintenant le privilège de diriger une équipe de 350 professionnels du domaine du service qui sont responsables des relations quotidiennes avec nos clients et nos conseillers. D'après mon expérience, quatre éléments sont essentiels pour avoir du succès et s'épanouir au travail.

Je crois d'abord qu'il est important de se sentir inspirée. Chaque jour, nous devrions arriver au travail en ayant la conviction de faire partie de quelque chose de plus grand que nous, et de sentir que nous partageons la vision et un objectif commun avec les autres membres de l'entreprise. Deuxièmement, nous devons nous sentir valorisées et reconnaître l'importance de notre contribution à ce grand projet commun. Tous les joueurs de notre entreprise tiennent un rôle primordial contribuant à bonifier l'expérience client, celle des membres et le parcours de toute l'équipe. Troisièmement, nous devons être outillées. Nous devons nous rendre compte que nous pouvons prendre des décisions et que nous avons droit à l'erreur. Nous sommes toutes ici dans un objectif commun de faire pour le mieux. Quatrièmement, la pandémie nous a permis de mieux comprendre que nous devons ressentir une connexion avec notre équipe, avec notre unité opérationnelle et, de façon plus générale, avec nos pairs.

Tous ces éléments sont interreliés, mais fondamentalement, pour réussir au travail, il faut être inspirée, valorisée, outillée et connectée.

Dans votre vie personnelle et professionnelle, comment êtes-vous soutenue par votre entourage ?

Dans ma vie personnelle, je suis entourée de personnes fortes, brillantes, heureuses et amusantes. Il est important de pouvoir bénéficier d'un soutien en dehors du travail, que ce soit de la part de votre famille, de vos amis ou de groupes communautaires.

Dans ma vie professionnelle, je suis très inspirée par mon équipe de gestionnaires (voir la photo ci-dessus). Ces personnes sont responsables du développement et du soutien de notre entreprise de services et, dans une plus grande mesure, de la relation que nous avons bâtie avec nos 35 000 clients et nos 25 000 conseillers, ainsi que de la santé et de la prospérité de 12 millions de Canadiens. Faire partie d'une équipe de femmes gestionnaires et sentir que nous faisons ces choses ensemble, avec nos employés, nos équipes des ventes et des opérations, et toute notre clientèle, est très stimulant.

Qu'est-ce que la pandémie a changé concernant les responsabilités des gestionnaires envers leur équipe ?

La pandémie a entraîné de profondes transformations dans plusieurs aspects

de nos vies, mais elle a surtout considérablement changé notre approche au travail. Je suis très fière de la rapidité avec laquelle nos équipes ont uni leurs efforts pour s'assurer que nous nous occupions bien de nos clients, mais que nous prenions aussi soin les unes des autres. De nombreux membres de l'équipe, des clients et des conseillers m'ont avoué se sentir plus connectés que jamais.

Dans l'espace de travail virtuel, les gestionnaires ont eu l'occasion de discuter avec les équipes de façon plus personnelle. Nous avons eu la chance de rencontrer les familles et les animaux de compagnie de nos collègues dans le cadre de séances de discussion et de réunions virtuelles, et de participer à des programmes de ressources pour les employés et à des stratégies de soutien en santé mentale.

Nous devons maintenir ces liens avec nos équipes. Nous devons écouter nos collègues pour connaître leurs besoins. Nous devons savoir de quelle façon nous pouvons les soutenir tout au long des prochaines étapes de la mise en place du travail hybride, car ce sera différent pour chaque entreprise et pour chaque unité opérationnelle. Le fait que nous le ferons ensemble me rend vraiment fière de faire partie de cette excellente équipe.

RÉGIMES CD EXPLORER DE NOUVEAUX HORIZONS

PAR GÉRARD BÉRUBÉ

Peu présents dans les régimes à cotisation déterminée, les placements non traditionnels méritent pourtant d'y avoir leur place. Même s'il reste encore des obstacles à surmonter, la tendance de fond milite en leur faveur, avec une année 2022 venue confirmer leurs bienfaits.

Le régime de retraite de l'Union des producteurs agricoles (UPA) est hybride. Les cotisations des travailleurs vont dans un régime à cotisation déterminée (CD), alors que celles de l'employeur sont dirigées vers un régime à prestations déterminées (PD). La politique de placement, partagée par les deux volets, prévoit une répartition de 42% en titres à revenu fixe, de 42% en actions et de 16% en actifs non traditionnels, essentiellement de l'immobilier, pour un actif sous gestion total de 150 millions de dollars.

« Nous intégrons les placements non traditionnels à nos portefeuilles depuis deux ou trois ans, et nous sommes heureux de nos rendements », souligne Denis Roy, trésorier et directeur, finances et main-d'œuvre agricole à l'UPA. Au cours d'une année 2022 plutôt troublée sur les marchés financiers, le régime de retraite de l'UPA a obtenu un rendement de -3% après six mois, comparativement à un repli de quelque 12% pour l'indice S&P/TSX. « Dans les actifs tangibles, qui nous apportent croissance et stabilité, notre rendement était positif. Les placements non traditionnels offrent un rendement moins affecté par les cycles », ajoute M. Roy.

Si les actifs non traditionnels comme l'immobilier, les infrastructures, les placements privés ou la dette privée sont désormais bien intégrés dans les stratégies de placement des régimes PD, ils sont encore peu présents dans les régimes CD. « On observe une tendance de base à recourir davantage aux placements non traditionnels, mais le point de départ est très modeste. Je dirais que moins de 5% de l'actif des régimes CD est à l'extérieur des traditionnelles actions et obligations », avance Dany Lemay, directeur principal et chef de secteur, Investissements à WTW.

Anne Meloche acquiesce. La cheffe des affaires institutionnelles à Placements mondiaux Sun Life observe que seulement de 7 à 8% des promoteurs de régime CD offrent des fonds non traditionnels cotés, principalement axés sur l'immobilier

et l'infrastructure. «Et au sein de ces 7 à 8%, on parle d'à peine 0,5% de l'actif sous gestion qui est composé d'actifs non traditionnels. Ça demeure marginal», précise-t-elle.

Ce contraste traduit une dynamique différente entre les régimes PD et CD. Dans ces derniers, ce sont les participants qui choisissent leurs fonds, et tous n'ont pas les mêmes connaissances, explique M^{me} Meloche. Si dans tous les cas la démarche d'investissement dans les caisses de retraite implique une responsabilité fiduciaire, une sélection et un suivi, une étape additionnelle de communication et d'éducation des participants s'ajoute pour les régimes CD.

Un cercle vicieux

Autre obstacle à l'intégration des actifs non traditionnels : l'exigence d'évaluation quotidienne. «L'évaluation trimestrielle, voire mensuelle, apporte plus de lissage et limite les biais émotifs. Avec l'évaluation journalière, on accroît la mesure de la volatilité, explique Anne Meloche. Tout cela représente beaucoup de temps, de travail, d'énergie et de risques fiduciaires pour peu d'actifs. Et ça explique les frais plus élevés par rapport aux régimes PD.»

Il existe aussi une barrière économique qui limite les possibilités de placements non traditionnels dans les régimes CD. «Le peu de demandes se traduit par une faible offre de produits. C'est un cercle vicieux», ajoute-t-elle.

Selon Statistique Canada, la proportion de l'ensemble des travailleurs canadiens rémunérés couverts par un régime de pension agréé était de 39,7% en 2020. Parmi eux, les deux tiers

des participants sont couverts par un régime PD, 18,4% par un régime CD et 14,4% par un autre type de régime, tels les régimes hybrides, mixtes ou combinés.

«L'industrie est peu mature, les régimes CD ne sont pas assez gros, d'où les frais plus élevés. C'est un frein majeur, déplore Anne Meloche. On va souvent jusqu'à 20% de placements non traditionnels dans les PD. Dans les CD, on a de la difficulté à se rendre à 5%.»

Dany Lemay note également que le manque de compréhension des stratégies moins traditionnelles peut jouer en leur défaveur chez les promoteurs. «Les comités de retraite ont besoin d'être à l'aise avec les stratégies faisant appel aux placements non traditionnels. Il y a également la nécessité d'amener cette compréhension jusqu'au participant. Il y a un avantage, un bénéfice à recourir à ces placements et stratégies, mais dans les régimes CD, ils doivent être bien compris par les employés et adaptés à leurs besoins.»

Outre la question des frais plus élevés, le spécialiste de WTW mentionne que les gestionnaires doivent être conscients du défi lié à la transformation d'un actif peu ou pas liquide en un actif liquide. Sans compter les risques ou craintes de poursuite, les participants étant directement touchés par d'éventuelles déconvenues.

Le poids de ces freins liés aux frais et à la liquidité sera toutefois atténué par la plus petite place qu'occupent les placements non traditionnels dans le portefeuille. Le risque de liquidité peut également être mitigé en trouvant, au sein même du portefeuille de stratégies non traditionnelles,

TOP 10 | PLUS GRANDS RÉGIMES CD AU QUÉBEC

ACTIF SOUS GESTION (M\$) EN DATE DU 31 DÉCEMBRE 2021

Régime	2021	2020	Variation
1 BCE	2 572,00 \$	2 203,00 \$	16,7 %
2 Bombardier ¹	1 074,75 \$	966,50 \$	11,2 %
3 Québecor Média	671,70 \$	629,60 \$	6,7 %
4 Sollio Groupe coopératif*	497,90 \$	432,40 \$	15,1 %
5 Bâtirente	413,50 \$	305,29 \$	35,4 %
6 Produits forestiers Résolu	257,00 \$	237,00 \$	8,4 %
7 Intact Corporation financière	244,01 \$	119,41 \$	104,3 %
8 Metro	239,00 \$	108,00 \$	121,3 %
9 Molson Coors	186,10 \$	158,90 \$	17,1 %
10 Université Laval	172,00 \$	154,40 \$	11,4 %
Total du Top 10	6 327,96 \$	5 314,50 \$	19,1 %

* Les données de 2020 ont été révisées.

¹ Bombardier n'a pas participé au sondage de cette année. Son actif est calculé en utilisant la croissance moyenne des 48 plus grands régimes CD au Canada en 2021.

Source: sociétés ayant participé au sondage 2022 du Canadian Institutional Investment Network sur les régimes de retraite

un bon équilibre entre les placements directs et les actifs cotés (les fiducies de placement immobilier, par exemple).

Aussi, et pour revenir à l'illustration offerte par le régime de retraite de l'UPA, la contrainte de liquidité va dépendre de l'âge des participants. L'intégration d'une solution de décaissement à même le régime – des rentes viagères à paiements variables – a permis à l'UPA de minimiser le risque de liquidité associé aux placements non traditionnels. De leur côté, les participants profitent de frais de gestion moindres et n'ont pas besoin de se tourner vers un fonds de revenu viager individuel ou de souscrire une rente auprès d'un assureur pour obtenir des revenus garantis à la retraite.

« Quant aux frais, ils ne constituent pas un problème. On parvient à demeurer ancré autour de nos frais de gestion de 0,7%. On recherche des produits économiques en frais de gestion, corrects en matière de rendement et équilibrés », explique Denis Roy.

Il y a de l'appétit

Malgré les embûches nombreuses, il y a de l'appétit pour les placements non traditionnels et 2022 ne peut que contribuer à en accentuer l'intérêt, les stratégies de diversification ayant dans l'ensemble mieux fait que les actions et les obligations.

Dany Lemay parle de vagues. Auparavant, l'industrie des régimes d'accumulation de capital retenait les fonds du marché monétaire par défaut en l'absence de choix du participant. Mais la faiblesse des taux d'intérêt a fait en sorte que les fonds à date cible se sont finalement imposés.

La deuxième vague a pris la forme d'une consolidation de la gamme de fonds offerts à la carte, afin de faciliter la prise de décision des participants, tout en conservant le fonds à date cible par défaut. La prochaine phase devrait porter sur une bonification de cette diversification de l'offre à la carte en la rendant disponible à l'intérieur des fonds à date cible.

Jean-Philippe Provost, chef de pratique nationale en solutions d'investissements en épargne-retraite collective chez Desjardins, s'en remet au phénomène de tendance qui caractérise l'industrie. « Le mouvement part souvent des États-Unis ou du Royaume-Uni, des grandes caisses de retraite à prestations déterminées, puis par la suite des grandes caisses à cotisation déterminée pour s'étendre finalement aux plus petits régimes CD. Les placements non traditionnels deviennent ainsi de plus en plus accessibles. »

L'industrie et les consultants sont ainsi interpellés sur la question de l'intégration de la complexité et de la diversification. « Comme les régimes PD avant, les CD font aujourd'hui face à ces enjeux. Il devrait en résulter une réduction des frais, un accroissement de la sophistication et une accessibilité plus grande à ces placements

Suite de l'article à la page 11 ►



ET LES BIENFAITS ?

CIBC Mellon a procédé à une simulation qui permet de constater l'effet positif des placements non traditionnels dans un portefeuille. Dans l'exercice, l'institution note que les portefeuilles équilibrés traditionnels privilégient généralement un ensemble restreint d'actifs et de stratégies et, par extension, un ensemble restreint de risques et de flux de trésorerie. Elle conclut que la meilleure façon de réduire cette concentration est d'ajouter des actifs et des stratégies qui offrent une exposition à un ensemble plus diversifié de risques et d'occasions.

« L'essentiel est de faire la distinction entre les placements non traditionnels qui offrent des rendements complémentaires et diversifiés et ceux qui remplacent une partie des placements existants. Les résultats de nos simulations montrent qu'il est avantageux d'étoffer un portefeuille équilibré en y intégrant un large éventail de risques et d'occasions complémentaires. Le risque du portefeuille diminue en raison de la diversification accrue et le rendement annuel prévu augmente considérablement, passant d'environ 4,1% à 6,3% », écrit CIBC Mellon.

L'institution conclut que les portefeuilles équilibrés traditionnels accusent généralement d'importantes pertes durant les périodes de tensions boursières, tandis que les placements en titres à revenu fixe ne constituent généralement, au mieux, qu'une protection partielle. L'ajout d'actifs et de stratégies non traditionnels diversifiés, dans les limites des contraintes de placement réalistes, peut aider à atténuer cette instabilité des rendements.

« Le peu de demandes se traduit par une faible offre de produits. C'est un cercle vicieux. »

– Anne Meloche, Placements mondiaux Sun Life

TOP 10 | GESTIONNAIRES D'ACTIFS DE RÉGIMES PD

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 30 JUIN 2022

Gestionnaire	Actif 2022
1 Gestion de placements TD	116 114,1\$
2 PH&N Institutionnel	57 711,7\$
3 Gestion d'actifs BlackRock Canada	50 834,0\$
4 Fiera Capital	30 567,2\$
5 Trans-Canada Capital	28 255,5\$
6 Gestion d'actifs Goldman Sachs	25 760,7\$
7 Gestion d'actifs CIBC	21 408,3\$
8 Gestion de placements Manuvie	21 387,0\$
9 Groupe financier Connor, Clark & Lunn	19 562,3\$
10 PIMCO Canada	17 964,0\$
Total du Top 10 :	389 564,8\$

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

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 30 JUIN 2022

Gestionnaire	Actif 2022
1 Gestion d'actifs BlackRock Canada	67 698,0\$
2 Canada Vie	21 199,0\$
3 Gestion d'actifs PMSL	17 962,9\$
4 Placements institutionnels Fidelity Canada	17 406,0\$
5 Gestion de placements TD	15 692,9\$
6 Beutel, Goodman & Compagnie	12 914,6\$
7 MFS Gestion de placements Canada	10 953,0\$
8 Industrial Alliance, Gestion de placements	9 387,0\$
9 PH&N Institutionnel	8 643,8\$
10 Groupe financier Connor, Clark & Lunn	8 267,4\$
Total du Top 10 :	190 124,5\$

Source : sociétés ayant participé à l'édition d'automne 2022 du sondage Top 40 des gestionnaires d'actifs du Canadian Institutional Investment Network

et stratégies », renchérit Dany Lemay.

D'autant plus que les avantages d'incorporer des actifs non traditionnels aux régimes CD sont réels, insiste Anne Meloche. Jean-Philippe Provost est aussi catégorique. « Intégrer ce type de placement est un alignement clair d'intérêts. Dans nos conversations, on aborde l'approche multigestionnaires. On évoque également l'effet sur la diversification et la réduction de la volatilité. Le participant comprend très bien. »

L'adoption passe par l'intégration

Cela dit, tous sont unanimes, et Anne Meloche le résume bien : il est plus intéressant d'inclure les stratégies de placements non traditionnels dans les fonds à date d'échéance plutôt que de les offrir à la carte. « Cela permet d'intégrer une sophistication à moindre coût. Le participant n'a pas à faire un choix personnel. Sans compter qu'un biais comportemental incite à chasser la performance passée. En 2022, on aurait alors choisi les actions en raison de leur performance antérieure, alors que les stratégies de diversification ont mieux performé », ajoute Dany Lemay.

« Dans les régimes CD, on a eu beaucoup de gains grâce aux solutions holistiques, affirme sans ambages Jean-Philippe Provost. Avec une telle intégration dans les plateformes CD, on ajoute des solutions simplifiées multiactifs, multigestionnaires. »

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

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 30 JUIN 2022

	Gestionnaire	Actif 2022	Actif 2021	Variation
1	Neuberger Berman	11994,0\$	7 947,0\$	50,9 %
2	Gestion d'actifs Brookfield	65 587,0\$	51 897,0\$	26,4 %
3	Arrowstreet Capital	11 779,0\$	11 391,0\$	3,4 %
4	Gestion institutionnelle Franklin Templeton	14 158,0\$	13 828,0\$	2,4 %
5	Placements institutionnels Fidelity Canada	30 848,1\$	31 264,1\$	-1,3 %

TOP 5 | CROISSANCE (%) – DE 1 À 10G\$

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 30 JUIN 2022

	Gestionnaire	Actif 2022	Actif 2021	Variation
1	LaSalle Investment Management	1 495,0\$	352,0\$	324,7 %
2	Federated Hermes	1 787,1\$	1 024,6\$	74,4 %
3	NISA Investment Advisors	1 692,0\$	1 024,0\$	65,2 %
4	Montrusco Bolton	1 674,6\$	1 216,6\$	37,6 %
5	Investissements immobiliers Crestpoint	2 701,1\$	1 971,5\$	37,0 %

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

ACTIF DE RETRAITE CANADIEN SOUS GESTION (M\$) AU 30 JUIN 2022

	Gestionnaire	Actif 2022	Actif 2021	Variation
1	Black Creek Investment Management	771,4\$	346,1\$	122,9 %
2	Kingwest & Company	175,0\$	115,0\$	52,2 %
3	Dixon Mitchell Investment Counsel	4,6\$	3,6\$	28,6 %
4	Pathway Capital Management	447,7\$	365,5\$	22,5 %
5	Connor Clark & Lunn Infrastructure	634,8\$	574,8\$	10,4 %

Croître pour l'avenir



Gestion de Placements TD Inc. est une filiale en propriété exclusive de La Banque Toronto-Dominion.

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



Croître sans but ni planification, ce n'est pas suffisant. À Gestion de Placements TD, nous croyons en la *croissance pour l'avenir*. C'est pourquoi nous concevons depuis longtemps des solutions novatrices visant à offrir de meilleurs rendements ajustés au risque. C'est pourquoi nous avons une réputation enviable en intégration de stratégies de placement sur les marchés publics et privés.

Et c'est pourquoi nous intégrons les facteurs ESG à l'un des plus vastes choix de solutions sur le marché.

Croître ou *croître pour l'avenir*? Que préférez-vous?

La croissance, c'est notre affaire.

TOP 40

GESTIONNAIRES D'ACTIFS

GESTION DE PLACEMENTS TD 1 Rang 2021: 2 ▼ -7,5 % ARC 2022: 131 807,0 \$ ARC 2021: 142 525,1 \$ Actifs totaux 2022: 369 302,2 \$	FIERA CAPITAL 6 Rang 2021: 7 ▼ -10,9 % ARC 2022: 37 477,3 \$ ARC 2021: 42 065,2 \$ Actifs totaux 2022: 109 624,0 \$	GESTION D'ACTIFS CIBC 11 Rang 2021: 12 ▼ -14,4 % ARC 2022: 23 361,3 \$ ARC 2021: 27 281,5 \$ Actifs totaux 2022: 180 815,1 \$	GESTION D'ACTIF J.P. MORGAN CANADA 16 Rang 2021: 21 ▼ -11,5 % ARC 2022: 17 454,0 \$ ARC 2021: 19 723,0 \$ Actifs totaux 2022: 26 488,0 \$
GESTION D'ACTIFS BLACKROCK CANADA 2 Rang 2021: 1 ▼ -14,3 % ARC 2022: 128 133,0 \$ ARC 2021: 149 566,0 \$ Actifs totaux 2022: 247 546,0 \$	PLACEMENTS INSTITUTIONNELS FIDELITY CANADA 7 Rang 2021: 8 ▼ -1,3 % ARC 2022: 30 848,1 \$ ARC 2021: 31 264,1 \$ Actifs totaux 2022: 182 333,5 \$	BEUTEL, GOODMAN & COMPAGNIE 12 Rang 2021: 13 ▼ -12,7 % ARC 2022: 23 337,3 \$ ARC 2021: 26 746,3 \$ Actifs totaux 2022: 38 523,1 \$	GESTION DE PLACEMENTS MAWER 17 Rang 2021: 24 ▼ -6,9 % ARC 2022: 17 365,0 \$ ARC 2021: 18 647,5 \$ Actifs totaux 2022: 75 640,3 \$
PH&N INSTITUTIONNEL 3 Rang 2021: 4 ▼ -14,8 % ARC 2022: 66 355,5 \$ ARC 2021: 77 874,6 \$ Actifs totaux 2022: 390 358,1 \$	TRANS-CANADA CAPITAL 8 Rang 2021: 10 ▼ -6,1 % ARC 2022: 28 255,5 \$ ARC 2021: 30 094,9 \$ Actifs totaux 2022: 28 444,6 \$	CANADA VIE 13 Rang 2021: 14 ▼ -13,5 % ARC 2022: 21 661,0 \$ ARC 2021: 25 045,0 \$ Actifs totaux 2022: 110 295,0 \$	MERCER, GESTION MONDIALE D'INVESTISSEMENTS CANADA 18 Rang 2021: 17 ▼ -15,9 % ARC 2022: 17 224,0 \$ ARC 2021: 20 470,0 \$ Actifs totaux 2022: 22 904,0 \$
GESTION D'ACTIFS BROOKFIELD 4 Rang 2021: 6 ▲ 26,4 % ARC 2022: 65 587,0 \$ ARC 2021: 51 897,0 \$ Actifs totaux 2022: 221 064,0 \$	GROUPE FINANCIER CONNOR, CLARK & LUNN 9 Rang 2021: 9 ▼ -7,6 % ARC 2022: 27 829,7 \$ ARC 2021: 30 111,7 \$ Actifs totaux 2022: 81 797,5 \$	PIMCO CANADA 14 Rang 2021: 20 ▼ -3,5 % ARC 2022: 19 101,0 \$ ARC 2021: 19 789,0 \$ Actifs totaux 2022: 53 072,0 \$	WELLINGTON MANAGEMENT CANADA 19 Rang 2021: 19 ▼ -15,5 % ARC 2022: 16 913,0 \$ ARC 2021: 20 016,0 \$ Actifs totaux 2022: 31 147,0 \$
GESTION DE PLACEMENTS MANUVIE 5 Rang 2021: 5 ▼ -14,2 % ARC 2022: 44 597,0 \$ ARC 2021: 51 971,0 \$ Actifs totaux 2022: 140 544,0 \$	GESTION D'ACTIFS GOLDMAN SACHS 10 Rang 2021: 11 ▼ -6,6 % ARC 2022: 25 760,7 \$ ARC 2021: 27 573,0 \$ Actifs totaux 2022: 43 873,6 \$	GESTION D'ACTIFS PMSL 15 Rang 2021: 23 ▼ -6,2 % ARC 2022: 17 962,9 \$ ARC 2021: 19 157,4 \$ Actifs totaux 2022: 33 270,7 \$	MFS GESTION DE PLACEMENTS CANADA 20 Rang 2021: 22 ▼ -14,6 % ARC 2022: 16 651,7 \$ ARC 2021: 19 499,4 \$ Actifs totaux 2022: 34 824,1 \$

CONSEILLERS EN GESTION GLOBALE STATE STREET **21**

Rang 2021: **15** ▼ -23,5%

ARC 2022: 16 200,5\$

ARC 2021: 21 185,4\$

Actifs totaux 2022: 45 098,9\$

JARISLOWSKY FRASER **22**

Rang 2021: **16** ▼ -25,2%

ARC 2022: 15 704,0\$

ARC 2021: 20 994,0\$

Actifs totaux 2022: 47 774,1\$

BNY MELLON **23**

Rang 2021: **18** ▼ -25,7%

ARC 2022: 15 081,0\$

ARC 2021: 20 300,0\$

Actifs totaux 2022: 35 452,0\$

GESTION INSTITUTIONNELLE FRANKLIN TEMPLETON **24**

Rang 2021: **26** ▲ 2,4%

ARC 2022: 14 158,0\$

ARC 2021: 13 828,0\$

Actifs totaux 2022: 36 139,0\$

INDUSTRIELLE ALLIANCE, GESTION DE PLACEMENTS **25**

Rang 2021: **25** ▼ -3,3%

ARC 2022: 13 450,0\$

ARC 2021: 13 914,0\$

Actifs totaux 2022: 99 343,0\$

NEUBERGER BERMAN **26**

Rang 2021: **30** ▲ 50,9%

ARC 2022: 11 994,0\$

ARC 2021: 7 947,0\$

Actifs totaux 2022: 19 616,3\$

ARROWSTREET CAPITAL **27**

Rang 2021: **29** ▲ 3,4%

ARC 2022: 11 779,0\$

ARC 2021: 11 391,0\$

Actifs totaux 2022: 12 134,0\$

CONSEILLERS EN PLACEMENTS LEITH WHEELER **28**

Rang 2021: **27** ▼ -14,5%

ARC 2022: 10 723,5\$

ARC 2021: 12 548,8\$

Actifs totaux 2022: 21 283,4\$

ALLIANCEBERNSTEIN CANADA **29**

Rang 2021: **32** ▼ -14,1%

ARC 2022: 8 469,1\$

ARC 2021: 9 859,4\$

Actifs totaux 2022: 14 519,9\$

GESTION SLC **30**

Rang 2021: **35** ▼ -9,3%

ARC 2022: 8 016,0\$

ARC 2021: 8 835,0\$

Actifs totaux 2022: 125 959,0\$

CANSO INVESTMENT COUNSEL **31**

Rang 2021: **36** ▼ -9,5%

ARC 2022: 7 667,2\$

ARC 2021: 8 470,7\$

Actifs totaux 2022: 34 862,7\$

ADDENDA CAPITAL **32**

Rang 2021: **33** ▼ -20,7%

ARC 2022: 7 619,7\$

ARC 2021: 9 611,6\$

Actifs totaux 2022: 32 598,6\$

MORGAN STANLEY INVESTMENT MANAGEMENT **33**

Rang 2021: **39** ▼ -3,9%

ARC 2022: 7 363,0\$

ARC 2021: 7 665,0\$

Actifs totaux 2022: 9 069,0\$

LETKO, BROUSSEAU & ASSOCIÉS **34**

Rang 2021: **34** ▼ -22,6%

ARC 2022: 7 313,0\$

ARC 2021: 9 450,0\$

Actifs totaux 2022: 15 355,0\$

BENTALLGREENOAK CANADA **35**

Rang 2021: **s.o.** ▲ 11,6%

ARC 2022: 7 219,0\$

ARC 2021: 6 471,0\$

Actifs totaux 2022: 28 210,0\$

BAILLIE GIFFORD OVERSEAS **36**

Rang 2021: **28** ▼ -41,1%

ARC 2022: 6 886,0\$

ARC 2021: 11 699,0\$

Actifs totaux 2022: 15 507,0\$

INVESCO CANADA **37**

Rang 2021: **40** ▼ -10,5%

ARC 2022: 6 321,0\$

ARC 2021: 7 060,0\$

Actifs totaux 2022: 33 329,0\$

AMUNDI CANADA **38**

Rang 2021: **s.o.** ▲ 8,5%

ARC 2022: 6 032,0\$

ARC 2021: 5 559,0\$

Actifs totaux 2022: 7 755,0\$

NORTHERN TRUST **39**

Rang 2021: **31** ▼ -41,4%

ARC 2022: 5 891,1\$

ARC 2021: 10 052,2\$

Actifs totaux 2022: 12 047,4\$

HAZELVIEW INVESTMENTS **40**

Rang 2021: **s.o.** ▲ 15,8%

ARC 2022: 5 613,0\$

ARC 2021: 4 848,0\$

Actifs totaux 2022: 11 560,0\$

Total du Top 40 2022: 971 181,9\$

Total du Top 40 2021: 1 073 006,9\$

Variation: ▼ -9,5%



FIDÉLISER PAR LA FLEXIBILITÉ

PAR PIERRE-LUC TRUDEL

Le phénomène de Grande Démission n'a peut-être pas eu la même ampleur au Canada qu'aux États-Unis, mais la réalité démographique et les vestiges de la pandémie rendent tout de même le recrutement et la rétention des employés plus ardues que jamais pour les entreprises d'ici. Les régimes d'avantages sociaux peuvent jouer un rôle de premier plan en la matière, à condition qu'ils soient adaptés à la nouvelle réalité du monde du travail.

« Ça fait plusieurs années qu'on veut mettre l'accent sur la flexibilité et le bien-être dans notre programme d'avantages sociaux », a expliqué Frédéric Létourneau, vice-président, rémunération globale à la Banque Nationale, lors de la Conférence annuelle de l'Association de la retraite et des avantages sociaux du Québec (ARASQ). « La réflexion était déjà bien entamée avant la pandémie, ce qui nous a permis de rapidement apporter certains changements. »

L'institution financière a notamment déployé les soins de santé virtuels à l'ensemble de ses employés ainsi qu'une toute nouvelle clinique de sommeil. Mais elle table sur un projet beaucoup plus ambitieux pour l'avenir de son régime d'avantages sociaux.

« On réalise que notre offre est généreuse, mais que les employés ne l'apprécient pas assez, remarque Frédéric Létourneau. À terme, l'idée est d'aller vers quelque chose de totalement flexible, d'allouer un certain montant que les participants pourront dépenser comme ils le souhaitent à travers l'ensemble de l'offre d'avantages sociaux et de retraite. »

Une protection d'assurance de base sera obligatoire afin de garantir un minimum de sécurité à tous, mais davantage de dollars flexibles seront octroyés, permettant aux employés

« À terme, l'idée est d'aller vers quelque chose de totalement flexible, d'allouer un certain montant que les participants pourront dépenser comme ils le souhaitent à travers l'ensemble de l'offre d'avantages sociaux et de retraite. »

– Frédéric Létourneau, Banque Nationale

de personnaliser leur couverture. Ces sommes pourront même être redirigées vers le régime de retraite à cotisation déterminée ou, à l'inverse, les participants pourront réduire les cotisations à ce dernier, y compris celles de l'employeur, et les utiliser pour bonifier leur couverture santé.

Frédéric Létourneau concède néanmoins que le contexte inflationniste complique la gestion des budgets de rémunération globale. « On doit suivre la cadence pour les augmentations salariales, ce qui nous force à reporter certains projets d'investissement liés aux avantages sociaux », dit-il, en précisant que la banque adopte une approche équilibrée en la matière. « On a des milliers d'employés, les décisions que l'on prend concernant les hausses de salaire peuvent avoir une influence à plus grande échelle. On ne veut pas non plus créer une spirale inflationniste. »

Si la forte pression sur les salaires peut diminuer la soif des employeurs de réinvestir dans les autres composantes de la rémunération globale, l'expert en recrutement Vincent Decitre rappelle que les avantages sociaux demeurent un puissant outil de rétention des talents. « Dans le contexte actuel, c'est certain que vos meilleurs employés vont se faire approcher par d'autres employeurs. S'ils ont bien conscience de tous les avantages sociaux dont ils bénéficient, ils seront peut-être moins tentés d'aller voir ailleurs. »

Même pour le recrutement, les avantages sociaux exercent une certaine influence, puisqu'ils donnent aux candidats une bonne indication de la culture d'entreprise, poursuit-il.

« La notion de flexibilité a changé »

La société de consultation en technologies Alithya a elle aussi entrepris une vaste réflexion sur l'avenir de son régime d'avantages sociaux. Ses objectifs sont globalement les mêmes que ceux poursuivis par la Banque Nationale : augmenter le niveau de flexibilité de l'offre — une demande des employés —, faciliter l'attraction et la fidélisation du personnel et accroître le soutien en matière de mieux-être. « La notion de flexibilité a changé », a soutenu Catherine Bourque, vice-présidente, capital humain à Alithya, également lors de la Conférence annuelle de l'ARASQ. « On ne parle plus seulement de régimes d'assurance modulaires. »

L'entreprise ne voulait toutefois pas allouer des sommes supplémentaires à son régime d'avantages sociaux. Elle visait plutôt à optimiser le budget déjà investi.

La pierre angulaire du projet de modernisation des avantages sociaux d'Alithya a été l'implantation d'une plateforme intégrée incluant des ressources pour les quatre grands axes de la santé globale : physique, psychologique, financière et sociale.

Certains services sont entièrement couverts par l'entreprise, dont la télémédecine, qui a fait son apparition dans le régime au printemps 2020. L'entreprise a en outre choisi de couvrir partiellement certains services offerts sur la plateforme, la physiothérapie virtuelle, par exemple. « Les employés bénéficient d'un tarif préférentiel par le biais de la plateforme, indique M^{me} Bourque. Dans l'ensemble, les employés ont accès aux mêmes protections qu'avant, mais ils ont plus de choix. »

Le recours à une plateforme centralisée comporte aussi des avantages du point de vue administratif, puisque tous les fournisseurs de services sont regroupés au sein du même contrat, ajoute-t-elle.

Le virage a semble-t-il été bien accueilli par les employés : 75 % d'entre eux ont créé leur compte sur la plateforme dans les semaines qui ont suivi son déploiement.

« La deuxième phase du projet va consister à moderniser nos régimes d'épargne et d'actionnariat. Encore là, nous voulons les rendre plus flexibles », affirme Catherine Bourque.

L'effet magique de la valeur perçue

La pandémie n'a pas fondamentalement modifié les attentes des travailleurs envers leur régime d'avantages sociaux. Ils recherchent toujours un soutien accru en santé mentale, une plus grande valorisation du mieux-être et des options de couverture facultative. En revanche, depuis la pandémie, l'offre de soutien en matière de mieux-être ne peut plus être cantonnée au lieu de travail, elle doit prendre le virage numérique, souligne Marie-Josée Leblanc, conseillère en santé et avantages sociaux et membre du partenariat chez Mercer.

Pour illustrer l'importance pour les employeurs d'embrasser ce virage numérique, la consultante signale quelques résultats d'un sondage mené par Mercer en avril 2021 sur l'appréciation des avantages sociaux par les employés.

73 % des employés de 18 à 34 ans et **69 %** des employés de 35 à 44 ans sont susceptibles de changer d'employeur afin de profiter d'un meilleur régime d'avantages sociaux.

Dans un bon régime d'avantages sociaux, les travailleurs recherchent avant tout :

Du soutien en santé mentale : **88 %**

Un compte de soins de santé : **80 %**

Des couvertures facultatives personnalisées : **79 %**

Source : RBC Assurances

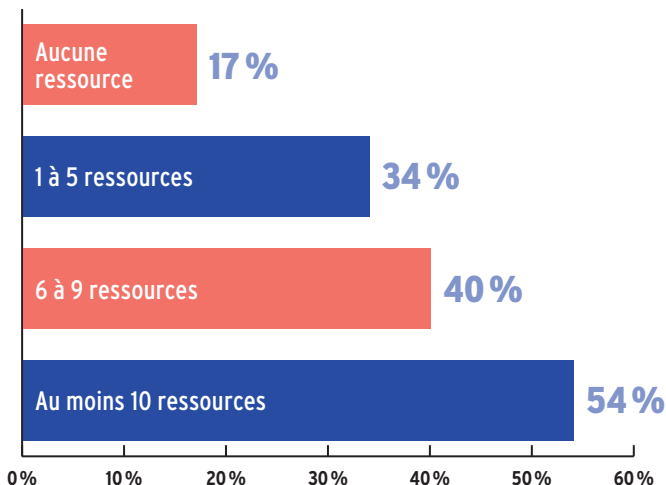


« Historiquement, plus on grimpait dans la hiérarchie d'une organisation, plus les avantages sociaux étaient généreux. Il faut maintenant renverser la pyramide et offrir plus de soutien en bas de l'échelle. »

– Marie-Josée Leblanc, Mercer

PLUS DE RESSOURCES DE SOUTIEN, PLUS DE LOYAUTÉ

Le niveau des avantages de soins de santé et de mieux-être offerts par mon employeur me rend moins susceptible de changer d'emploi



Source : Mercer

Les données démontrent que la valeur perçue d'une protection par les participants n'est pas toujours alignée avec son coût réel pour l'employeur. Par exemple, les participants estiment que leur employeur dépense en moyenne 1000 \$ par employé pour les couvertures traditionnelles, telles que l'assurance invalidité ou l'assurance vie. « En réalité, on est plus proche de 4000 \$ par employé en moyenne, précise Marie-Josée Leblanc. Ces couvertures sont mal comprises, leur valeur perçue est donc faible. »

Par contre, les participants de régime accordent énormément de valeur à la télémédecine accessible 24 heures sur 24, alors que celle-ci ne coûte que quelques dollars par mois par employé. « La valeur perçue des soins virtuels est encore plus élevée au Québec en raison des grandes difficultés d'accès au système de santé public », ajoute M^{me} Leblanc.

Bref, lorsqu'ils en perçoivent la valeur, les avantages sociaux revêtent une grande importance pour les employés. D'ailleurs, il existe une corrélation directe entre l'accès à différents programmes de santé et le niveau de bien-être. Les travailleurs bénéficiant d'une vaste gamme de ressources de soutien à la santé sont également beaucoup moins enclins à vouloir changer d'emploi que ceux ayant un choix plus limité, selon le sondage de Mercer.

Quelles sont les attentes des employés d'aujourd'hui concernant leurs avantages sociaux? Une grande souplesse de l'offre globale, de l'aide à la gestion des responsabilités familiales, pour trouver et coordonner les soins et un soutien accru pour lutter contre les problèmes de santé mentale. « Les employés qui peuvent se permettre de se soigner peuvent se concentrer davantage sur le travail, car ils ont moins d'inquiétudes », mentionne Marie-Josée Leblanc.

Autre élément à considérer dans la mise en place d'un régime d'avantages sociaux moderne: se préoccuper des participants les plus vulnérables. « Historiquement, plus on grimpait dans la hiérarchie d'une organisation, plus les avantages sociaux étaient généreux, au détriment des employés plus vulnérables, note M^{me} Leblanc. Il faut maintenant renverser la pyramide et offrir plus de soutien en bas de l'échelle. »



MARIE-CLAUDE PELLETIER

Présidente et fondatrice de Global-Watch

Quels indicateurs pour mesurer le bien-être au travail ?

Devant la montée des enjeux de pénurie et de rétention de main-d'œuvre, des problèmes de santé physique et psychologique et des conséquences humaines et financières y étant associées, nombreuses sont les organisations qui investissent désormais dans des mesures visant à prendre en considération la santé mentale, le bien-être et la qualité de vie au travail. La question que plusieurs entreprises se posent est : « Comment peut-on mesurer les retombées de nos investissements en santé mentale et bien-être au travail ? Comment s'y prendre ? ».

Commençons par nommer un piège auquel il est facile de se laisser prendre : faire un « copier-coller » des indicateurs ou tableaux de bord d'autres entreprises. Certains indicateurs sont universels, certes, mais la plupart ont besoin d'être identifiés de manière personnalisée à l'entreprise. Il n'existe pas de recette unique pour évaluer la portée des outils en santé mentale et bien-être au travail.

Alors, comment y arriver ? La première étape est de bien comprendre et analyser le contexte d'entreprise, les objectifs pour les prochaines années, les défis, les ressources en place, etc. Formaliser ainsi le cadre stratégique guidera le choix des indicateurs et déterminera là où les initiatives en santé mentale et bien-être pourront apporter leur contribution. Ce travail d'analyse permettra d'éviter plusieurs erreurs et d'être sur la bonne voie pour élaborer une démarche personnalisée reflétant l'ADN de l'entreprise.

Quel autre élément mettre en place afin de bien réaliser cette première étape ? Identifier et impliquer les parties prenantes internes et externes pertinentes à la démarche et ouvrir le dialogue concernant leurs besoins et leurs attentes. Que ces parties prenantes soient des utilisatrices d'un éventuel tableau de bord (haute direction, conseil d'administration, gestionnaires, syndicats) ou contributrices d'informations (fournisseurs de services, assureurs, mutuelles ou encore des sources de données internes), elles doivent être mobilisées à différents stades de la démarche.

La deuxième étape consiste à réaliser un portrait, ou diagnostic, de l'entreprise dans le but de déterminer les objectifs à poursuivre et, subséquemment, d'établir un plan d'action et identifier les indicateurs qui y seront reliés. Ce diagnostic doit à la fois refléter la globalité de

l'organisation et son caractère local selon son ADN ou sa structure. Le diagnostic est ainsi lié au plan stratégique et favorise un dialogue avec la haute direction. Ce diagnostic permettra d'obtenir un portrait représentatif de l'unicité de l'entreprise. L'exactitude du diagnostic nécessitera non seulement de consulter les bases de données RH et parties prenantes contributrices, mais aussi de sonder les employés et gestionnaires pour connaître leur perception de certains aspects de la santé et du bien-être, par exemple la santé mentale, les pratiques de gestion et le climat de travail.

Il est maintenant temps d'agir, c'est-à-dire déployer les moyens priorités à la suite du diagnostic. Une erreur commune à cette troisième étape ? Se pencher sur trop de priorités à la fois ! Il est préférable d'en cibler deux ou trois et de s'attaquer à celles-ci, selon des échéanciers réalistes. Pendant le déploiement, il faudra mesurer les actions en continu. Il importe de privilégier des indicateurs au-delà des taux de participation et satisfaction pour mieux savoir si les moyens mis en place génèrent les effets escomptés. Par exemple : vérifier l'acquisition et l'application des connaissances quelques mois après une formation donnée aux gestionnaires. Les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes ? Il s'agira alors d'ajuster les initiatives pendant le processus.

Évaluer les interventions en santé mentale ou bien-être au travail à chaque année ou aux deux ans est important. Cette quatrième étape permettra d'agir de façon proactive, d'ajuster les actions au besoin et de favoriser des répercussions positives sur les indicateurs organisationnels à plus long terme. Comment faire ? Sonder les employés et gestionnaires, avec les mêmes méthodes que celles utilisées à la deuxième étape et documenter les variations des indicateurs selon leur perception.

C'est seulement après trois, quatre, voire cinq ans qu'il sera réalistement possible d'apprécier la réelle incidence de la démarche sur les indicateurs et la performance organisationnels, plus particulièrement sur la rentabilité de l'investissement. À cette cinquième étape, ce sont les indicateurs organisationnels qu'il faudra mesurer en consultant les bases de données RH et les informations provenant des parties prenantes contributrices.

Et ensuite ? Le cycle recommence, tel un cycle d'amélioration continue.

LES RÉCLAMATIONS POUR LE TDAH S'AGITENT

PAR FRÉDÉRIQUE DAVID

Le traitement du TDAH figure en septième position des dépenses en médicaments sur ordonnance au Canada, et cette classe thérapeutique est en constante augmentation. Quelle est l'incidence de cette hausse sur la gestion des régimes d'assurance collective ?

Chez les enfants, les molécules utilisées pour le traitement du trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH) constituent la catégorie de médicaments la plus coûteuse. Chez les adultes, elle est en rapide augmentation. De 2020 à 2021, les dépenses associées à cette classe thérapeutique ont enregistré une croissance de 16,6%, tandis que le volume de réclamations a monté de 11,4%. Certains intervenants se demandent donc si cela peut représenter un risque financier pour les régimes privés d'assurance médicaments.

Le Québec champion

Depuis 1997, l'usage des médicaments spécifiques au TDAH est plus marqué au Québec que dans les autres provinces canadiennes. En 2017, le total des dépenses par personne liées aux médicaments utilisés dans le traitement du TDAH était deux fois plus élevé dans la Belle Province que dans le reste du pays.

«Les médicaments qui traitent le TDAH représentent actuellement 6,4% du coût total des médicaments dans nos régimes collectifs, rapporte Éric Trudel, vice-président exécutif et leader, assurance collective à Beneva. L'augmentation se chiffre à 21% depuis 2016.»

Le constat est le même à iA Groupe financier, où le pharmacien Frédéric Leblanc, leader stratégique, programmes de médicaments, signale un accroissement de 11,4% des demandes de règlement liées au TDAH entre 2021 et 2022. «Cela représente une croissance des réclamations de 43% au cours des quatre dernières années, renchérit Éric Trudel. C'est clair que de plus en plus de monde consomme des médicaments pour traiter le TDAH!»

Une clientèle adulte en forte croissance

La hausse des réclamations liées au TDAH serait en partie due à une clientèle adulte plus nombreuse. «À Beneva, les réclamations pour ces médicaments chez les adultes sont passées de 0,9% du coût de tous les médicaments en 2016 à 1,8% aujourd'hui, soit le double», indique Éric Trudel. «C'est la clientèle qui enregistre la plus forte croissance dans la dernière décennie», ajoute Frédéric Leblanc.

Deux raisons expliquent ce bond. Tout d'abord, une partie des patients ayant reçu un diagnostic durant l'enfance est devenue adulte et vit encore avec des symptômes du TDAH. «Ce n'est pas un trouble de santé qui disparaît, soulève Frédéric Leblanc. Avec la maturation du cerveau, certaines personnes parviennent à bien maîtriser les symptômes et à développer des stratégies de contrôle, mais d'autres poursuivent leur traitement.»

D'autre part, le TDAH possède une composante héréditaire. «Beaucoup de parents se reconnaissent dans la description que nous faisons de leur jeune au moment du diagnostic et veulent ensuite se faire évaluer», confie le neuropsychologue Benoît Hammarrenger, directeur de la Clinique d'évaluation et de réadaptation cognitive (CERC), à Laval. Ce dernier spécifie toutefois que la moitié des personnes à qui on a diagnostiqué ce trouble durant l'enfance verra une quasi-disparition des symptômes à l'âge adulte et pourra donc cesser les traitements.

Une hausse difficile à expliquer

Le sujet a été maintes fois abordé dans les médias et il semble encore difficile d'identifier les causes exactes de la hausse constante du nombre de patients suivant un traitement contre le TDAH. Chacun y va de son hypothèse. «L'augmentation pourrait être liée à une amélioration des techniques de diagnostic, pense Éric Trudel. De plus, le Québec a toujours été en avance concernant la déstigmatisation de certaines maladies comme le TDAH ou les troubles de santé psychologique.»

L'arrivée sur le marché de nouveaux médicaments est évoquée par Frédéric Leblanc, qui mentionne aussi une plus grande sensibilisation à ce trouble. «Les causes environnementales sont parmi les hypothèses évoquées, mais il serait surprenant qu'elles soient aussi prononcées au Québec, ajoute le Dr Hammarrenger. Une des raisons appartient peut-être aux médias, qui en ont beaucoup parlé. Dès qu'un enfant est un peu inattentif à l'école ou difficile à la maison, on évoque le TDAH, alors qu'il existe de nombreuses autres possibilités de difficultés ou de troubles.»

«*Ce n'est pas un trouble de santé qui disparaît. Avec la maturation du cerveau, certaines personnes parviennent à bien maîtriser les symptômes et à développer des stratégies de contrôle, mais d'autres poursuivent leur traitement.*»

– Frédéric Leblanc, iA Groupe financier

Y a-t-il surdiagnostic ?

Jusqu'à présent, personne n'est parvenu à expliquer précisément les raisons expliquant le nombre record de réclamations au Québec, si bien que de nombreux intervenants ont évoqué un surdiagnostic et une surmédication. «À travers le monde, il devrait y avoir un taux de TDAH de 7,2% chez les enfants et cela devrait s'estomper avec la maturation du cerveau pour passer à 5% chez les adolescents, puis à 2% ou 3% chez les adultes, illustre le Dr Hammarrenger. Or, le Québec enregistre un taux de 14% d'ordonnances chez les adolescents, ce qui est deux à trois fois plus élevé que ce à quoi on devrait s'attendre!»

Selon le Dr Guy Falardeau, pédiatre à la retraite et auteur de plusieurs livres sur le TDAH, l'anxiété chez l'enfant est en forte croissance, notamment avec la pandémie, et constitue la plus grande cause de faux diagnostics. «De nombreux diagnostics sont basés uniquement sur les symptômes. Cependant, les symptômes de l'anxiété ressemblent à ceux du TDAH, comme l'agitation motrice et les problèmes de concentration, dit-il. Il faut d'abord s'assurer qu'il n'y a pas autre chose que le TDAH qui explique les symptômes, mais les médecins ne le font pas, parce qu'ils n'ont pas le temps.»

13,3%

des réclamants de 19 ans et moins ont pris des médicaments pour traiter le TDAH en 2021

Source : Telus Santé

Le Dr Falardeau s'inquiète du fait que les médicaments pour traiter le TDAH peuvent augmenter l'anxiété, ce qui entraîne une révision à la hausse de la posologie. « Si on avait la bonne approche, l'utilisation des médicaments pour traiter le TDAH serait moindre et les doses plus faibles, croit-il. Les vrais cas de TDAH fonctionnent bien avec de faibles doses. Lorsque la dose est trop forte, c'est qu'il y a un autre problème. »

Quoi qu'il en soit, tous s'entendent pour dire que l'augmentation du nombre de demandes de règlement liées au TDAH se poursuivra encore pendant quelques années. « Mais cela ne doublera plus, affirme Éric Trudel. Cela ne représente donc pas un gros risque financier pour l'avenir. »

Rien d'inquiétant pour les régimes

Outre le fait que le nombre de demandes de règlement devrait se stabiliser à long terme, les experts en assurance collective ne considèrent pas les médicaments pour traiter le TDAH comme

une menace financière. « On ne voit pas de nouvelles molécules coûteuses en développement, et le coût par ordonnance se situe autour de 80 \$ ou 90 \$, ce qui n'est pas inquiétant », estime Éric Trudel.

« L'arrivée sur le marché de versions génériques des médicaments à longue action devrait avoir un effet à la baisse sur les dépenses », ajoute Frédéric Leblanc. Par ailleurs, les médicaments pour traiter le TDAH s'avèrent très efficaces. « L'effet sur l'attention et sur l'hyperactivité a été démontré hors de tout doute », explique le pharmacien, qui tient néanmoins à ne pas sous-estimer certains effets indésirables sur l'appétit, le sommeil et l'humeur. Le pharmacien considère que les dépenses liées aux traitements du TDAH sont justifiées, puisqu'elles permettent de réduire d'autres effets négatifs, notamment sur la santé de l'entourage. « Le TDAH d'un enfant affecte beaucoup le niveau de stress, la santé mentale et la productivité des parents », rappelle Frédéric Leblanc.

Quant aux fraudes, elles font l'objet d'un contrôle soutenu des assureurs, car on sait que l'utilisation illicite du Ritalin s'accroît dans les écoles en raison de son effet excitant ou euphorisant. « Le problème vient aussi de la facilité avec laquelle certains étudiants en médecine se font prescrire des médicaments pour le TDAH afin de performer davantage alors qu'ils ne présentent aucun symptôme, poursuit le Dr Hammarrenger. Cela leur permet de forcer l'attention au-delà de ce que le corps est capable de fournir, mais il y a un risque à ne pas écouter ses besoins, en sommeil notamment. »

« À travers le monde, il devrait y avoir un taux de TDAH de 7,2 % chez les enfants et cela devrait s'estomper avec la maturation du cerveau pour passer à 5 % chez les adolescents, puis à 2 % ou 3 % chez les adultes. Or, le Québec enregistre un taux de 14 % d'ordonnances chez les adolescents, ce qui est deux à trois fois plus élevé que ce à quoi on devrait s'attendre ! »

– Benoît Hammarrenger, Clinique d'évaluation et de réadaptation cognitive de Laval

Les médicaments approuvés par Santé Canada pour le traitement du TDAH sont les psychostimulants (méthylphénidate et dérivés d'amphétamines), l'atomoxétine et la guanfacine à libération prolongée. La Canadian ADHD Resource Alliance (CADDRA) rapporte un taux d'efficacité de 50 à 70 % (2011), et une étude américaine cite un taux de réponse de 60 à 80 % aux psychostimulants.

POINT DE VUE DES PARTICIPANTS

EXPÉRIENCES ET PERSPECTIVES DES EMPLOYÉS

« Il est grand temps que l'alopecie areata reçoive l'attention qu'elle mérite, parce qu'elle touche beaucoup de personnes dans le monde. »

Lisez-en davantage sur l'expérience de Marcy Gallant avec l'alopecie areata et écoutez son témoignage vidéo à avantages.ca/contenus-partenaires/point-de-vue-dun-participant



« Les médicaments les plus utilisés sont le Concerta, qui arrive en 4^e place des dépenses globales en médicaments à iA Groupe financier, et le Vyvanse, qui arrive à la 7^e place », précise Frédéric Leblanc. Un générique du Vyvanse devrait faire son apparition dans quelques années, ce qui entraînera des économies importantes. Quant au générique du Concerta, il demeure peu employé puisqu'il n'a pas la même pharmacocinétique que le médicament d'origine. « Il n'utilise pas la même technologie que celle du Concerta pour libérer lentement le médicament afin d'assurer une durée d'action d'environ 12 heures », explique le pharmacien.

Couvrir d'autres formes de traitement

Un rapport de l'INESSS publié en 2017 précise que « même si les médicaments indiqués pour le TDAH sont en mesure de réduire considérablement les symptômes, les traitements pharmacologiques employés seuls ne suffisent pas ».

Certains experts considèrent donc qu'un meilleur remboursement de certaines thérapies ou de programmes d'accompagnement serait bénéfique. « Outiller les parents pour gérer les enfants plus difficiles auprès de psychologues ou de psychoéducateurs est très aidant », juge le Dr Hammarrenger.

Certaines de ces ressources sont accessibles dans les programmes de mieux-être au travail et les programmes d'aide aux employés. « Cela doit venir en complément aux médicaments », souligne Frédéric Leblanc.

Le Dr Hammarrenger ajoute que les évaluations devraient être mieux remboursées par les régimes d'assurance collective. « Cela permettrait de s'assurer qu'on a le bon diagnostic chez l'enfant, et donc le bon traitement par la suite. »



COÛT PAR ORDONNANCE POUR LE TDAH

Entre **80** et **90 \$**

Source : Beneva

LES 10 PRINCIPALES CLASSES THÉRAPEUTIQUES EN FONCTION DES DÉPENSES GLOBALES DE MÉDICAMENTS EN 2021

Rang	Classe thérapeutique	Pourcentage des dépenses globales	Variation des dépenses globales par rapport à 2020	Variation du nombre de demandes de règlement par rapport à 2020
1	Maladies inflammatoires	13,30 %	8,20 %	6,40 %
2	Diabète	10,60 %	15,6 %	1,50 %
3	Dépression	5,10 %	7,30 %	2,20 %
4	Asthme/BPCO	5,00 %	-4,00 %	-12,90 %
5	Hypertension artérielle	4,70 %	-3,40 %	-4,40 %
6	Cancer	3,70 %	-18,70 %	-3,60 %
7	Trouble déficitaire de l'attention	3,50 %	16,60 %	11,40 %
8	Maladies de la peau	3,20 %	10,10 %	1,10 %
9	Ulcères/reflux	3,10 %	1,30 %	-0,50 %
10	Sclérose en plaques	3,00 %	6,20 %	1,10 %

Source : Express Scripts Canada

Des solutions d'investissement qui investissent dans vos employés? Voilà qui est bien pensé.



**Desjardins Solutions d'investissement
Épargne-retraite collective, des
solutions d'investissement bien
pensées pour les employeurs qui
prennent soin de leurs employés.**

Notre équipe dédiée à l'épargne-retraite collective est là pour vous aider. Parlons-nous.

desjardinsassurancevie.com/investissement

 **Desjardins**
Assurances
Vie • Santé • Retraite