

# Avantages

RÉGIMES CD

## L'HEURE DE LA MISE AU POINT

AVANTAGES.CA

Mars 2023

**PLUS**

Faire le tri dans  
les données ESG

p. 14

Optimiser les dépenses  
en avantages sociaux

p. 27



**David Kozlicki**

Chef, Immobilier multigestionnaires,  
Amériques

# Inflation galopante

Les investisseurs **peuvent-ils compter sur l'immobilier?**

## **Dans l'état actuel du marché, comment rééquilibrer un portefeuille immobilier?**

Une exposition plus importante à la dette immobilière à taux variable peut être un moyen intéressant d'obtenir des rendements solides à l'abri de l'inflation. Les secteurs du logement collectif et des maisons individuelles locatifs continuent d'offrir une protection contre l'inflation grâce aux échéances annuelles des baux et au potentiel d'augmentation des loyers, en particulier sur des marchés où les prix de l'immobilier résidentiel sont élevés et où l'offre est rare. Compte tenu des risques de récession, les secteurs plus défensifs (p. ex., santé) peuvent être un atout, en raison de la forte demande des locataires et d'une croissance qui est moins en corrélation avec l'économie globale.

Nous croyons que les immeubles de bureaux, de commerces de détail et résidentiels à baux longs devraient être sous-pondérés en raison de leur plus forte corrélation avec l'économie et de l'impact des valorisations sur les actifs de plus longue durée. Il conviendrait aussi de moins user du levier financier étant donné le coût plus élevé de la dette et la volatilité de plus en plus grande des marchés.

## **Comment est positionné l'immobilier aujourd'hui avec la hausse de l'inflation?**

L'immobilier se tient habituellement bien en période d'inflation élevée compte tenu de la capacité des propriétaires d'augmenter les loyers au rythme de l'inflation, voire plus. Les secteurs prisés des locataires et à baux de plus courte durée sont le mieux placés. En outre, la hausse des coûts entraîne habituellement un ralentissement de la construction, ce qui est de bon augure pour les biens existants. Les propriétaires doivent veiller à ce que la croissance des dépenses liées à leurs biens n'érode pas leurs rendements. Compte tenu de cela, les secteurs aux dépenses en immobilisations plus faibles et assortis de baux qui incluent les autres frais (tels que les frais d'entretien et l'électricité) sont le mieux positionnés. Les biens immobiliers exposés à un risque d'érosion du rendement sont ceux où la main-d'œuvre représente une part plus importante des charges, p. ex., les résidences pour personnes âgées. Et, sur certains marchés, les loyers peuvent être indexés à l'inflation, ce qui offre une solide protection inhérente.

## **Comment la hausse des taux d'intérêt influe-t-elle sur le secteur immobilier?**

La hausse du loyer de l'argent réduit le prix qu'un acheteur ayant recours à l'emprunt peut payer pour atteindre son rendement cible. La diminution de la capacité d'emprunt complique le financement des investissements, ce qui entraîne une baisse du nombre d'acheteurs, de transactions et de la liquidité du marché. Cependant, les biens assortis de crédits à long terme à taux fixe sont bien placés pour résister à la conjoncture et pourraient voir leur valorisation augmenter en raison de l'évaluation de la dette au prix du marché inscrite au bilan. Mais, plus les taux d'intérêt élevés perdurent, plus le risque augmente pour les propriétaires qui devront se refinancer à des taux plus élevés à l'échéance de leurs emprunts. Enfin, les investisseurs doivent rester conscients des grandes différences entre les politiques monétaires, car le différentiel des taux d'intérêt entre les pays représente le coût de la couverture de change. Des pays tels que le Japon sont particulièrement attrayants compte tenu de la couverture du fait que leurs taux d'intérêt sont nettement inférieurs à ceux d'Amérique du Nord.

## **Comment votre groupe Immobilier multigestionnaires gère-t-il la liquidité dans les périodes de rééquilibrage du capital?**

L'augmentation de l'inflation et des taux d'intérêt a entraîné des baisses de valorisations sur les marchés des actions et des titres à revenu fixe. Les valeurs de l'immobilier privé ont été plus stables en 2022, mais les valorisations sur ce créneau sont typiquement décalées en raison de la nature de la formation des prix et nous nous attendons à certaines baisses en 2023, inférieures toutefois à celles observées sur les marchés ouverts en 2022. Beaucoup de caisses de retraite rééquilibrent leurs portefeuilles à cause de leur surpondération nouvelle de l'immobilier. En même temps, les investisseurs sont attirés par l'immobilier pour ses caractéristiques de protection contre l'inflation et ses revenus durables. Considérant tous ces facteurs, nous continuons de voir les rentrées de capitaux partiellement contrebalancées par une augmentation des volumes de sorties. Beaucoup de fonds cibles sous-jacents retardent en partie les remboursements et, dans certains cas, nos stratégies multigestionnaires suivront une voie similaire. Nos stratégies à capital variable présentent l'avantage supplémentaire d'une diversification de la liquidité entre de nombreux fonds, régions et secteurs. Le groupe Multigestionnaires est aussi un opérateur actif sur le marché secondaire, offrant diverses avenues en termes de liquidité, lorsque les prix sont intéressants. En période de ralentissement économique, l'activité sur le marché secondaire peut cependant être limitée et, si elle est possible, elle n'a lieu qu'au prix de décotes importantes. L'accumulation de dividendes des investisseurs, bien que modestes, offre des flux de trésorerie stables et prévisibles.



**Contact:**

**Daniel Primeau**

Chef, clientèle institutionnelle, Canada

Tél. : +1 514 840-8990. Email : [daniel.primeau@ubs.com](mailto:daniel.primeau@ubs.com)

## RÉDACTION

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

Révisseur Caroline Fortin

## VENTES

Éditrice Alison Webb  
416 804-0186 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 votre nom et adresse (postale ou courriel), faites-le savoir par écrit au service d'abonnement. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète au [avantages.ca/politique-confidentialite](http://avantages.ca/politique-confidentialite)

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

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

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

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

**CONTEX** contenu +  
expérience

Mars 2023

Volume 35 Numéro 1

## RUBRIQUES

4 EN BREF

5 DÉCHIFFRAGE  
Placements privés

13 LÉGALEMENT PARLANT  
Projet de loi C-228

# 6 Régimes CD : l'heure de la mise au point

Les régimes de retraite à cotisation déterminée ont atteint un certain niveau de maturité, mais ils sont encore loin de répondre pleinement aux besoins des participants. *Avantages* a rassemblé six promoteurs de régimes d'accumulation de capital qui ont mis en commun leur vision d'un programme de retraite prêt à relever les défis de demain.

## 14 FAIRE LE TRI DANS LES DONNÉES ESG

Le manque de clarté dans les données ESG disponibles sur le marché complique la vie des caisses de retraite qui souhaitent entreprendre un virage plus marqué vers la finance durable.

## 18 REPENSER LE TRAVAIL

*Avantages* et *Benefits Canada* ont lancé un tout nouveau sondage qui analyse les politiques stratégiques que les employeurs mettent en place pour définir leur futur milieu de travail. Voyez les principaux résultats.

## 27 L'OPTIMISATION POUR CONTRER L'INFLATION ?

L'inflation n'épargne pas les promoteurs d'avantages sociaux, qui doivent d'un côté composer avec une hausse des dépenses de soins de santé et, de l'autre, avec une forte pression sur les salaires. Comment relever le défi ?

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

### À l'international



Les Premières Nations devraient-elles avoir accès à leur rente de retraite à un âge plus précoce que la population blanche en raison de leur espérance de vie moindre ? C'est la question que devra trancher la Cour fédérale d'Australie au terme d'un procès historique ayant débuté au mois de février. Uncle Dennis, un membre de la nation Waka Waka né dans le Queensland, poursuit l'État australien dans le but d'obtenir ses prestations de retraite trois ans plus tôt que l'âge légal, soit à 64 ans plutôt qu'à 67 ans, rapporte *The Guardian*. Selon son avocat, Ron Merkel KC, l'espérance de vie à 65 ans pour un Autochtone en Australie est de 15,8 ans en moyenne, comparativement à 19 ans pour un non-Autochtone. «La réparation que nous demandons vise à supprimer la discrimination raciale historique et à corriger les injustices commises dans le passé à l'encontre des populations autochtones. Ces injustices ont entraîné un écart d'espérance de vie étroitement lié à la race», a-t-il déclaré au tribunal. À quand une telle cause au Canada ?

### Fallait y penser !

Hausses de salaire, bonification des avantages sociaux, flexibilité accrue, occasions de perfectionnement... les employeurs font des pieds et des mains pour que leurs employés soient heureux, impliqués et productifs. Mais parfois, un ami peut suffire, selon un sondage de la Society for Human Resource Management. Les travailleurs américains qui ont au moins un ami proche au travail ressentent en effet un sentiment d'appartenance beaucoup plus fort envers leur employeur que ceux qui n'en ont pas (80 % contre 63 %). Ils sont aussi largement plus satisfaits de leur emploi et beaucoup moins susceptibles d'accepter un poste dans une autre organisation. Le quart des répondants affirme même que si leur meilleur ami au travail quittait son emploi, ils envisageraient de partir également. La preuve que les conversations autour de la machine à café et les pauses lunch qui s'étirent ne sont pas des pertes de temps !



### Les plus lus sur [avantages.ca](http://avantages.ca)



- 1 Les coûts des soins de santé augmenteront davantage cette année
- 2 1,7 M\$ désormais requis pour prendre sa retraite
- 3 Beau temps pour la solvabilité, orage sur la capitalisation
- 4 RRQ: plus de flexibilité, mais pas de report de l'âge d'admissibilité
- 5 Green Shield fait l'acquisition de BCH Consultants

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

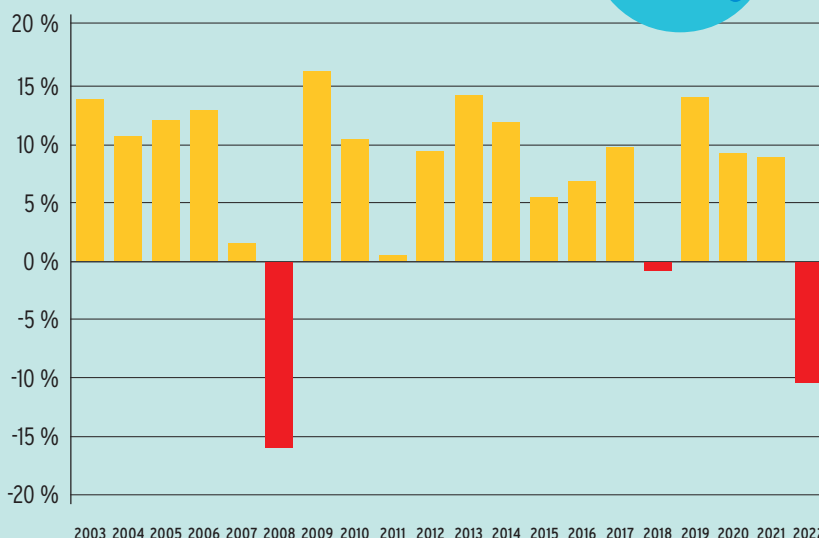
«*Doit-on restreindre le droit de devancer le début du versement de la rente même avec un facteur de réduction sous prétexte qu'il s'agit d'un mauvais choix et qu'on doit protéger les travailleurs contre eux-mêmes ?*»

– Bernard Morency, ex-membre du comité d'experts sur l'avenir du système de retraite québécois, lors de la consultation publique sur le Régime de rentes du Québec

### Une image vaut mille mots



#### RENDEMENT ANNUEL MÉDIAN DES RÉGIMES PD CANADIENS AU COURS DES 20 DERNIÈRES ANNÉES



Source: RBC Services aux investisseurs et de trésorerie



**PIERRE-LUC TRUDEL**

Rédacteur en chef

## La fin de la lune de miel ?

**L**a dernière année a été contrastée pour les régimes de retraite. D'un côté, ils ont enregistré leurs pires rendements depuis la crise financière de 2008, mais de l'autre, ils ont bénéficié de la plus rapide hausse des taux d'intérêt en plusieurs décennies. La baisse de leur passif a plus que compensé les pertes de leur actif.

Bref, les caisses de retraite canadiennes ont débuté 2023 avec un ratio de solvabilité plus élevé qu'à la même période l'an dernier. Une amélioration de leur situation financière qui provient en bonne partie d'un « coup de chance » : un resserrement historique des politiques monétaires des banques centrales.

Les promoteurs de régime sont bien conscients que ce contexte favorable pour leur passif ne se représentera pas de sitôt. D'autre part, les mauvais rendements de 2022 ont ravivé les inquiétudes liées à la volatilité des marchés boursiers. Il n'est donc pas surprenant de constater l'engouement toujours bien senti pour les placements privés. Mais les caisses de retraite sont-elles vraiment toujours conscientes de tous les risques associés à ces actifs ? Peut-être pas, préviennent certains analystes, qui craignent que la lune de miel soit maintenant terminée.

Selon une récente étude de l'Equable Institute, un organisme à but non lucratif américain d'information sur les régimes de retraite, les actifs privés pourraient encaisser de lourdes pertes cette année. Car contrairement aux titres boursiers, dont la valeur est mise à jour quasiment en temps réel, il peut s'écouler plusieurs mois avant que la réelle évaluation des placements privés ne parvienne aux investisseurs. Résultat : des régimes de retraite ont pu investir dans des titres surévalués l'an dernier, s'inquiète l'organisme. Les chiffres de 2023 vont intégrer ces pertes.

Pour attirer de nouveaux investisseurs, les gestionnaires de placements privés auraient aussi tendance à parfois gonfler la valeur de leurs actifs. Et comme il n'existe pas de cadre de référence transparent pour évaluer la réelle valeur des titres sur les marchés privés, les caisses de retraite nagent souvent en plein brouillard. Certains investisseurs institutionnels racontent avoir déjà obtenu deux évaluations différentes pour la même entreprise.

La faible fréquence d'évaluation et le caractère parfois subjectif de la valeur des placements privés aurait aussi pour effet de masquer leur réelle volatilité, comparativement à celle des marchés boursiers, qui fait quotidiennement les manchettes. Après tout, ce qu'on ne sait pas ne fait pas mal.

En tout cas pour le moment. Parce que d'autres analystes s'inquiètent d'une crise du capital-investissement aux États-Unis.

En 2021, une étude de J.P. Morgan concluait que les rendements des placements privés avaient légèrement surclassé ceux des marchés boursiers, mais ajoutait qu'il était loin d'être clair que ce rendement supplémentaire en valait le risque considérant l'illiquidité de ces placements, leur opacité et l'impossibilité d'en connaître la véritable valeur.

La société d'analyse Prequin s'inquiète elle aussi d'une baisse marquée du rendement dans les placements privés, et d'une augmentation de leur coût et de leur niveau de risque. Profitant de taux d'intérêt historiquement bas au cours de la dernière décennie, les sociétés de capital-investissement se sont endettées dans des proportions records pour réorganiser les entreprises qu'elles achètent. Les prochaines années ne seront pas aussi favorables.

Même le président de la Security and Exchange Commission, le régulateur américain des marchés financiers, s'est inquiété de la situation dans un discours l'an dernier. Gary Gensler craint notamment que les caisses de retraite « ne disposent pas de toutes les informations cohérentes et comparables dont elles ont besoin pour prendre des décisions d'investissement éclairées » dans l'univers des placements privés.

Une telle crise du capital-investissement pourrait-elle également se profiler au Canada ? Les grandes caisses de retraite canadiennes ont certes la réputation d'être beaucoup plus disciplinées et rigoureuses dans leurs décisions de placement que leurs homologues américaines. Cela dit, leur forte exposition aux placements privés peut tout de même soulever des questions. Ces actifs constituent environ 20 % du portefeuille global de la Caisse de dépôt et placement du Québec, 23 % de celui du Régime de retraite des enseignants et des enseignants de l'Ontario et 32 % de celui d'Investissements RPC.

Mais dans la mesure où ces placements sont gérés avec diligence et ont pour objectif de diversifier les stratégies d'investissement plutôt que de seulement fuir la volatilité boursière, ils ont certainement leur place dans les portefeuilles institutionnels. D'autant que pour relever les défis auxquels nos sociétés sont confrontées, nous aurons besoin de ces entreprises à capital fermé actives dans des secteurs d'avenir comme l'énergie propre et les technologies médicales. Si les caisses de retraite n'investissent plus dans ces entreprises, qui pourra les remplacer ?



TABLE RONDE SUR LES RÉGIMES CD

# L'HEURE DE LA MISE AU POINT

PAR PIERRE-LUC TRUDEL

*Présents dans le paysage canadien de la retraite depuis un bon bout de temps déjà, les régimes de retraite à cotisation déterminée (CD) ont atteint un certain niveau de maturité. Si les faux pas et les tâtonnements qui ont caractérisé leurs premières années d'implantation sont maintenant chose du passé, ils ont néanmoins besoin d'une petite mise au point pour être en mesure de répondre adéquatement aux besoins des travailleurs et des retraités. En novembre dernier, Avantages a rassemblé six promoteurs de régimes d'accumulation de capital qui ont mis en commun leur vision d'un programme de retraite prêt à relever les défis de demain.*

«Ce qu'on met de l'avant, c'est un programme d'épargne, et non un régime de retraite», nuance Hélène Thibault, vice-présidente, rémunération globale et analytique à WSP. La société de génie-conseil offre à ses quelque 10 000 employés canadiens une solution d'épargne flexible. Les participants peuvent verser leurs cotisations dans un REER collectif, un CELI collectif ou encore dans un compte non enregistré. Les cotisations de l'employeur, elles, s'accumulent dans un RPDB.

«On ne veut pas viser uniquement la retraite, poursuit-elle. On veut interpeller les jeunes qui arrivent sur le marché du travail et pour qui la retraite paraît très lointaine. Selon ses projets, l'employé décide où il envoie sa cotisation. L'idée, c'est de créer l'habitude d'épargner sur chaque paie. Ce n'est pas grave même si au début c'est pour un voyage plutôt que pour la retraite.»

Malgré le fait que le programme d'épargne soit entièrement optionnel, 85% des employés de l'entreprise y adhèrent. Aucune cotisation minimale n'est imposée. En revanche, pour avoir droit à des cotisations de l'employeur, le participant doit en verser lui aussi, une question de «philosophie», soutient M<sup>me</sup> Thibault. «Au moins 80% des gens qui participent cotisent suffisamment pour obtenir la contribution maximale de l'employeur.»

Intact Corporation financière mise de son côté sur une stratégie singulière en matière de régimes de retraite: ses employés ont le choix entre un régime à cotisation déterminée et un régime à prestations déterminées (PD). «C'est un différenciateur très important pour nous, on met beaucoup en valeur notre offre de régimes de retraite», indique Claudie Brunelle, directrice principale, retraite et avantages sociaux à Intact.

À l'heure actuelle, environ 60% des employés adhèrent au régime PD, et 40% au régime CD. Tous les cinq ans, ceux-ci ont le choix de passer d'un à l'autre. «La dernière fois que les gens ont eu la possibilité de changer, on en a vu plusieurs qui avaient choisi le CD à leur embauche sans trop savoir migrer vers le PD, raconte M<sup>me</sup> Brunelle. À force de parler avec leurs collègues et d'avoir expérimenté la volatilité des marchés ces dernières années, ils ont compris la valeur des PD.»

Le volet CD, créé en 2014 et comptant environ 250 M\$ d'actif, demeure toutefois apprécié par certaines catégories de travailleurs, notamment les plus jeunes, qui souhaitent utiliser leur épargne pour autre chose que la retraite. «C'est une façon de donner de la flexibilité aux employés», indique-t-elle.

Contrairement à WSP, Intact a pris la décision de verser une cotisation de base de 3% du salaire à tous les participants du régime CD, même si ceux-ci n'y contribuent pas eux-mêmes. Les quatre premiers pour cent de cotisation de l'employé sont ensuite égalés, pour un maximum de 11%.

Pour demeurer attractive, en particulier auprès des jeunes travailleurs, Bell mise également sur la souplesse dans son régime CD, qui détient un actif de deux milliards de dollars. «Plus on offre de la flexibilité, plus les gens sont intéressés et participent aux programmes. Notre but n'est pas nécessairement de créer le meilleur régime CD en ville, mais plutôt le meilleur programme global d'épargne», soutient Robert Marchessault, directeur, pension et avantages sociaux chez Bell.

Plus concrètement, l'entreprise de télécommunications souhaite que les cotisations versées dans le régime CD puissent un

« On ne veut pas viser uniquement la retraite. On veut interpeller les jeunes qui arrivent sur le marché du travail et pour qui la retraite paraît très lointaine. Selon ses projets, l'employé décide où il envoie sa cotisation. L'idée, c'est de créer l'habitude d'épargner sur chaque paie. » - Hélène Thibault, WSP



jour être utilisées par les employés plus jeunes pour rembourser un prêt étudiant. Dans la même optique, WSP aimerait ajouter à son éventail d'outils d'épargne le nouveau compte d'épargne libre d'impôt pour l'achat d'une première propriété (CELIAPP) dès que celui-ci sera offert sur le marché.

Dans certaines industries, les travailleurs sont cependant moins mobiles et les préoccupations liées à la conception des régimes de retraite diffèrent.

C'est notamment le cas à l'Union des producteurs agricoles (UPA), dont les employés bénéficient d'un régime hybride comportant un volet PD et un volet CD. Le régime interentreprises compte 45 employeurs à travers le Québec, 1 200 participants, et un actif sous gestion s'élevant à 150 M\$. «Je suis à l'UPA depuis 35 ans, et ce n'est pas rare de voir des gens qui ont passé toute leur carrière dans l'organisation, assure Denis Roy, trésorier et directeur de la Direction finances et main-d'œuvre agricole. J'ai tendance à présenter le régime comme un outil de planification de fin de carrière.» Signe que les employés de l'UPA attachent beaucoup d'importance à leur régime de retraite, l'assemblée annuelle compte souvent plus de 150 participants.

Dans d'autres organisations, c'est parfois le fossé générationnel qui complique la conception des régimes. «On sent une divergence entre les employés plus jeunes et plus âgés», note Philippe Keough, directeur, rémunération et avantages sociaux pour le producteur de bois Interfor.

Dans les usines syndiquées de l'est du pays, la participation au régime CD est obligatoire et prévoit une cotisation de 6% pour l'employé et de 6% pour l'employeur. «Les employés plus âgés apprécient le régime, mais les plus jeunes préféreraient ne pas être obligés d'adhérer, ajoute-t-il. Ils voudraient plutôt utiliser leur argent pour acheter une maison ou réaliser d'autres projets. En plus, ils ne s'attendent pas à travailler 35 ou 40 ans pour l'organisation. Ils se disent: "Ça me donne quoi de mettre de l'argent là-dedans, je ne serai plus là dans trois ou quatre ans." On sent cependant que les employés qu'on embauche plus âgés sont beaucoup plus intéressés par le régime de retraite.»

«Ce n'est pas une mauvaise idée de favoriser l'adhésion dès le premier jour d'emploi, comme ça les employés ne voient pas leur "baisse de salaire" quand les cotisations au régime de retraite commencent à être prélevées», juge Denis Roy.



## DES COMMUNICATIONS CIBLÉES... AVEC DOIGTÉ

Les plus grands défis auxquels sont confrontés les régimes CD ne sont pas forcément liés aux aspects techniques de conception, de stratégies d'investissement ou encore de gouvernance. Dans bien des cas, ce sont les difficultés de communication qui donnent des maux de tête aux promoteurs.

Intact mise sur les communications régulières et ciblées auprès de ses participants pour que ceux-ci puissent pleinement tirer parti de leur régime. « On envoie des messages ciblés et on met en œuvre des campagnes de sensibilisation lorsque l'on constate que des gens sont mal investis, par exemple », indique Claudie Brunelle.

Les promoteurs doivent néanmoins faire preuve de prudence lorsqu'ils ont recours aux communications personnalisées, car celles-ci ne sont pas toujours bien accueillies par les participants.

« Nous aussi, on fait des communications ciblées, mais on a eu de drôles de réactions de la part des participants, relate Hélène Thibault, de WSP. Certains étaient outrés et nous disaient de nous mêler de nos affaires! Beaucoup de ces commentaires provenaient de gens à qui on avait indiqué que leur portefeuille était trop pondéré en actions pour leur âge. On a donc un peu ajusté notre approche. C'est important de garder en tête que les gens ont des placements à l'extérieur du régime, en tant qu'employeur on n'a pas le portrait complet. Il faut donc être prudent avec les communications ciblées. »

Claudie Brunelle a elle aussi demandé que certains critères utilisés par le fournisseur pour envoyer des communications ciblées soient modifiés. « Je trouvais parfois que c'était trop intrusif, affirme-t-elle. À mon avis, un employé de 30 ans a le droit d'investir largement en actions sans que l'on remette son choix en question. J'avais aussi une réserve à signaler aux gens qu'ils n'avaient pas fait de choix de placement. Certains pourraient potentiellement en déduire que l'option par défaut n'est pas bonne. »

Éric Filion, directeur général de Bâtirente, est lui aussi bien conscient du défi d'amener les participants à réaliser la valeur de leur régime. Mis sur pied en 1987 à l'initiative de la CSN, Bâtirente est un système de retraite collectif qui regroupe l'épargne de quelque 300 groupes syndiqués et 26 000 travailleurs, pour un actif total de près d'un milliard de dollars. « On a un responsable dans chaque groupe dont le rôle est de convaincre les gens de la valeur du régime, et ça a été tout un défi avec la chute des rendements en 2022. Ce n'est pas si simple de faire comprendre aux participants qu'une hausse de sa cotisation, ce n'est pas l'équivalent d'une baisse de salaire. Et de la même façon, une augmentation de la cotisation de l'employeur, c'est en quelque sorte une augmentation de salaire. »

« *Les gens ne savent pas qui aller voir avec leur argent. C'est pour ça qu'on a colmaté la brèche en offrant le décaissement, mais on a aussi commencé à organiser des séances de préparation à la retraite avec notre fournisseur deux ou trois fois par année.* » - Denis Roy, UPA



## Le décaissement, lentement mais sûrement

L'intégration de solutions de décaissement à même les régimes d'accumulation de capital anime les discussions dans l'industrie depuis maintenant plus d'une décennie, mais force est de constater que le progrès en la matière demeure timide, en dépit d'un intérêt grandissant de la part des promoteurs.

Bell fait partie des premiers employeurs à s'être lancés dans l'aventure. « Nous avons mis en place le décaissement dans le régime il y a deux ou trois ans. Ça a engendré beaucoup de stress au début, mais l'entreprise a fini par comprendre que ça ne créait pas de risque additionnel pour elle », relate Robert Marchessault.

Le géant des télécommunications a pris la décision d'offrir à ses retraités CD la possibilité de recevoir des rentes viagères à paiements variables parce que leur expérience était jugée moins bonne que celles des retraités PD. « Avant, c'était "ramasse ton actif et pars avec", regrette M. Marchessault. Ce n'est pas ce que l'on voulait pour nos retraités. L'objectif est qu'ils soient heureux et qu'ils continuent d'être des ambassadeurs pour Bell. »

Le principal défi d'une solution de décaissement, poursuit-il, ne se trouve pas du côté de la gouvernance, mais plutôt de l'éducation des participants. « On l'a appris à nos dépens. La réaction initiale des employés a été : "Pourquoi l'employeur fait ça? C'est sûr qu'il y a une *pogne* quelque part!" »

Des rencontres avec le syndicat ont été organisées pour trouver des moyens de faire la promotion de l'option de décaissement et rassurer les employés. À l'heure actuelle, environ 20% des retraités du régime CD de Bell reçoivent des prestations variables. « Ça fonctionne bien, mais pas de façon exponentielle

pour le moment», admet Robert Marchessault. L'adhésion n'est pas automatique, ils doivent s'inscrire. Il faut dire que les gens qui partent à la retraite actuellement ont la plupart une rente PD d'accumulée en parallèle, ils préfèrent donc garder l'actif dans leur régime CD plus liquide. Et peu importe, il y en a toujours qui vont aller voir leur beau-frère ou leur conseiller à la banque plutôt que de faire confiance au décaissement du régime.»

«Tu te bats beaucoup contre le gars de la banque, confirme Éric Filion. Si tu ne commences pas tôt à parler de l'option de décaissement, tu laisses la relation avec l'institution financière s'installer. C'est difficile quand tu as peu de notoriété de concurrencer le banquier qui conseille ton participant depuis 20 ans. Ça prend du temps bâtir une relation de confiance.»

Le temps semble néanmoins bien faire les choses. Le décaissement à même le régime est offert depuis 10 ans à Bâtirente, et le taux d'adhésion atteint maintenant 75%. «Ce n'est plus nous qui convainquons les participants d'adhérer, ce sont les retraités qui en bénéficient depuis des années qui le font. Le bouche-à-oreille, c'est puissant», affirme M. Filion.

Bell espère également que le bouche-à-oreille parviendra à mousser la popularité des prestations variables au cours des prochaines années. En attendant, l'entreprise mise sur la flexibilité pour convaincre ses participants. Ceux-ci peuvent en effet sortir du programme de décaissement à tout moment, et ils ont la possibilité de transférer leurs actifs accumulés dans le REER collectif et le CELI collectif vers le régime CD, un avantage indéniable pour simplifier la stratégie de revenus de retraite. «Étrangement, quand on a lancé le décaissement, c'était beaucoup les participants du régime PD qui voulaient l'utiliser pour décaisser leur REER collectif!», dit Robert Marchessault.

«**Plus on offre de la flexibilité, plus les gens sont intéressés et participent aux programmes. Notre but n'est pas nécessairement de créer le meilleur régime CD en ville, mais plutôt le meilleur programme global d'épargne.**» – Robert Marchessault, Bell



L'UPA a également fait le saut vers les prestations variables il y a quelques années. Là aussi, le programme est apprécié, mais encore sous-utilisé. Sur une trentaine de départs à la retraite cette année, une dizaine de participants ont adhéré à la solution de décaissement, précise Denis Roy, pour qui l'option s'inscrit dans une stratégie à long terme. «Avant, on n'avait rien à proposer à nos participants, ils devaient partir avec leur argent et aller voir quelqu'un. Là, au moins, l'option de conserver l'actif dans le régime existe. On essaie de les mettre en garde face au marché de détail et ses frais de gestion élevés.» Le promoteur

permet aussi à ses participants de transférer leur actif accumulé dans des comptes personnels dans le régime CD, ce qui leur permet d'avoir un coup d'œil complet sur leur épargne.

WSP n'offre pas d'option de décaissement pour l'instant, mais a entamé une réflexion sur le sujet. «Du point de vue de l'expérience employé, c'est une belle solution», admet Hélène Thibault.

La question est un peu différente pour Intact, puisque les employés peuvent choisir entre un régime CD ou un régime PD. «On ne s'attend pas à avoir des actifs considérables dans le régime CD, puisqu'on voit un transfert vers le régime PD s'opérer vers un certain âge, souligne Claudie Brunelle. Le décaissement n'est donc pas sur notre radar à l'heure actuelle, mais à mesure que des options vont être implantées dans l'industrie et que les possibilités vont s'élargir, on pourrait reconsidérer la question.»

Interfor ne prévoit pas non plus offrir une option de décaissement à même son régime CD prochainement.

### Un besoin criant d'accompagnement

Qu'ils bénéficient ou non d'une option de décaissement, les participants de régimes d'accumulation de capital ont un cruel besoin d'accompagnement et de conseil, et à ce chapitre, certains promoteurs ont fait preuve d'imagination.

Philippe Keough, d'Interfor, a par exemple entrepris il y a quelques années d'organiser des séances préretraite individuelles avec les employés qui le désirent et leurs conjoints. «Le but est qu'ils sachent quelles questions se poser et où obtenir l'information dont ils ont besoin, explique-t-il. Au début, il y avait peu de participation, mais maintenant, les gens dans les usines m'attendent. C'est vraiment une initiative très appréciée par les employés.»

Lors de ces rencontres, que M. Keough réalise lui-même dans le cadre de ses visites périodiques dans les usines de l'entreprise situées dans le nord du Québec et de l'Ontario, les questions de l'âge de la retraite, de la provenance des revenus à la retraite (régimes publics, régime de l'entreprise, épargne personnelle), tout comme les considérations entourant la succession et les assurances sont abordées. Il juge également primordial de toucher au volet non financier de la retraite.

«Certains travailleurs n'ont absolument rien planifié. J'essaie de leur donner des idées d'activités, de loisirs, de façons de rencontrer des gens lorsqu'ils n'auront plus de contacts quotidiens avec leurs collègues, raconte M. Keough. Certains envisagent une "retraite Netflix" qui ne coûte pas trop cher, mais d'autres ont des projets de se construire un chalet ou de faire des voyages de chasse et pêche. Les implications financières ne sont pas les mêmes.»

Il a eu l'idée de mettre en place ces rencontres personnalisées en réponse au très faible taux de participation aux séances de groupe organisées par l'assureur. «Des représentants du fournisseur ont effectué quelques visites sur nos lieux de travail, mais la dernière fois, il n'y a eu aucun participant sur quatre usines», déplore-t-il, en pointant du doigt le caractère souvent trop générique des séances d'information données par les assureurs.

«On avait même déjà essayé d'offrir des rencontres gratuites avec des planificateurs financiers indépendants de notre fournisseur, mais la seule personne à s'être inscrite, c'était moi!, s'exclame-t-il.

Les gens se méfient et pensent que le fournisseur est là pour leur vendre quelque chose. Moi, comme je suis un représentant de l'employeur, les employés me font davantage confiance.»

Bien que la technologie lui permettrait désormais de mener ses rencontres individuelles à distance avec les employés, Philippe Keough privilégie encore la formule face à face. «Notre population d'employés n'est pas très techno, même de jeunes employés de 30 ans n'ont parfois pas d'adresse courriel ou d'ordinateur. Les gens veulent vraiment parler à quelqu'un en personne.»

«*Tu te bats beaucoup contre le gars de la banque. Si tu ne commences pas tôt à parler de l'option de décaissement, tu laisses la relation avec l'institution financière s'installer. C'est difficile quand tu as peu de notoriété de concurrencer le banquier qui conseille ton participant depuis 20 ans. Ça prend du temps bâtir une relation de confiance.*» - **Éric Filion, Bâtirente**



Denis Roy constate aussi le besoin de soutien qu'ont ses travailleurs approchant de la retraite, souvent désemparés face aux nombreuses décisions à prendre. «Les gens ne savent pas qui aller voir avec leur argent, dit-il. C'est pour ça qu'on a colmaté la brèche en offrant le décaissement, mais on a aussi commencé à organiser des séances de préparation à la retraite avec notre fournisseur deux ou trois fois par année.»

Un des objectifs de ces rencontres est de mousser l'option de décaissement de façon à conserver le plus d'argent possible dans le régime. «Les séances sont maintenant offertes en format virtuel et autant l'employeur que le syndicat en font la promotion. Les commentaires des participants et les taux de participation sont excellents», rapporte M. Roy.

À WSP, les participants peuvent obtenir des conseils financiers indépendants de la part de salariés du fournisseur. Autrefois réservé aux employés à dix ans ou moins de la retraite, ce service est désormais accessible à tous. «Il est toutefois vraiment important que les conseillers qui donnent les consultations ne soient pas rémunérés avec des commissions, insiste Hélène Thibault. On ne veut pas que, quand nos employés appellent pour obtenir des conseils, ils se retrouvent perdus dans le marché de détail avec des représentants qui vont essayer de leur vendre des produits.»

Bâtirente a pour sa part un programme d'accompagnement bien rodé et connu des participants. «On a six planificateurs financiers sur la route qui rencontrent les employés à partir de

55 ans, explique Éric Filion. Ils font le tour de la planification de revenu de retraite et s'assurent que le profil d'investisseur convient au participant. Sur environ 400 départs à la retraite chaque année, on en rencontre environ 300.»

Les participants à la table ronde soulignent néanmoins que l'éducation financière est la responsabilité de l'ensemble de la société, pas seulement des employeurs. «Le niveau de littératie financière est faible au Québec. Les gens connaissent peu les notions de budget, de crédit, d'hypothèque. Oui, les employeurs ont un rôle à jouer, mais le défi est beaucoup plus large. La sensibilisation doit débiter dès l'enfance», estime Claudie Brunelle. Intact a notamment développé des petits modules de formations en ligne portant sur différentes notions, notamment l'élaboration d'un budget, l'investissement et les revenus de retraite.

Le programme de santé et mieux-être de WSP comporte pour sa part un volet financier. Différents webinaires abordent des éléments de littératie financière.

«Avec les régimes CD, il faut commencer l'éducation plus jeune, renchérit Robert Marchessault. Si on commence à leur parler de planification de la retraite à 55 ans, bien des participants réalisent qu'ils auraient dû commencer à y penser avant. Améliorer le niveau de littératie financière de nos participants sera notre cheval de bataille dans les deux ou trois prochaines années, on veut vraiment investir là-dedans. L'idée est d'abord de leur parler de choses plus près d'eux pour commencer, la gestion des cartes de crédit, par exemple. On ne veut pas juste leur parler du régime de retraite.»

Bâtirente travaille aussi à bonifier les connaissances financières de ses participants. «On essaie entre autres de leur faire comprendre la valeur des frais réduits de notre régime, souligne Éric Filion. Les gens vont dans une institution financière avec leurs placements et paient des frais de gestion de 2,5 %, mais sont convaincus qu'ils n'en déboursent pas.»

### Les actifs non traditionnels sur la glace, mais pas l'ESG

Il n'y a plus de doute possible, les fonds de type cycle de vie dominant presque sans partage le marché des régimes d'accumulation de capital. On ne peut pas en dire autant des catégories d'actifs non traditionnels, qui peinent toujours à s'y tailler une place. Les participants de la table ronde ressentent toutefois l'urgence d'agir au chapitre de l'intégration des placements ESG.

À Interfor, de 80 % à 85 % des participants sont investis dans des fonds cycle de vie offerts en trois profils : audacieux, équilibré et prudent. À l'UPA, on a même fait le choix de ne pas offrir de fonds à la carte, mais les participants peuvent modifier l'âge de la retraite et le profil d'investisseurs des fonds cycle de vie disponibles. «On ne remarque pas de grands écarts de rendements entre les différentes dates d'échéance et profils d'investisseurs, même avec les importantes fluctuations de marché qu'on a connues dernièrement», note Denis Roy.

Chez Bell aussi, les fonds cycle de vie sont dominants avec un taux d'adoption de 90 % parmi les participants. «On a seulement un profil et on n'a jamais reçu de plainte. On essaie de garder ça simple, parce que quand on donne trop d'informations, on perd les gens. S'ils veulent prendre plus de risque, ils peuvent le faire avec les fonds à la carte», expose Robert Marchessault.

« *Le niveau de littératie financière est faible au Québec.*



*Les gens connaissent peu les notions de budget, de crédit, d'hypothèque. Oui, les employeurs ont un rôle à jouer, mais le défi est beaucoup plus large. La sensibilisation doit débiter dès l'enfance.»*

- Claudie Brunelle, Intact Corporation financière

Chaque année, le régime calcule le taux de remplacement du revenu à la retraite basé sur le fonds à date cible, qui bat systématiquement le rendement obtenu par les participants qui construisent leurs propres portefeuilles avec les fonds à la carte, poursuit-il.

Mais contrairement à la très grande majorité des régimes CD, celui de Bell n'est pas hébergé sur une plateforme d'assureur. Il partage plutôt la plateforme d'investissement du régime PD de l'entreprise, ce qui rend possible l'intégration de stratégies beaucoup plus sophistiquées à faible coût. « Dans notre fonds cycle de vie, on a de l'infrastructure, de l'immobilier, des placements privés, bref, toutes les catégories d'actifs auxquelles on est exposé dans notre régime PD », explique-t-il.

Sortir des traditionnelles actions et obligations est en revanche plus complexe pour les promoteurs qui n'ont pas accès au raffinement d'un régime PD. « Nous n'avons pas beaucoup de placements non traditionnels dans nos fonds cycle de vie, mentionne Hélène Thibault. Pour l'instant, on mise davantage sur l'offre de fonds à la carte pour intégrer les fonds non traditionnels et ESG. » Il faut dire que les fonds à la carte jouissent d'une certaine popularité à WSP, récoltant l'adhésion de 40 % des participants, malgré le fait que les fonds cycle de vie soient désignés comme option par défaut.

« On vient de modifier notre offre à la carte en retirant certains fonds qui n'étaient pas bien notés du point de vue ESG pour les remplacer par d'autres, ajoute-t-elle. De nouvelles options commencent à arriver du côté de notre assureur. Pour l'intégration dans les fonds à date cible, on est encore au stade des discussions. Ce n'est pas aussi facile. Ce qui est certain, c'est qu'on reçoit des demandes de nos employés pour plus d'options ESG. »

L'intégration ESG est également une préoccupation devenue incontournable à Intact. « On a réalisé une évaluation de notre profil ESG pour l'ensemble de nos fonds CD avec l'aide de notre consultant. Résultat : 80 % ont obtenu un bon profil ESG », se réjouit Claudie Brunelle.

Intact n'est pas encore fixé sur la meilleure façon d'intégrer les placements ESG à son régime CD. Offrir pour chaque fonds une option ESG et une option non-ESG, au risque de mélanger les participants ? Ou bien proposer seulement un choix restreint de fonds ESG dans quelques catégories d'actifs ?

« Je crains que les participants les plus pro-environnement ne choisissent que ça, et que leur portefeuille ne soit pas assez diversifié, poursuit M<sup>me</sup> Brunelle. Ce n'est pas évident, on est toujours en réflexion. »

Situation semblable à l'UPA, qui en est encore au début du processus. « On a commencé à poser des questions à nos gestionnaires », soutient Denis Roy. En tant qu'organisation rassemblant des producteurs agricoles, l'UPA aimerait particulièrement être en mesure de suivre au sein de ses portefeuilles le critère « faim zéro », l'un des 17 objectifs de développement durable des Nations Unies. « C'est difficile pour le moment d'obtenir des données sur ce critère précis, mais on veut inciter les gestionnaires à compiler des données à cet égard, parce que c'est un sujet qui nous tient particulièrement à cœur vu la nature de notre organisation. »

Figurant parmi les premiers signataires des Principes pour l'investissement responsable, en 2006, Bâtirente a été un précurseur en intégration des critères ESG au Québec. Son portefeuille obligataire est par exemple composé à 80 % d'obligations vertes. L'organisation vise par ailleurs à réduire de 50 % son empreinte carbone entre 2020 et 2025. « Notre vision, c'est de réconcilier investissement et société, sans avoir besoin de sacrifier de rendements, explique Éric Filion. Quand on a commencé au début des années 2000, c'était mal vu qu'une société syndicale fasse des placements. On a réussi à changer les perceptions avec Bâtirente. »

« *On avait déjà essayé d'offrir des rencontres gratuites avec des*



*planificateurs financiers indépendants de notre fournisseur, mais la seule personne à s'être inscrite, c'était moi ! Les gens se méfient et pensent que le fournisseur est là pour leur vendre quelque chose.»*

- Philippe Keough, Interfor

Une équipe interne est responsable de la sélection des fonds et de la relation avec les gestionnaires. Par le biais de sa filiale Équo, l'investisseur fait de l'engagement actionnarial en assistant aux assemblées des actionnaires et en mettant de la pression sur les banques canadiennes et les sociétés pétrolières avec des propositions d'actionnaires. « Les banques nous connaissent par notre petit nom, et on demande aux pétrolières d'avoir un vrai plan climat, pas seulement une bannière sur leur site web, lance M. Filion. On a une très grande ouverture de la part de nos gestionnaires. On veut montrer qu'on est capable de faire mieux en ESG sans sacrifier notre profil risque-rendement. »



# Global Investment Conference



ÉTUDES DE CAS DE  
PROMOTEURS DE RÉGIME :

**Derek Dobson**, chef de la  
direction et gestionnaire,  
Régime des CAAT



**Jacky Shen**, directeur  
de la trésorerie,  
Université Simon Fraser



**Brandon Gill New**, directrice et chef  
de l'investissement multi-stratégies  
et actifs numériques, **OPTrust**

## DERNIÈRE CHANCE DE VOUS INSCRIRE

### 12 au 14 avril 2023

Fairmont Chateau Whistler

*Cet événement est présenté en anglais*

Commanditaires :



ALLIANCEBERNSTEIN®



BNY MELLON  
INVESTMENT MANAGEMENT



EQUITON®



FIDELITY CANADA INSTITUTIONAL™



FRANKLIN  
TEMPLETON



MFS®  
Investment Management

polen  
capital

Schroders



T.RowePrice



William Blair

Commanditaire  
académique :



PICTET  
1805  
Asset Management

Commanditaire de la  
conférence d'honneur :



Investor &  
Treasury Services

La Global Investment 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 au 416 847-5142 ou à [robert.martins@contexgroup.ca](mailto:robert.martins@contexgroup.ca)



**JULIEN RANGER**

Associé chez Osler

## Projet de loi C-228 : une superpriorité lourde de conséquences

**L**e 23 novembre 2022, la Chambre des communes a adopté à l'unanimité le controversé projet de loi C-228 modifiant la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI) et la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC). Ce projet de loi vise à assurer le paiement en priorité du passif non capitalisé et du déficit de solvabilité d'un régime de retraite à prestations déterminées (PD) en cas d'insolvabilité du promoteur.

Le projet de loi est maintenant à l'étude au Sénat, où certaines modifications pourraient encore être effectuées, mais compte tenu du consensus politique actuel, il est fort probable que les principes directeurs du projet soient maintenus.

Les principales mesures controversées du projet de loi se résument comme suit :

- une transaction ou un arrangement sous la LACC devrait prévoir le paiement du déficit d'un régime PD avant que la cour puisse l'approuver ;
- en cas de faillite, le montant nécessaire pour éliminer tout déficit dans le régime PD à la date de faillite bénéficierait d'une « superpriorité » et prendrait donc rang avant la créance de tout autre créancier garanti ou ordinaire (sauf quelques exceptions).

L'objectif du projet de loi C-228 est d'améliorer la sécurité des prestations, ce qui en est un louable. Le projet de loi entraînera toutefois des conséquences indésirables pour les promoteurs de régimes PD et leurs employés.

Une conséquence immédiate du projet de loi pour certains promoteurs sera la diminution de la disponibilité du crédit ou une augmentation de leur coût de crédit. Les prêteurs évalueront le déficit du régime PD comme une créance qui prend rang avant la leur et ils réduiront vraisemblablement le crédit disponible ou ils exigeront un taux d'intérêt plus élevé en raison du risque accru. Cette réaction des prêteurs rendra l'offre de régimes PD encore moins attrayante. Il est raisonnable de penser que les entreprises vont prioriser l'accessibilité au crédit plutôt que le maintien de régimes PD, ce qui stimulera davantage la fermeture et la terminaison des régimes PD dans le secteur privé.

La portée du projet de loi C-228 est également trop étendue en ce sens que la loi entraînera un financement accéléré d'un déficit dans des cas où cela n'est pas justifié. Par exemple, une entreprise insolvable peut maintenir un régime PD malgré son insolvabilité ou un acheteur solvable peut prendre en charge le régime. Dans ces cas-là, la sécurité des prestations n'est pas nécessairement compromise et il n'est pas justifié d'écarter les règles normales de financement. Le financement accéléré du déficit devrait être limité aux cas où un régime PD est terminé. L'organisme de réglementation applicable pourrait toujours ordonner la terminaison du régime et faire naître la superpriorité si un régime PD n'est plus viable.

La rédaction ambiguë du projet de loi nous laisse aussi croire que le déficit d'un régime PD sous compétence provinciale sera déterminé en fonction des règles de financement fédérales lorsque le promoteur demande la protection de la LACC ou de la LFI. Ce résultat serait fort inapproprié, particulièrement dans le cas de régimes qui sont assujettis à des règles de financement moins rigides (comme au Québec, où le financement sur base de solvabilité n'est plus obligatoire). L'application des règles fédérales pour déterminer le déficit durant une procédure d'insolvabilité serait non seulement un affront au choix politique délibéré des provinces en matière de financement des régimes, mais soulève aussi des doutes quant à la validité constitutionnelle du projet de loi.

Il existe une série de solutions qui permettraient d'améliorer la sécurité des prestations tout en évitant plusieurs conséquences négatives d'une superpriorité. Il serait par exemple préférable d'adopter un programme modelé sur le régime québécois, qui permet à un participant retraité de demander qu'une rente lui soit servie par Retraite Québec pendant dix ans suivant une procédure d'insolvabilité plutôt que de cristalliser sa perte immédiatement en faisant assurer la rente. Le régime québécois a déjà fait ses preuves et une version bonifiée serait un outil efficace pour limiter les pertes d'un participant découlant d'une insolvabilité.

Il est à espérer que le Sénat prendra le temps d'étudier attentivement le projet de loi C-228 et procédera aux modifications nécessaires afin de rectifier le tir pendant qu'il est encore temps.

# FAIRE LE TRI DANS LES DONNÉES ESG



PAR JEAN-FRANÇOIS VENNE

***Les caisses de retraite canadiennes se dotent de plus en plus d'objectifs ESG, mais leur virage vers la finance durable est parsemé d'obstacles. Le manque de clarté dans les données ESG disponibles sur le marché ne les aide pas à accélérer la cadence.***

Les informations ESG se scindent généralement en trois catégories : les rapports ESG des entreprises, les notes ESG (sous forme de lettres ou de pourcentages, un peu comme les évaluations scolaires) et les évaluations ESG (des analyses plus détaillées) de firmes spécialisées. La plupart de ces sources se butent en partant au même problème : les données qui proviennent des entreprises sont divulguées sur une base volontaire, et dans des formes variables et rarement certifiées par un vérificateur externe. Pour les gestionnaires, c'est un casse-tête.

« Les données des émissions de GES sont plus faciles à suivre, car ce sont des chiffres, explique Bertrand Millot, chef des enjeux et risques climatiques à la Caisse de dépôt et placement du Québec. Pour d'autres éléments, comme la santé et sécurité au travail ou encore l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement, il existe quelques indicateurs, mais une grosse partie de l'information est qualitative et nous devons aller la chercher. »

Le manque de normes de divulgation peut aussi engendrer des trous dans les données accessibles. « Ces trous sont gérés de manière très différente par les firmes qui fournissent des analyses ou des notes ESG », avance Christie Stephenson, directrice générale du Peter Dhillon Centre for Business Ethics à l'Université de la Colombie-Britannique.

Par exemple, certains analystes pénalisent une entreprise pour une absence de divulgation, qu'ils considèrent comme l'équivalent de ne pas agir sur ce facteur ESG. D'autres s'efforceront plutôt d'estimer la performance de l'entreprise, alors que d'autres encore préféreront lui accorder le bénéfice du doute. Une même société se retrouvera donc avec une évaluation ESG qui varie considérablement selon la stratégie employée par l'analyste. En août 2022, un article publié sur le site Harvard Law School Forum on Corporate Governance montrait un très fort niveau de divergence entre les notes ESG des grandes firmes comme MSCI et Sustainalytics.

« Même quand les données sont divulguées, ça reste toujours un peu comparer des pommes avec des oranges,

reconnait Christie Stephenson. On analyse des entreprises, des secteurs et des pays bien différents. Ce n'est donc pas surprenant que des analystes qui regardent les mêmes données en tirent souvent des conclusions variables. »

### Un vent d'harmonisation

Depuis plusieurs années, on assiste à des efforts pour créer des cadres plus harmonisés de divulgation des données. « C'est surtout le cas des données climatiques et environnementales, comme les émissions de GES, précise Caroline Gadbois, directrice principale des rapports et certifications ESG à PwC Canada. Il n'y a pas encore de normes claires du côté des données sociales ou de gouvernance. »

« *Même quand les données sont divulguées, ça reste toujours un peu comparer des pommes avec des oranges. On analyse des entreprises, des secteurs et des pays bien différents. Ce n'est donc pas surprenant que des analystes qui regardent les mêmes données en tirent souvent des conclusions variables.* »

– Christie Stephenson, Centre for Business Ethics de l'Université de la Colombie-Britannique

Parmi les cadres les plus connus, on retrouve notamment le Global Reporting Initiative, qui concerne la performance en développement durable des organisations, et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB), qui offre des normes de divulgation plus précises par secteur d'affaires. Le Groupe de travail sur l'information financière relative au changement climatique (TCFD) propose pour sa part des lignes directrices volontaires pour encadrer la divulgation des risques importants liés aux changements climatiques.

L'arrivée de l'International Sustainability Standards Board pourrait aider à clarifier la situation. Cet organisme, qui possède un bureau régional à Montréal, cherche à intégrer plusieurs

### LES PRINCIPALES FIRMES D'ÉVALUATION ESG

Ensemble, MSCI, ISS ESG et Sustainalytics (Morningstar) détiennent 60 % du marché des données ESG, selon la société de conseil Opimas. D'autres firmes comme Refinitiv, FTSE Russell, S&P Global et Vigeo Eiris sont aussi bien implantées dans le marché.



## UN MARCHÉ EN EXPLOSION

Selon la société Burton-Taylor International Consulting, les dépenses pour des données et des évaluations ESG pourraient atteindre 5 G\$ US en 2025. Elles s'élevaient à 2,2 G\$ US en 2020.

cadres normatifs, dont le SASB et le TCFD. « L'existence d'un cadre plus harmonisé simplifiera la divulgation de ceux qui utilisent leurs données », assure Caroline Gadbois.

Les États-Unis travaillent en parallèle pour développer leur propre cadre normatif. « Quelques différences apparaîtront entre les deux, mais cela ne devrait pas causer de problèmes majeurs », estime-t-elle. Il pourrait toutefois s'écouler un certain temps avant que le projet soit terminé et surtout qu'un grand nombre de pays aient adopté ces nouvelles normes.

### S'abreuer à la source

D'ici là, les gestionnaires devront continuer de naviguer dans une mer d'informations difficiles à comparer. Certains d'entre eux en ont d'ailleurs l'habitude. Chez Jarislowsky Fraser, les critères ESG sont intégrés depuis plusieurs années à toutes les décisions d'investissement. « Nous avons développé des outils d'analyse ESG qui viennent compléter l'analyse financière plus traditionnelle », précise Isabelle Laprise, cheffe de la stratégie

« La gestion de l'eau n'a pas la même importance pour une banque que pour une société comme Coca-Cola. »

- Isabelle Laprise, Jarislowsky Fraser

d'investissement durable pour le Québec et gestionnaire principale de portefeuille institutionnel. « Nous l'utilisons pour identifier les faiblesses des entreprises, puis nous ouvrons un dialogue avec elles. Donc, ce n'est pas simplement une question d'exclure des entreprises ou des secteurs. »

La firme regarde entre autres si la rémunération est axée sur le rendement à long terme de l'entreprise et si des objectifs ESG y sont liés. « C'est essentiel que les facteurs ESG dont l'importance est stratégique pour l'entreprise soient reflétés dans la rémunération des dirigeants », ajoute-t-elle.

La firme analyse aussi bien sûr la performance environnementale et sociale de l'émetteur. Elle emploie quelques critères identiques pour l'ensemble d'entre elles, notamment en ce qui concerne les émissions de GES. Mais elle se tourne ensuite vers des éléments plus spécifiques à chaque secteur. « La gestion de l'eau n'a pas la même importance pour une banque que pour une société comme Coca-Cola, par exemple », illustre Isabelle Laprise.

Pour y arriver, Jarislowsky Fraser se sert de sa propre connaissance des entreprises et aussi des données divulguées par les sociétés elles-mêmes. Elle utilise très peu les notes ESG, mais complète parfois ses analyses avec des rapports de firmes spécialisées. « Nous nous fions vraiment plus à nos évaluations, qui sont souvent différentes de celles des firmes externes, poursuit Isabelle Laprise. Nous avons de 35 à 45 titres dans nos portefeuilles et notre équipe de recherche compte environ 35 personnes. Cela nous permet d'avoir une compréhension très approfondie de chaque entreprise. »

### Peu de données sur la finance à retombées sociales

La firme torontoise Rally Assets se spécialise dans la finance à retombées sociales, dite « finance d'impact ». « L'intégration ESG est généralement utilisée pour évaluer le niveau de risque lié à des facteurs ESG susceptibles d'affecter le rendement d'un investissement, alors que la finance d'impact regarde d'abord et avant tout quels effets positifs seront générés par une entreprise », explique Marc Foran, directeur de l'investissement de la firme.

« La divulgation des émissions de GES est probablement la plus standardisée, mais pour les autres critères qui intéressent les investisseurs, les entreprises sont libres de raconter l'histoire qu'elles veulent. »

– Marc Foran, Rally Assets

Rally Assets définit ces retombées positives en se basant sur les 17 objectifs de développement durable adoptés en 2015 par les États membres de l'Organisation des Nations Unies. Ils fixent des cibles à atteindre d'ici 2030 pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes dans le monde.

La firme détient un nombre relativement limité de titres. Elle possède, par exemple, une trentaine de titres inscrits en Bourse dans ses fonds. Elle se concentre donc sur sa propre analyse fondamentale, beaucoup plus que sur les notes et les analyses externes. « Aucune donnée ne peut vraiment vous offrir autant d'informations que des conversations approfondies avec les dirigeants d'une entreprise, surtout dans une optique de finance d'impact », estime Marc Foran.

Rally Assets tient tout de même compte des évaluations ESG de Sustainalytics, pour connaître la vision de la firme par rapport au risque ESG de certaines entreprises. Mais elle n'a jamais trouvé de firme qui propose des analyses complètes et satisfaisantes des retombées des entreprises. L'absence de normes claires suscite aussi la méfiance de Marc Foran quant à la divulgation effectuée par les sociétés.

« La divulgation des émissions de GES est probablement la plus standardisée, mais pour les autres critères qui intéressent les investisseurs, les entreprises sont libres de raconter l'histoire qu'elles veulent », prévient-il. L'étude 2023 de PwC Canada sur les rapports ESG souligne d'ailleurs que 59 % des entreprises canadiennes ne parlent que de leurs résultats positifs.

### Comprendre ce qu'on achète

À l'Université de la Colombie-Britannique, Christie Stephenson a souvent entendu cette critique et bien d'autres sur la fiabilité jugée discutable des divulgations, mais surtout des notes et des rapports ESG. Elle n'y voit cependant pas

que du négatif. « Cela signifie qu'on a accès à plusieurs perspectives différentes, dit-elle. La faiblesse se situe plutôt du côté de certains gestionnaires qui achètent des données qu'ils ne comprennent pas vraiment et qui s'étonnent d'y trouver des conclusions en apparence contradictoires sur les mêmes entreprises. »

Elle estime que les gestionnaires, notamment ceux qui gèrent des sommes très importantes pour les caisses de retraite, doivent compter sur leur propre méthodologie et surtout des gens en place qui comprennent très bien la signification des notes, indices et rapports ESG.

Elle rejette également une autre critique qui juge les rapports ESG douteux parce qu'ils présentent des données qualitatives et difficiles à évaluer. « Ce défi existe aussi dans des analyses qui ne sont pas reliées aux facteurs ESG, avance Christie Stephenson. Par exemple, il y a une grande part de subjectivité dans l'évaluation de la qualité de l'équipe de direction d'une entreprise. »

Elle ne croit pas qu'il y ait de solution simple pour standardiser la divulgation ou l'analyse des données ESG. « Les cadres de normes financières existent depuis des décennies et ils continuent d'évoluer sans cesse, donc nous ne devons pas nous imaginer que nous aurons bientôt droit à un cadre de normes ESG qui réglera tous les problèmes, avertit-elle. Mais nous voyons beaucoup de changements positifs actuellement. »

41 %

des investisseurs institutionnels à l'échelle mondiale jugent que le manque de normalisation des données, des scores et des notations ESG est un obstacle majeur à l'investissement durable

Source : FTSE Russell

89 %

des investisseurs institutionnels à l'échelle mondiale souhaitent qu'il soit obligatoire pour les émetteurs de présenter l'information ESG selon des normes uniformes

Source : EY

52 %

des investisseurs institutionnels canadiens ont des préoccupations liées à l'éco-blanchiment

Source : Schroders



# Repenser le travail

Quelles sont les attentes des employeurs et des employés à l'égard des politiques de RH, de la mobilisation et du bien-être des employés et de l'avenir du travail à mesure que l'environnement de travail évolue ?



**A** lors que la crise sanitaire prend un virage, passant d'une pandémie à une phase endémique, les employeurs rebâtissent avec diligence leur milieu de travail pour l'adapter au nouvel environnement de travail qui a émergé de cette perturbation cataclysmique.

À mesure qu'ils parcourent leurs boîtes à outils pour trouver les politiques, les stratégies et les ressources de soutien dont ils auront besoin pour réinventer leurs milieux de travail respectifs, il y a un sentiment palpable de réflexion tranquille sur le passé et de curiosité tenace pour l'avenir. Les employeurs de tous types peuvent s'entendre sur une chose : la tâche qui les attend ne sera ni simple ni facile.

En effet, les organisations analysent profondément les données pour trouver des solutions qui les aideront à faire la transition lentement, mais avec succès, vers le nouvel environnement de travail. Les employeurs veillent à ce que leur entreprise puisse soutenir le changement à venir et à créer un environnement dans lequel les employés peuvent s'épanouir.

C'est pour cette raison que la publication sœur d'*Avantages*, *Benefits Canada*, lance un tout nouveau sondage qui analyse les politiques stratégiques que les employeurs mettent en

place pour définir leur futur milieu de travail. Mais il est important d'entendre les personnes qui seront touchées par ces décisions. C'est pour quoi, dans le cadre de ce sondage, nous avons non seulement parlé à plus de 100 employeurs, mais aussi à plus de 600 employés de partout au pays, afin de savoir ce que font leurs organisations respectives et dans quels domaines ils aimeraient voir des améliorations.

Comme nous l'avons vu pendant la pandémie, les employeurs et les employés se retroussent les manches — l'un tenant le clou, tandis que l'autre brandit le marteau — pour s'assurer que tous les aspects de l'entreprise restent bien en place pendant la tourmente. Le dicton « nous sommes tous dans le même bateau » sonne particulièrement vrai.

— Lauren Bailey, rédactrice adjointe,  
*Benefits Canada*



## TABLE DES MATIÈRES

Partie 1:	
<b>La façon dont les politiques en matière de ressources humaines remodelent le milieu de travail</b>	p. 20
Partie 2:	
<b>Favoriser le bien-être et la mobilisation des employés</b>	p. 23
Partie 3:	
<b>Naviguer dans le milieu de travail de l'avenir</b>	p. 25

Merci à notre commanditaire



Assurances

## Partie 1: La façon dont les politiques en matière de ressources humaines remodelent le milieu de travail

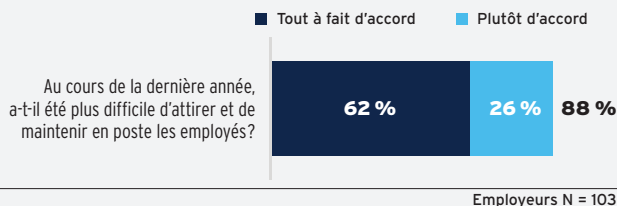
Plus de la moitié des problèmes les plus critiques des employeurs en matière de RH ont changé au cours des deux dernières années. Qu'il s'agisse de faire face aux pressions d'un marché du travail tendu, de naviguer dans un environnement inflationniste, d'adopter le travail à distance ou hybride ou de planifier un retour complet au travail, l'attraction et le maintien en poste constituent des priorités absolues.

### Défis critiques, principales priorités

- En ce qui concerne les défis les plus critiques des employeurs en matière de RH, plus des trois quarts (77 %) ont choisi « attirer de nouveaux employés » et « maintenir en poste les employés actuels » parmi leurs trois principales priorités, 46 % et 26 %, respectivement, les classant au premier rang de leurs préoccupations.
- Près de 6 sur 10 (58 %) ont mentionné le maintien de la mobilisation des employés et 44 % ont choisi le développement ou le maintien de la culture en milieu de travail comme l'une de leurs trois principales priorités, 10 % et 13 %, respectivement, les classant au premier rang.
- Malgré la pandémie qui a fait passer de nombreux employés de bureau au télétravail, l'établissement de liens sociaux se situait au bas de la liste des employeurs, à seulement 17 %, et seulement 1 % d'entre eux l'ont qualifié de préoccupation numéro un.
- Au cours de la dernière année, 88 % des employeurs ont reconnu qu'il était plus difficile d'attirer et de maintenir en poste les employés, et 62 % d'entre eux étaient fortement d'accord avec cette affirmation.

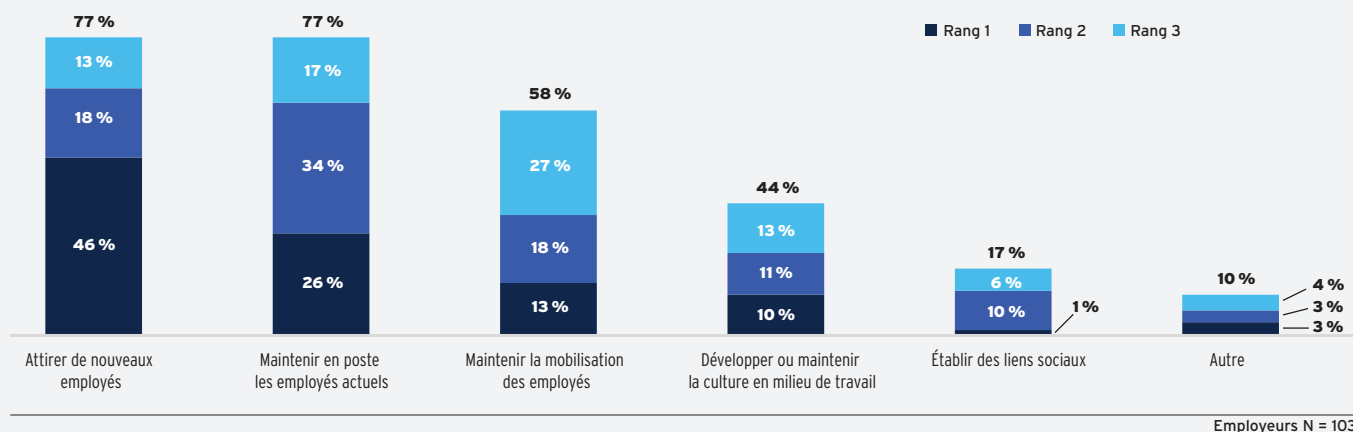
### Points de vue des employeurs sur l'attraction et le maintien en poste

Êtes-vous d'accord ou non avec les énoncés suivants ?



### Principaux enjeux des RH

Parmi les enjeux suivants, lesquels sont les plus importants en matière de RH dans votre organisation ?

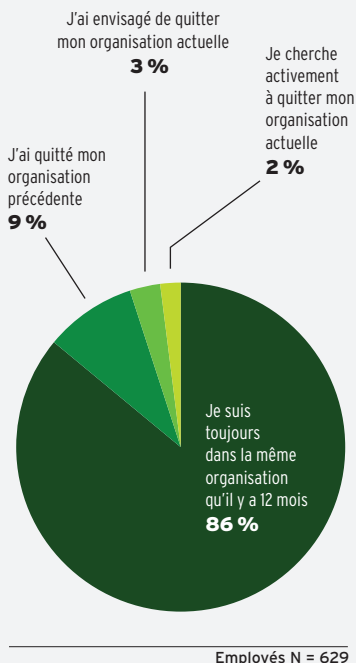


### Renforcer la proposition de valeur pour les employés

- Bien que 86 % des employés aient choisi de rester dans l'organisation où ils se trouvaient il y a 12 mois, certains ont commencé à travailler pour un nouvel employeur (9 %), ont envisagé de quitter leur entreprise actuelle (3 %) ou sont activement à la recherche d'une nouvelle occasion (2 %).
- Les raisons invoquées par ceux qui sont partis pour se joindre à une nouvelle organisation étaient le manque de flexibilité quant à l'endroit et au moment où ils travaillaient (49 %), de meilleurs régimes d'épargne-retraite ou de retraite (41 %), l'absence de changement à la rémunération ou au salaire (41 %), le manque d'appréciation ou de reconnaissance (41 %) et de meilleurs régimes de soins de santé (35 %).
- Les employeurs ont recours à toute une gamme de mesures incitatives pour aider à attirer des employés et à les maintenir en poste. Environ la moitié (51 %) se concentrent sur l'augmentation des salaires ou l'offre de primes de signature et de maintien en poste, tandis que d'autres mettent en œuvre des programmes et des politiques qui favorisent des options de travail flexibles (44 %) et améliorent les initiatives de bien-être des employés (41 %).
- Cependant, de nombreux employeurs ratent l'occasion de développer leur bassin de talents actuel, avec seulement 28 % d'entre eux qui augmentent la formation ou le perfectionnement des compétences des employés.
- Les employeurs mettent également en œuvre des stratégies ou des initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (27 %) et améliorent les avantages non financiers, comme les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques (21 %).
- Seuls 16 % améliorent les régimes d'épargne-retraite et de retraite et 13 % améliorent les régimes de soins de santé.

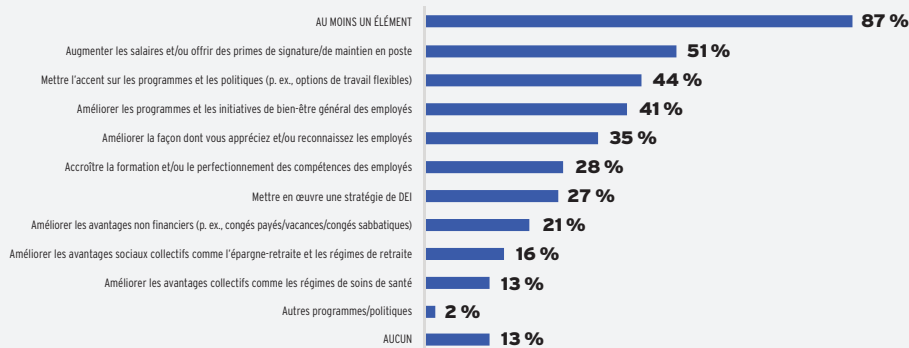
## Emploi actuel

Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre situation au cours des 12 derniers mois ?



## Mesures pour attirer et maintenir en poste les employés

Votre organisation fait-elle ce qui suit pour attirer ou maintenir en poste les employés ?



Pour nous, il s'agit vraiment de revenir à l'essentiel, c'est-à-dire veiller à ce que la proposition de valeur aux employés soit claire et à ce que nos candidats et nos employés actuels en reconnaissent la valeur. C'est une chose pour notre équipe des retraites et des avantages sociaux de comprendre la proposition de valeur aux employés et d'être en mesure de la communiquer, mais il faut s'assurer que les personnes qui recrutent sont sensibilisées aux avantages sociaux offerts et peuvent en témoigner.

- Tracy Fogale, Kraft Heinz Canada

## Décalage croissant entre les employeurs et les employés sur les offres essentielles

Bien que la plupart des employeurs utilisent les augmentations de salaire et/ou offrent des primes pour améliorer leurs efforts d'attraction et de maintien en poste, la réponse correspondante des employés différerait légèrement.

### Principaux outils à valeur ajoutée

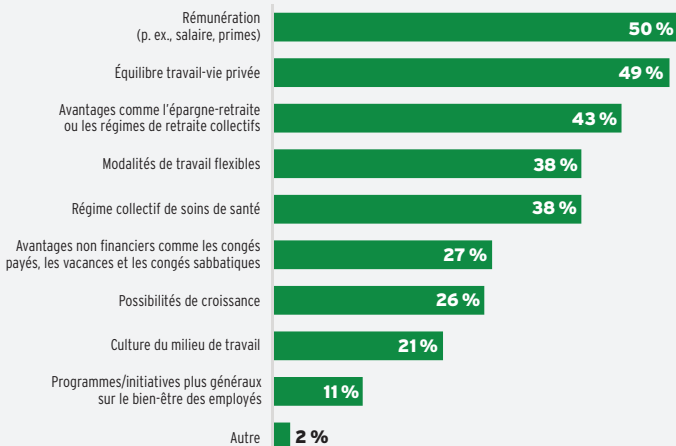
- La rémunération (c.-à-d. le salaire, les primes) est considérée comme le principal outil des employeurs en matière d'attraction (80 %) et de maintien en poste (66 %), suivie des avantages financiers comme les régimes de soins de santé et les régimes d'épargne-retraite/de retraite (68 % pour l'attraction et 66 % pour le maintien en poste) et de l'équilibre travail-vie privée (55 % et 76 % respectivement).
- Lorsqu'on leur a demandé quelles mesures de soutien les employeurs utilisent pour attirer et maintenir en poste le personnel, plus du tiers ont dit que leur organisation met l'accent sur les initiatives de diversité, équité et inclusion (DEI) (39 %), l'amélioration de programmes et d'initiatives plus généraux de bien-être des employés (36 %), l'augmentation de la formation et/ou le perfectionnement des compétences des employés (36 %) et le fait d'offrir des avantages non financiers comme des congés payés, des vacances ou des congés sabbatiques (35 %).
- De plus, 33 % ont déclaré que leur employeur augmentait les salaires et/ou offrait des primes, mettait l'accent sur les programmes de RH, comme les modalités de travail flexible ou les options d'achat d'actions, pour mobiliser les employés (29 %), et améliorait les avantages sociaux comme les régimes de soins de santé ou les régimes collectifs d'épargne-retraite et de retraite (26 %).
- La rémunération (50 %) est le principal facteur auquel les employés accordent le plus d'importance dans leur milieu de travail et leur emploi, suivie de l'équilibre travail-vie privée (49 %) et des avantages financiers comme les régimes de soins de santé et les régimes d'épargne-retraite et de retraite (43 %).
- En dépit de l'accent mis par les employeurs sur la culture du milieu de travail, cet élément est très bas dans la liste des employés, à 21 %.
- Il convient de noter que les programmes et initiatives généraux de bien-être des employés ont aussi été classés beaucoup plus bas par les employés répondants, à 11 %, que par les employeurs répondants, qui y voyaient une attraction importante (30 %) et un outil de maintien en poste (61 %).

Les employeurs devraient accorder la priorité au maintien en poste des personnes dans lesquelles ils ont investi, qui connaissent l'entreprise et qui ont une connaissance pratique de leurs tâches. Autrement, ce cycle de recrutement se concentre davantage sur les besoins à court terme et moins sur l'alignement stratégique du personnel, ce qui peut être révélateur de la raison pour laquelle les entreprises font face à une pénurie de talents.

- Nita Chhiner, Gordon S. Lang School of Business de l'Université de Guelph

## Importance des éléments relatifs à l'emploi

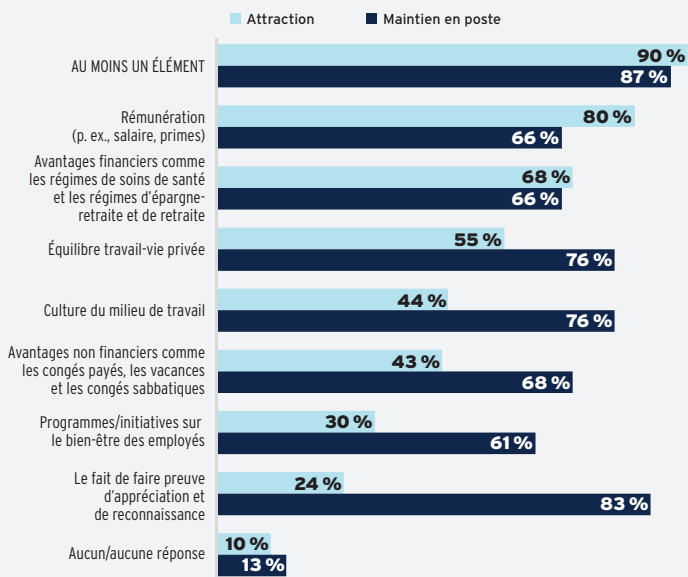
De tous les éléments de votre milieu de travail et de votre emploi, qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?



Employés N = 629

## Les outils les plus importants pour l'attraction et le maintien en poste

Selon vous, quels sont vos outils les plus importants pour attirer et maintenir en poste les employés ?



Employeurs N = 103



## Gérer les talents dans un environnement inflationniste

Avec l'augmentation constante du prix des biens et des services, de l'épicerie à la pompe, les employeurs et les employés ressentent les effets de l'inflation. La pandémie, la « grande démission » et la réalité économique difficile se sont combinées pour créer un climat financier dans lequel les employeurs ne peuvent pas se permettre de sacrifier leurs niveaux d'attrition pour la capacité de mettre en œuvre des gels salariaux.

## Rester calme, continuer

- Malgré le contexte inflationniste actuel et ses répercussions récessionnistes possibles, 76 % des employeurs ont accordé des augmentations de salaire en 2022, et un nombre semblable (73 %) prévoit le faire de nouveau l'année prochaine. L'augmentation moyenne déclarée pour 2022 était de 3,4 %.
- Près de six employés sur dix (59 %) ont indiqué qu'ils ont reçu ou vont recevoir une augmentation cette année, d'une moyenne de 3,1 %.
- Pour 2023, il y a un écart entre les attentes salariales des employés répondants et ce que les employeurs répondants ont planifié. Malgré le taux d'inflation élevé cet été, les employés estiment qu'une augmentation de salaire de 3,9 % en moyenne pour l'année prochaine serait juste ou appropriée. Cependant, les employeurs prévoient des augmentations de seulement 3,4 %.
- Six pour cent des employeurs ne sont pas certains de leurs plans d'augmentation de salaire pour l'an prochain.

## Augmentations salariales en 2022 et 2023

### EMPLOYEURS

Avez-vous accordé des augmentations de salaire en 2022 ?

76 %

En moyenne, de combien avez-vous augmenté les salaires en 2022 ?

3,4 %

Prévoyez-vous augmenter les salaires en 2023 ?

73 %

En moyenne, de combien prévoyez-vous augmenter les salaires en 2023 ?

3,4 %

### EMPLOYÉS

Avez-vous reçu une augmentation de salaire en 2022 ou prévoyez-vous en recevoir une ?

59 %

Quelle a été votre augmentation de salaire en 2022 ?

3,1 %

Si vous occupez toujours le même poste l'an prochain, quel niveau d'augmentation salariale serait, selon vous, juste et approprié ?

3,9 %

Employeurs N = 103

Employés N = 629

Les promoteurs de régimes sont confrontés à la réalité financière de l'inflation. La « grande démission » et le nombre de personnes qui partent à la retraite offrent aux employés actuels un levier pour négocier leur salaire. Certains promoteurs de régimes utilisent des augmentations de mi-année ou des paiements uniques en remplacement d'une augmentation de salaire pérenne. D'autres utilisent les primes à la signature pour encourager les nouveaux talents ou les primes de maintien en poste pour encourager le maintien en poste des talents à long terme.

– Dave McCagherty, RBC Assurances

## Partie 2: Favoriser le bien-être et la mobilisation des employés

Les effets de la pandémie et le passage subséquent au travail à distance continuent de mettre en lumière l'importance de la santé mentale et du bien-être des employés. Les employeurs tirent parti d'un certain nombre d'outils et de stratégies de soutien pour favoriser le bien-être et la mobilisation des employés dans l'environnement de travail actuel, notamment des avantages accrus en matière de santé mentale, des modalités de travail flexibles et des politiques non financières de congé.

### La santé mentale et le bien-être des employés à l'avant-scène

- Parmi les 18 % d'employeurs qui ont classé les initiatives de santé parmi leurs trois principales priorités, presque tous (94 %) prévoient se concentrer sur la santé mentale au cours des six à douze prochains mois.
- Pour favoriser le bien-être des employés, les priorités des employeurs sont l'équilibre travail-vie privée (21 %) et les modalités de travail flexibles et hybrides (20 %), qui sont interreliées.
- De même, environ la moitié des employés ont attribué de bonnes notes à leur employeur pour avoir accordé la priorité au bien-être (51 %) et à l'équilibre travail-vie privée (52 %).
- Environ le quart (26 %) ont jugé que les modalités de travail flexibles ou hybrides étaient la priorité numéro 1 sur laquelle les employeurs devraient se concentrer lorsqu'ils soutiennent le bien-être des employés, et 39 % ont dit la même chose au sujet du soutien à l'équilibre travail-vie privée.
- Plus du tiers (39 %) des employés ont mentionné que les modalités de travail flexibles ou hybrides étaient l'outil de choix que leurs employeurs peuvent utiliser pour favoriser l'équilibre travail-vie privée; toutefois, presque le même pourcentage des répondants (31 %) ont classé les avantages sociaux, tels les régimes de soins de santé, les régimes d'épargne-retraite et les régimes de retraite, comme les principaux outils que les employeurs devraient utiliser pour appuyer leur bien-être.
- Les employés ont également choisi les avantages non financiers, tels les congés payés, les vacances et les congés sabbatiques, comme deuxième outil en importance pour appuyer le bien-être des employés (13 %) et l'équilibre travail-vie privée (31 %).

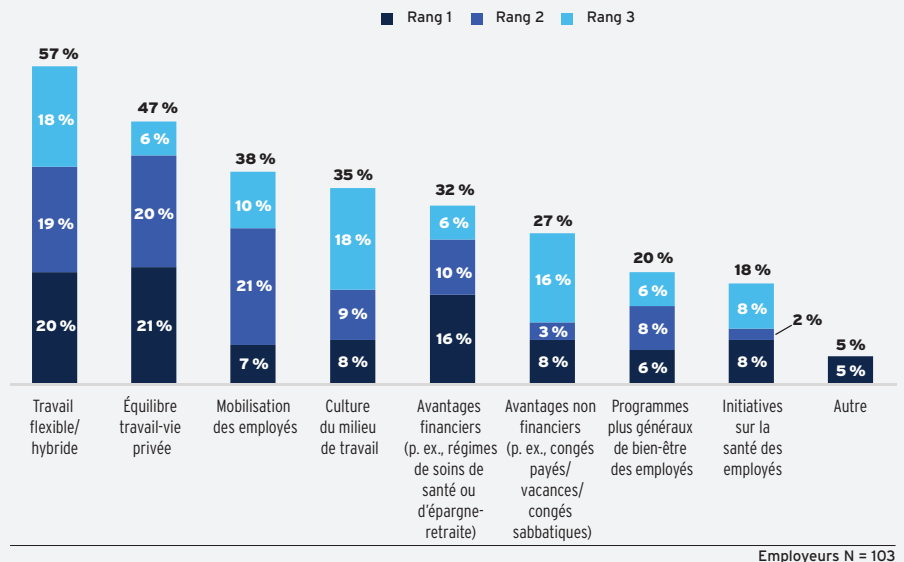
Si nous mettons de côté les régimes d'avantages sociaux traditionnels et demandons aux gens ce qui définit de « meilleurs avantages » ou ce que les gens veulent de leur employeur, la réponse que nous entendons clairement, c'est un soutien pour la santé mentale. Les modalités de travail flexibles et l'équilibre travail-vie privée peuvent avoir une incidence importante sur la santé mentale et, bien que nous utilisions souvent ces deux termes de façon interchangeable, ils ne sont pas les mêmes. Vous pouvez avoir des modalités de travail flexibles qui vous permettent de choisir votre lieu de travail, mais si vous travaillez la plupart de vos heures d'éveil, vous n'atteignez probablement pas l'équilibre travail-vie privée. Nous devons nous assurer que nos programmes d'avantages sociaux, combinés à nos politiques et pratiques en milieu de travail, appuient la santé mentale des employés.

– Julie Gaudry, RBC Assurances



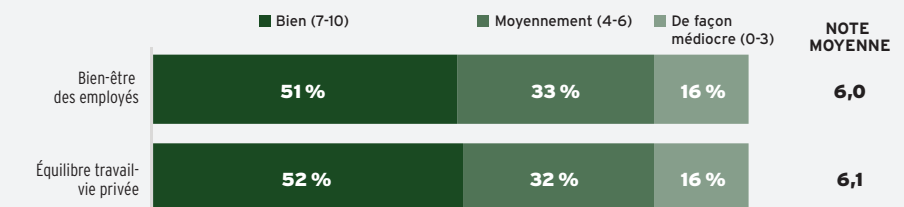
### Principales priorités en matière de bien-être des employés

Quelles sont les principales priorités de votre organisation en matière de soutien au bien-être des employés ?



### Points de vue des employés sur le soutien de l'employeur

Votre employeur parvient-il à accorder la priorité au bien-être des employés et à l'équilibre travail-vie privée ?



Employés N = 629

## La DEI comme impératif opérationnel

Les employeurs établissent un lien entre la DEI et la santé mentale et le bien-être, et bon nombre d'entre eux prennent des mesures pour intégrer les pratiques de DEI dans leurs principaux canaux opérationnels afin de combler les angles morts et les lacunes existantes.

## Adopter la diversité, cultiver l'inclusion

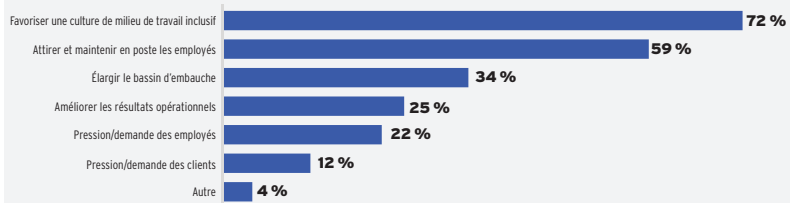
- Depuis le début de la pandémie, près du tiers (37 %) des employeurs ont mis davantage l'accent sur la DEI.
- La moitié ont présentement une stratégie officielle de DEI (30 %) ou y travaillent (20 %).
- Les employeurs qui ont une stratégie officielle de DEI ont dit l'avoir mise en place pour favoriser une culture de milieu de travail inclusif (72 %), à des fins d'attraction et de maintien en poste (59 %), pour élargir le bassin d'embauche (34 %) et pour améliorer les résultats opérationnels (25 %), entre autres raisons.
- À l'heure actuelle, parmi ceux qui ont une politique officielle de DEI ou qui y travaillent, 40 % ont un dirigeant responsable de la diversité, comparativement à 45 % qui n'en ont pas et à 16 % qui sont incertains.
- Plus des deux tiers (68 %) des employeurs offrent aux gestionnaires ou aux employés une formation sur la DEI dans des domaines comme le leadership inclusif (52 %), les pratiques d'embauche diversifiées et inclusives (42 %) et le démantèlement des préjugés inconscients (30 %).
- Près du tiers (32 %) des employeurs ont classé la formation sur la diversité et l'inclusion au premier rang de leurs priorités en matière de DEI, suivie de l'équité entre les sexes (24 %), de l'atteinte des objectifs d'embauche en matière de diversité (18 %) et de l'équité salariale (11 %).
- Par ailleurs, les employés veulent que leurs employeurs mettent l'accent sur l'équité salariale (49 %), l'équité entre les sexes (18 %), l'atteinte des objectifs d'embauche en matière de diversité (11 %) et la formation sur la diversité et l'inclusion (10 %).
- Malgré le fossé entre les employeurs et les employés en ce qui concerne les priorités relatives à la DEI, les employés ont toujours une opinion favorable des efforts de leur organisation en matière de DEI, 89 % d'entre eux estimant que ces efforts sont bons (61 %) ou moyens (28 %).

Le fait qu'un si grand nombre d'employés aient dit qu'ils apprécient l'accent mis par un employeur sur les initiatives de DEI est un cadeau pour les employeurs qui veulent vraiment réaliser leurs initiatives de DEI et qui sont heureux de devancer leurs concurrents dans un marché du travail en tension. La situation la plus difficile est la situation inverse, où les employés ne sont pas d'accord avec l'engagement, ou le manque d'engagement, de leur employeur envers les principes de la DEI. Ce désaccord encouragera peut-être les employeurs à examiner longuement et sérieusement s'ils sont clairs avec leurs employés sur ce qu'ils veulent dire exactement et ce qu'ils ont l'intention de faire pour appuyer les progrès en matière d'inclusion, de diversité et d'équité. L'engagement d'un employeur à l'égard des valeurs de DEI est aussi crédible que son plan global et les mesures chiffrables qu'il prend pour les mettre en œuvre.

– Mary Picard, Dentons Canada

### Raisons d'une stratégie de DEI

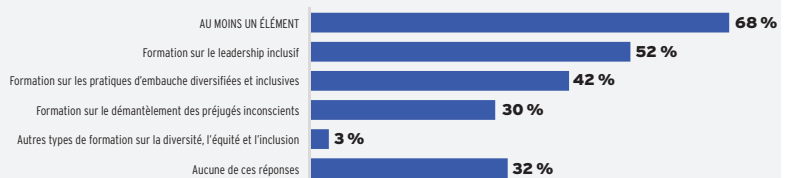
Quelles sont vos principales raisons de mettre en œuvre une stratégie de DEI ?



Employeurs N = 103

### Formation sur la DEI fournie

Dans votre organisation, offrez-vous aux gestionnaires ou aux employés les types de formation suivants ?



Employeurs N = 103

### Priorités de l'employé/employeur en matière de DEI

#### EMPLOYÉS

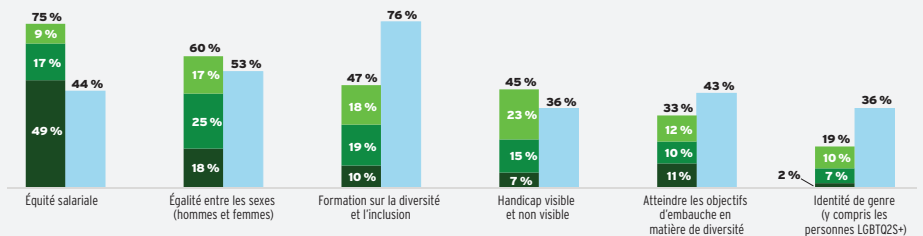
À votre avis, quelles devraient être les principales priorités de votre organisation pour appuyer la DEI en milieu de travail ?

#### EMPLOYEURS

Quelles sont vos principales priorités pour appuyer la DEI dans votre milieu de travail ?

Employeurs ayant un programme de DEI ou y travaillant N = 59

Employés N = 629

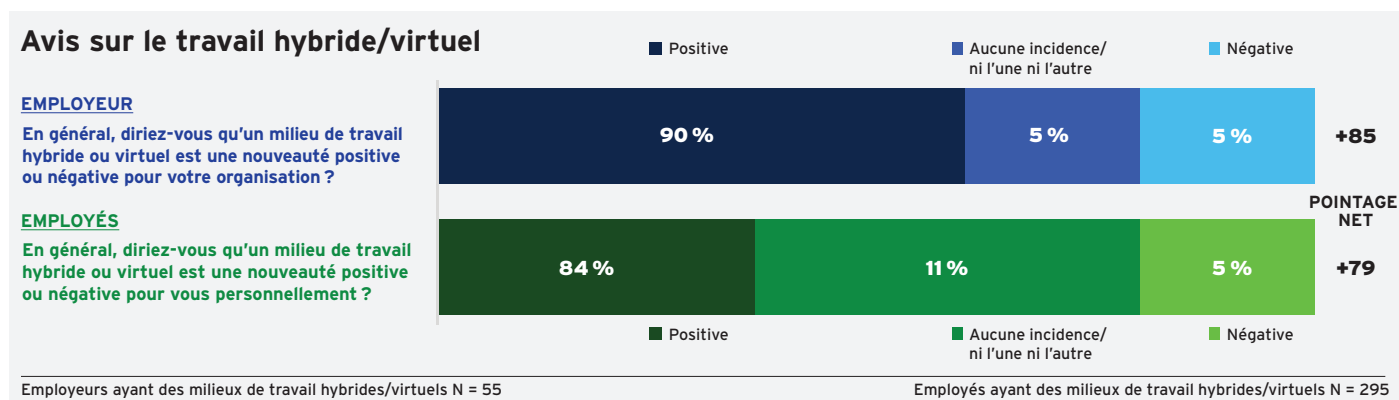
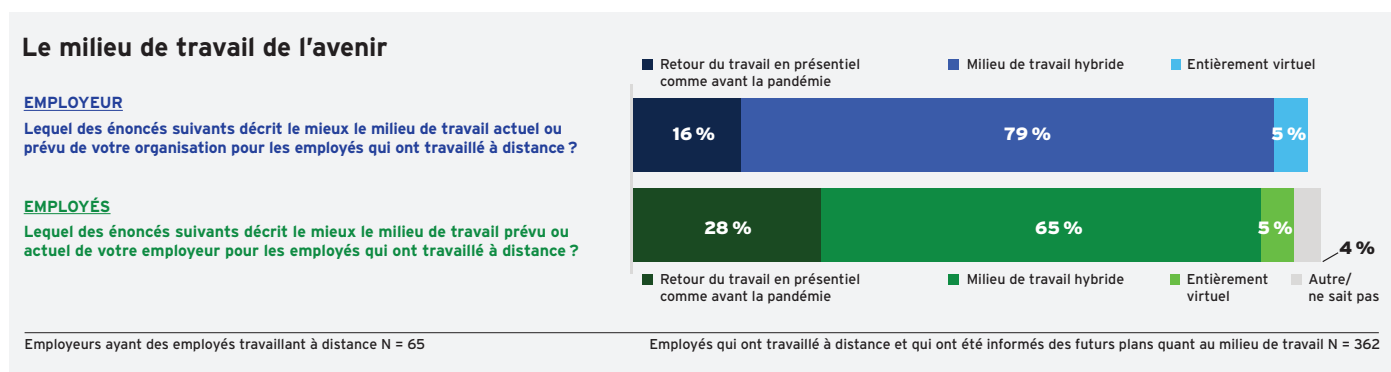


## Partie 3: Naviguer dans le milieu de travail de l'avenir

Alors que la pandémie entre dans une phase endémique, les employeurs doivent définir les paramètres du milieu de travail de l'avenir. Le retour au travail sera différent pour chaque employeur, passant d'une journée de travail traditionnelle de 9 h à 17 h à une journée qui favorise la souplesse et l'équilibre travail-vie privée.

### Sur place, à distance

- Depuis le début de la pandémie, 63 % des employeurs affirment qu'un nombre important de leurs employés travaillent à domicile ou à distance, et la majorité d'entre eux prévoient garder leur effectif partiellement (79 %) ou complètement (5 %) à distance. Seize pour cent prévoient un retour au milieu de travail en présentiel comme avant la pandémie, avec presque tous les employés sur place.
- Plus de la moitié (54 %) des employeurs qui prévoient adopter une politique de travail flexible ou hybride envisagent de fonder le nombre de jours de travail des employés au bureau sur les exigences de leur poste, tandis que 32 % prévoient obliger les employés à retourner sur place deux jours par semaine et 6 % ont indiqué qu'ils exigeraient trois jours par semaine au bureau.
- Cinquante-sept pour cent des employés qui ont commencé à travailler à distance pendant la pandémie sont déjà retournés au bureau dans une certaine mesure.
- Plus des deux tiers (68 %) des employés ont déclaré que leur organisation prévoit passer à des modalités de travail hybride (63 %) ou entièrement à distance (5 %).
- Environ le quart (28 %) des employés ont dit que leur employeur leur a indiqué qu'ils retourneraient à un milieu de travail en présentiel comme avant la pandémie, avec presque tous les employés sur place.



### Liens sociaux, collaboration

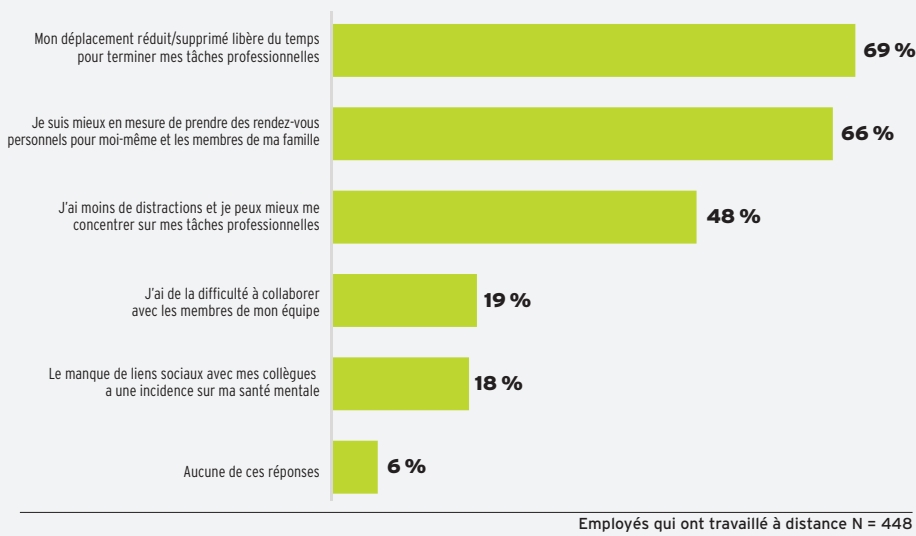
- Près de la moitié (49 %) des employés ont travaillé à distance ou à domicile au cours des deux dernières années. Ce changement a entraîné la perte de la camaraderie et des liens sociaux qui faisaient partie de l'environnement de travail traditionnel au bureau.
- En effet, alors que 88 % des employés croient que le télétravail leur a permis d'avoir un meilleur équilibre travail-vie privée, 63 % se sentent moins liés à leurs collègues, 18 % disent que le manque de liens sociaux nuit à leur santé mentale et 19 % ont de la difficulté à collaborer avec les membres de l'équipe.
- Cependant, les employés qui travaillent à la maison ont aussi dit que la réduction ou la suppression des déplacements leur permet de terminer leurs tâches professionnelles (69 %), de mieux planifier leurs rendez-vous personnels (66 %) et de réduire les distractions et se concentrer davantage sur les tâches professionnelles (48 %).
- Une grande majorité (84 %) des employés dont l'employeur est passé à un modèle hybride ou virtuel croient que cette façon de faire représente un développement extrêmement positif (47 %) ou plutôt positif (37 %) pour eux personnellement.
- Lorsqu'on leur a demandé comment leur employeur les maintient en contact avec des collègues dans un cadre hybride ou virtuel, les employés ont mentionné un éventail de politiques, comme les réunions d'équipe virtuelles hebdomadaires obligatoires (36 %), les assemblées

d'information virtuelles mensuelles ou bimensuelles (30 %), les assemblées d'information mensuelles ou bimensuelles obligatoires en personne (19 %), des cafés-causeries virtuels hebdomadaires volontaires (17 %) et des réunions d'équipe hebdomadaires obligatoires en personne (14 %).

- Mais au fur et à mesure que le milieu de travail évolue pour devenir plus fluide et plus flexible, les employeurs qui ont une combinaison de travail en personne et à distance reconnaissent maintenant qu'ils devront également réorienter leurs efforts vers le maintien de l'équité entre les deux cohortes.
- En particulier, les questions de retour au travail qui préoccupent le plus les employeurs ayant une main-d'œuvre flexible ou hybride sont d'assurer des possibilités de croissance équitables pour les travailleurs en personne et les travailleurs à distance (53 %), veiller à ce que les réunions soient inclusives pour les deux cohortes (45 %), rendre les avantages sociaux et les avantages indirects équitables (34 %) et établir de nouveaux objectifs et cibles pour les évaluations du rendement des employés (28 %).

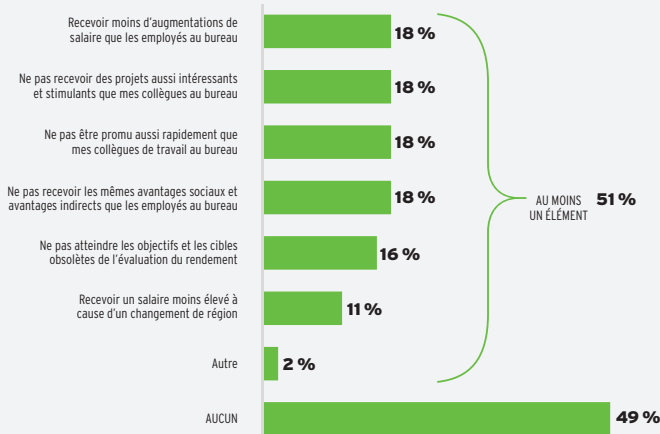
## Expériences de travail à distance

En ce qui concerne le travail à distance, lesquelles des situations suivantes avez-vous vécues ?



## Préoccupations relatives au retour au travail des employés hybrides ou à distance

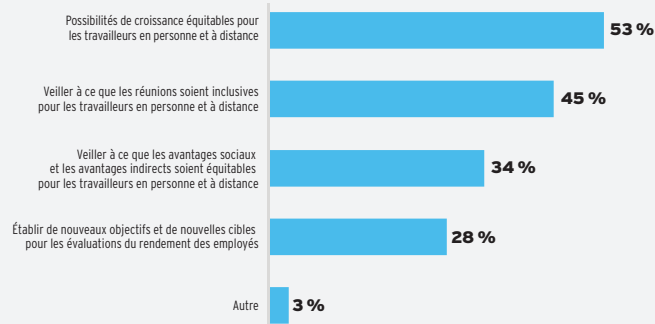
Lesquels des éléments suivants vous préoccupent le plus en tant que travailleur à distance ou hybride ?



Employé dans un effectif hybride/virtuel N = 299

## Préoccupations des employeurs concernant le retour au travail

Parmi les questions suivantes concernant le retour au travail, lesquelles vous préoccupent le plus pour votre effectif flexible ou hybride ?



Employeurs ayant une main-d'œuvre hybride N = 50

Les employeurs qui adoptent une politique de travail hybride devraient veiller à ce qu'il y ait des possibilités de réunions hybrides ainsi que des réunions « en présentiel » occasionnelles. Ils devraient également envisager d'investir dans des logiciels collaboratifs et des plateformes en ligne pour créer des espaces d'interaction. Il peut y avoir une baisse des niveaux de mobilisation si les employés commencent à se sentir déconnectés, alors il sera essentiel de s'assurer que les postes et les livrables (attentes) sont clairement définis dans ce nouvel environnement de travail.

– Tina Dacin, Queen's University Smith School of Business



Rendez-vous sur [avantages.ca](http://avantages.ca) pour consulter la version complète du rapport incluant des études de cas d'employeurs ainsi que la liste des membres du conseil consultatif et la méthodologie du sondage.

# L'OPTIMISATION POUR CONTRER L'INFLATION ?

PAR FRÉDÉRIQUE DAVID



***L'inflation n'épargne pas les promoteurs d'avantages sociaux, qui doivent d'un côté composer avec une hausse des dépenses de soins de santé et, de l'autre, avec une forte pression sur les salaires. Un défi de taille en contexte de pénurie de main-d'œuvre.***

**O**ptimiser chaque dollar investi dans les régimes d'avantages sociaux est un exercice éminemment complexe quand certaines dépenses en santé augmentent de près de 10% cette année. Plus que jamais, il devient essentiel de miser sur la valeur des avantages sociaux offerts aux employés afin de rester concurrentiel dans un monde du travail en grand bouleversement.

#### Une hausse record des coûts?

La hausse annuelle des coûts de soins se chiffre à 6 ou 7% depuis plusieurs années au Canada. Bien qu'il y ait encore beaucoup d'incertitude quant à la durée des pressions inflationnistes mondiales, Aon prévoit une hausse de 7,5% des coûts des soins médicaux offerts par les employeurs canadiens en 2023. Outre le développement de nouveaux médicaments biologiques qui entraîne une hausse des dépenses depuis plusieurs années, certains fournisseurs de soins de santé ont augmenté de façon importante leurs tarifs en 2023.

#### LES COMPTES DE MIEUX-ÊTRE OUVERT LEURS HORIZONS

Face à une main-d'œuvre aux besoins et aux intérêts de plus en plus variés, la tendance actuelle est d'assouplir les règles de remboursement dans les comptes de mieux-être. Une mesure peu coûteuse, mais fort appréciée des employés. Voici quelques exemples de frais maintenant admissibles chez certains assureurs :

- Cours et ateliers d'intérêt personnel (cuisine, artisanat, couture, etc.)
- Programmes de gestion du stress
- Programmes de gestion du poids
- Programmes de désaccoutumance au tabac
- Services d'assistance en matière de toxicomanie
- Services d'assistance aux personnes en deuil
- Services-conseils de nutrition
- Conseils financiers et juridiques
- Manuels de développement personnel

« L'Association des chirurgiens dentistes du Québec a publié son guide des tarifs des soins buco-dentaires et on a vu une augmentation moyenne de 9,8% au 1<sup>er</sup> janvier 2023, indique Dominique Millette, directrice, développement des affaires à iA Groupe financier. Ce n'est qu'un exemple parmi toute la gamme de services, et cela a indéniablement une incidence directe sur le coût des assurances collectives. »

Par ailleurs, plusieurs pathologies exercent une pression sur les dépenses en santé, notamment les maladies auto-immunes, le diabète et les troubles de santé mentale, soit en raison d'une plus grande prévalence, soit en raison de nouveaux traitements plus coûteux.

Finalement, « la pandémie a entraîné d'importants retards dans les chirurgies et les tests diagnostiques, ce qui a un effet sur la santé des individus et, ultimement, risque d'entraîner des coûts plus élevés », rappelle Martin Charron, associé, assurance collective chez Normandin Beaudry.

« *Une personne en début de carrière a des besoins différents d'une personne près de la retraite. Il faut donc s'adapter à sa population. Un régime flexible répondra aux attentes de plus de gens. C'est un élément qui ne coûte pas très cher et qui donne énormément de satisfaction aux employés.* »

– **Cathy Perron, Aon**

L'année 2024 pourrait être encore plus difficile, selon Cathy Perron, codirectrice des Solutions pour la santé d'Aon Canada. « La façon dont on calcule notre tarification dans nos régimes comprend l'expérience passée, de telle sorte qu'on n'a pas l'impact de l'inflation au moment où elle arrive, explique-t-elle. On peut donc s'attendre à voir l'incidence des hausses arriver de deux à six mois plus tard que ce qu'on perçoit dans notre quotidien. »

#### Miser sur la flexibilité... et les soins virtuels

Dans ce contexte économique difficile, combiné à une pénurie d'employés, les employeurs tentent d'optimiser les dépenses en avantages sociaux afin de rester compétitifs. Différents produits mis à la disposition des employés s'avèrent particulièrement appréciés, notamment les soins de santé virtuels. « Cela représente seulement quelques dollars par mois par certificat et les taux d'utilisation de ce service sont très élevés », mentionne Dominique Millette. Un sondage Ipsos mené en 2020 a d'ailleurs révélé que 72% des Canadiens verraient leur employeur de façon plus positive si on leur offrait un service de télémédecine.

Plus généralement, la santé et le bien-être sont les piliers d'une culture d'entreprise solide. « La flexibilité a une très grande valeur dans la perception des gens aujourd'hui, constate

« Il est important de protéger les employés contre eux-mêmes, car ils ont tendance à sous-estimer la valeur des protections moins tangibles. Même dans un régime flexible offrant des choix, il importe de s'assurer que l'employé disposera toujours d'une couverture minimale en cas de catastrophe. »

- Martin Charron, Normandin Beaudry

Cathy Perron. Les employés veulent des choix qui correspondent à leur réalité, à leurs besoins. Une personne en début de carrière a des besoins différents d'une personne près de la retraite. Il faut donc s'adapter à sa population. Un régime flexible répondra aux attentes de plus de gens. C'est un élément qui ne coûte pas très cher et qui donne énormément de satisfaction aux employés.»

Il suffit de quelques options supplémentaires, comme les soins de santé virtuels, pour rendre un régime flexible. «Même une petite entreprise qui a peu de budget peut se donner de la flexibilité, ajoute M<sup>me</sup> Perron. Il suffit d'opter pour un régime plus minimaliste, de façon à procurer plus de flexibilité aux employés. L'employeur offre la base qu'il juge nécessaire.»

Les comptes de soins de santé, pour couvrir des dépenses médicales non remboursées par leur régime, et les comptes de mieux-être ont également gagné en popularité. «Plusieurs employeurs en ont élargi la portée, mentionne Martin Charron. Au départ, ces comptes permettaient surtout de rembourser des frais pour des activités physiques ou des équipements sportifs, mais plusieurs autorisent maintenant le remboursement des frais liés au maintien de la santé mentale [voir encadré à la page 28], des frais de garde ou d'autres services domestiques, des titres de transport en commun ou des équipements de bureau pour le télétravail.»

### Protéger les employés contre eux-mêmes

Au-delà des options «payantes» en matière de satisfaction et de fidélisation de la main-d'œuvre, certains avantages plus coûteux demeurent essentiels, comme le régime d'assurance invalidité. «Il est important de protéger les employés contre eux-mêmes, car ils ont tendance à sous-estimer la valeur des protections moins tangibles, souligne Martin Charron. Même dans un régime flexible offrant des choix, il importe de s'assurer que l'employé disposera toujours d'une couverture minimale en cas de catastrophe.»

Il est aussi essentiel que les employeurs connaissent bien leur population pour faire des choix qui favoriseront la satisfaction et les perceptions positives, insiste Cathy Perron. «L'assureur a accès aux données de réclamations, ce qui permet à l'employeur de tirer des conclusions tout en respectant la confidentialité, explique-t-elle.

Ce dernier peut ainsi prendre des décisions en fonction des réclamations du groupe. Les promoteurs peuvent aussi aller chercher des informations provenant du programme d'aide aux employés, pour ensuite mettre toutes ces données en lien les unes avec les autres.»

«Avec des rapports d'utilisation, on peut identifier des éléments appréciés dans les régimes, renchérit Dominique Millette. On peut également sonder directement les gens pour connaître leur opinion, via des comités de représentants ou des groupes de discussion, par exemple.»

Quant aux sondages, «ils doivent être menés avec un objectif en tête, et en faisant attention aux attentes qu'ils pourraient créer, prévient Martin Charron. Lorsqu'on évalue simplement la satisfaction, les gens ont tendance à se montrer plus pessimistes. Il est préférable de leur demander d'identifier quelles sont les

**55 %**

des employeurs américains prévoient apporter des changements à leur offre de mieux-être en 2023

**37 %**

prévoient modifier certaines prestations liées à la santé mentale, notamment les programmes d'aide aux employés

Source : WTW

événements  
**les affaires**

CONFÉRENCE

## Santé mentale au travail

PARCE QUE PRENDRE SOIN DE SA SANTÉ MENTALE, C'EST LE PLUS BEAU DES CADEAUX QU'ON PUISSE S'OFFRIR.

Assistez à cette journée dédiée à la santé mentale et au bien-être au travail !

25 avril 2023 | Montréal | [evenements.lesaffaires.com](http://evenements.lesaffaires.com)

PROFITEZ DE

**30%**  
DE  
RABAIS

avec le code : AVT30



**92 %**

des participants qui bénéficient d'un service de soins de santé virtuels décrivent la qualité de leur régime de soins de santé comme étant excellente ou bonne, comparativement à

**69 %**

chez ceux qui n'ont pas accès à un tel service

Source : Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2022



**PROPORTION DES RÉGIMES DE SOINS DE SANTÉ DOTÉS DES ÉLÉMENTS SUIVANTS**



Source : Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2022

composantes du régime les plus importantes pour eux dans une liste donnée ou encore combien de plus ils seraient prêts à payer pour telle amélioration.»

**Changer les perceptions**

Si un régime d'avantages sociaux concurrentiel favorise une main-d'œuvre saine et heureuse, encore faut-il que celle-ci connaisse bien ce régime et en perçoive les avantages. «Les employés trouvent souvent que leur assurance collective coûte cher, mais ils ne réalisent pas que le coût payé par l'employeur est, la plupart du temps, égal ou supérieur à leur contribution», constate Martin Charron.

La communication est la clé de la prise de conscience des employés. «Il y a plusieurs moyens de mettre en valeur et même de chiffrer la contribution de l'employeur, que ce soit par la communication annuelle du renouvellement, le processus de réadhésion dans le cas de régimes flexibles, une présentation annuelle faite aux employés, surtout lorsqu'il y a beaucoup de roulement ou une forte croissance, ou une infolettre périodique adaptée aux différentes périodes de l'année, mentionne-t-il. On dit souvent que communiquer, c'est répéter!»

Les relevés de rémunération globale se révèlent également efficaces. «Ils permettent de mettre en lumière la contribution de l'employeur à l'assurance collective, mais aussi à d'autres avantages pécuniaires, comme sa cotisation au régime de retraite, et même des avantages non financiers, comme les formations ou les programmes de reconnaissance», ajoute M. Charron.

**Salaire ou avantages sociaux ?**

Dans le contexte actuel, des employeurs se demandent si investir dans leurs régimes d'avantages sociaux plutôt que dans les salaires leur permettrait d'être plus stratégiques en matière d'attraction et de rétention du personnel. Les experts penchent plutôt pour un juste équilibre. «L'employeur doit avoir une idée du niveau de compétitivité de chacune des composantes de sa rémunération globale, croit Martin Charron. Quand on est compétitif du point de vue salarial, on peut se permettre de mettre plus d'argent dans les avantages sociaux, mais si on n'est pas compétitif, on ne peut même pas se permettre de parler à un nouveau candidat.»

**La culture d'entreprise avant tout**

Il est clair que les employés portent beaucoup plus attention qu'auparavant aux avantages sociaux. «Mais c'est aussi vrai en ce qui concerne d'autres considérations, telles les possibilités de télétravail, les possibilités de développement et la responsabilité sociale de l'employeur», ajoute Martin Charron.

Cathy Perron considère que les stratégies adoptées concernant les salaires et les avantages sociaux doivent être le reflet d'une culture organisationnelle. «Le salaire, les pratiques en matière de travail flexible, la formation, le développement de carrière, les avantages sociaux, la diversité et l'inclusion sont tous des morceaux de la stratégie de rémunération globale qui sont importants, souligne-t-elle. Quand ils choisissent un employeur, les gens ne veulent pas juste accepter une offre mirobolante. On a vu des gens revenir à leur employeur précédent, parce que le salaire n'est pas tout. La culture d'entreprise, c'est très important dans le quotidien des gens.»



# Gardez vos employés en bonne santé

en leur offrant des prestations pharmaceutiques abordables.



Découvrez la Pharmacie Virtuelle\*

 **TELUS**<sup>MD</sup> Santé

\*Au Québec, les services de pharmacien sont sous la responsabilité des pharmaciens propriétaires affiliés à Pharmacie Virtuelle TELUS Santé., Pharmacie Jérôme-Henri Lavoie (de Celles) Inc.

événements

**les affaires**

PROFITEZ DE

**30%**  
DE  
RABAIS

avec le code : AVT30

# Les RH en 2023

## Une année de grands changements

Outillez-vous en profitant de présentations d'experts, de panels interactifs et d'études de cas lors de nos conférences *Les Affaires* en ressources humaines.

**NE MANQUEZ PAS NOS  
PROCHAINS ÉVÉNEMENTS EN 2023!**

**Santé mentale au travail** | 25 avril

**Communication interne** | 3 mai

**Leadership inclusif** | 31 mai

**Rémunération globale** | 19 septembre

**Sommet Avenir du travail** | 25 octobre

**Expérience employé** | 28 novembre

Découvrez la programmation au [evenements.lesaffaires.com](https://evenements.lesaffaires.com)