

Prix Argent

Par **Simeon Goldstein**
et **Pierre-Luc Trudel**

Dans le secteur des avantages sociaux et des caisses de retraite, le facteur humain est incontournable. Qu'il s'agisse de ceux qui créent de nouvelles stratégies, de ceux qui s'occupent de leurs effectifs ou, tout simplement, d'être un employé, les personnes sont au cœur de cette industrie fondamentale dans la gestion des ressources humaines au Québec. Pour cet anniversaire spécial, nous avons tenu à souligner quelques personnalités¹ parmi les milliers qui ont contribué à faire avancer ce secteur diversifié et rempli de grands talents.

¹ Les personnes sont présentées en ordre alphabétique selon le nom de leur organisation.

Claude Di Stasio

VICE-PRÉSIDENTE, AFFAIRES QUÉBÉCOISES, ASSOCIATION CANADIENNE
DES COMPAGNIES D'ASSURANCES DE PERSONNES

Après toute une carrière

dans le secteur de l'assurance de personnes, Claude Di Stasio connaît l'industrie comme le fond de sa poche. Ayant vécu l'époque où les déficits actuariels causés par de mauvais rendements n'existaient pas et où la moyenne d'âge des employés n'était pas un problème, elle a pu constater mieux que quiconque les changements qui ont bouleversé l'industrie. Une industrie en pleine ébullition, affirme-t-elle. « Dans les années 1990, les réclamations d'invalidité étaient causées par les maux de dos. On ne parlait presque pas de santé mentale alors que c'est aujourd'hui devenu l'une des plus grandes préoccupations dans l'industrie. Les maux ont changé. »

Même si le concept de prévention est aujourd'hui sur toutes les lèvres, elle déplore qu'encore peu d'employeurs s'y intéressent réellement. « Encore en 2014, pour bien des employeurs, la prévention c'est une perte



d'argent. Mais si grâce à des programmes d'aide et de prévention, un employé gagne ne serait-ce qu'une demi-heure de productivité par jour, c'est rentable. Les employeurs doivent cesser de voir seulement la dépense et prendre conscience du retour sur investissement des initiatives de prévention en santé mentale et physique. »

Claude Di Stasio affirme aussi être très préoccupée par les questions démographiques, qui transforment le monde du travail, mais aussi les produits d'assurances. « Dans certaines entreprises, cinq générations travaillent ensemble, c'est du jamais vu! Les employeurs veulent garder les baby-boomers pour ne pas perdre une expertise difficile à remplacer, mais de l'autre côté, plus ils travaillent longtemps, plus ils représentent un risque en matière de santé et d'assurance », explique-t-elle. Les organisations dont la main d'œuvre est plus jeune font elles aussi face à certains défis. « Certaines entreprises, dont la majorité des employés sont très jeunes, vont voir leurs coûts en assurances augmenter à mesure que leurs employés vont vieillir. Les assureurs doivent développer des produits qui répondent à ces nouvelles réalités », soutient M^{me} Di Stasio. Dans un contexte où les jeunes générations changent fréquemment d'emploi, elle croit aussi qu'il faut miser davantage sur la portabilité des produits, qui permettront aux employés de conserver certaines protections malgré un cheminement de carrière sinueux. « Notre rôle, c'est de prévenir la détérioration de l'individu. En aidant les employés, on les rend plus heureux, et donc, plus productifs. »

Roger Beauchemin

PRÉSIDENT ET CHEF DE L'EXPLOITATION, ADDENDA CAPITAL

«**Nous ne pouvons pas** permettre la disparition des régimes de retraite à prestations déterminées, car il s'agit d'un outil d'une importante utilité publique. On doit travailler sur leur pérennité et je pense que tout le monde réalise qu'on est à un point de non-retour», déclare Roger Beauchemin, rappelant que la survie des régimes est une question touchant énormément de personnes. Dans sa carrière, M. Beauchemin a œuvré chez plusieurs gestionnaires de fonds, occupant différents rôles et niveaux de responsabilité. Il a supervisé une équipe offrant des solutions d'investissement guidé par le passif (IGP) ainsi que le lancement de la première famille canadienne de fonds OPCVM.

Les dernières années ont certainement été marquées par des événements sur le plan mondial, dont notamment la crise asiatique de



1998 suivie de la crise économique dix ans plus tard. «Il n'y a personne travaillant dans notre milieu qui n'a pas été touché, d'une façon ou d'une autre, par ces crises. En ce qui a trait aux caisses de retraite, c'était une séquence d'événements majeurs dans une courte période de temps.» La bonne nouvelle est que les promoteurs cherchent

de plus en plus de stratégies différentes. «Il y a un certain appétit pour des "solutions" plutôt que des produits, observe M. Beauchemin. On voit une ouverture vers des mandats élargis avec des contraintes amoindries. Je pense que c'est une approche qui livrera une valeur ajoutée pour l'investisseur, et ce, pas uniquement par rapport au portefeuille de référence.»

En encadrant le mandat de manière trop serrée, le promoteur ne tire pas pleinement profit de la capacité du gestionnaire de répondre au contexte du marché, note-t-il. Par exemple, on pourrait avoir une vision élargie de la stratégie à revenu fixe et, dans un contexte de faibles taux d'intérêt, aller vers l'international ou encore des hypothèques commerciales. Or, il ne faut pas perdre de vue l'importance d'une vision à long terme. «La politique de placement doit être ancrée dans un contexte à beaucoup plus long terme. Il faut d'ailleurs libérer les caisses de retraite des contraintes d'évaluation à court terme, dit M. Beauchemin. Il s'avèrerait aussi intéressant de trouver différentes façons de découper les mandats pour donner plus de latitude au gestionnaire.»

Denis Boucher

ASSOCIÉ PRINCIPAL, AON HEWITT

Au cours de ses 30 années de carrière dans le domaine des avantages sociaux chez Aon Hewitt, Denis Boucher a toujours tout mis en œuvre pour satisfaire ses clients. «Toutes les entreprises sont uniques, on doit être à l'écoute de leurs préoccupations et de leurs besoins si on veut qu'elles nous apprécient», affirme-t-il. À l'heure où le degré de raffinement des programmes d'avantages sociaux est à son plus haut, Denis Boucher croit qu'il est plus important que jamais pour les consultants d'être capable de se mettre dans la peau des employeurs, mais aussi des employés.

«Aujourd'hui, avec les nouvelles règles fiscales, les régimes flexibles et modulaires, la gestion des médicaments, etc., les employés ont souvent de la difficulté à suivre la parade. Ma principale quête professionnelle a toujours été qu'ils comprennent et apprécient tout ce qui leur est offert en matière d'avantages



sociaux, d'assurances collectives, de régimes de retraite, etc. Il y a eu au fil des années un transfert de la gestion des risques vers les employés, qui doivent assumer davantage de responsabilités. Ils doivent être aptes à prendre les bonnes décisions», soutient Denis Boucher, qui s'est d'ailleurs beaucoup impliqué dans le

domaine de la planification financière au cours des 20 dernières années.

Il ne cache pas sa fierté d'avoir été le premier actuaire à siéger comme président au conseil d'administration de l'Institut québécois de planification financière. «J'ai aussi eu l'occasion d'animer des sessions de préparation à la retraite où j'ai rencontré 6 000 ou 7 000 personnes. Je suis très heureux d'avoir contribué à faire la promotion de la planification financière au Québec», affirme-t-il. En ce qui concerne les relations avec les clients, la clé du succès selon Denis Boucher est «d'entrer en osmose avec l'organisation». «Un des gros défis est de s'assurer que tout ce qu'on offre respecte les valeurs et les objectifs de rétention du personnel du client. J'ai toujours pensé qu'il fallait poser beaucoup de questions à l'employeur et ne pas avoir peur de donner son opinion», dit-il. Dans son rôle actuel, Denis Boucher s'assure de garder un œil sur l'ensemble des services offerts à un client dans un but de cohérence. «On ne veut pas défaire d'un bord ce qu'on a fait de l'autre. C'est primordial de comprendre les impacts des conseils que l'on donne.»

Prix Argent

Daniel Simard

DIRECTEUR GÉNÉRAL, BÂTIRENTE

Syndicaliste de longue date,

Daniel Simard a été négociateur de conventions collectives avant de se spécialiser dans le secteur de la retraite. D'abord administrateur du régime de retraite de la CSN, il a joint les rangs de Bâtirente lors de sa création en 1987. Dans un contexte où le destin des régimes à prestations déterminées est incertain, le défi, selon Daniel Simard, est de rendre les régimes de capitalisation efficaces. « Il faut mettre l'accent sur le revenu de retraite, par le biais de stratégies de type horizon de retraite par exemple », soutient-il.

Contrairement à la tendance de l'industrie voulant que les employés s'impliquent activement dans la gestion de leur régime CD, Daniel Simard croit plutôt à la mise en place d'une offre simplifiée pour les participants, notamment par l'entremise de portefeuilles qui ajustent automatiquement le risque en fonction du nombre d'années qui séparent le participant

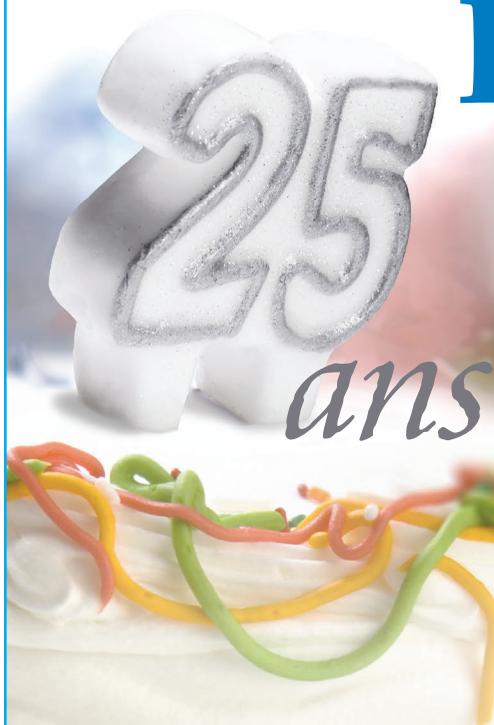


de la retraite. Par exemple, les titres de croissance peuvent être peu à peu remplacés par des titres à revenu fixe sans que le participant n'ait à faire quoi que ce soit. « Plus vous en offrez, plus les gens sont passifs. On préfère proposer quelques produits standardisés et bien calibrés. On fait affaire avec des travailleurs qui n'ont pas nécessairement les connaissances financières

ni l'intérêt pour participer activement à la gestion de leur régime », soutient M. Simard, qui affirme aussi être très préoccupé par les frais de gestion. « Plus on personnalise les régimes, plus les coûts augmentent. Faire du collectif permet de baisser les coûts. Les frais, ce sont des rendements que l'on dépense. On doit agir là-dessus aussi », dit-il.

Daniel Simard entrevoit en outre de nombreuses difficultés liées au décaissement, particulièrement dans les régimes de petite taille. « On commence à avoir des problèmes d'exode des retraités. Récemment, dans un petit groupe, plusieurs employés sont partis à la retraite. La caisse est passée de 5 à 3 millions de dollars. On doit trouver des solutions pour convaincre les retraités de laisser leurs économies dans le régime et éviter que les caisses de retraite ne se vident », croit-il. Mais au-delà de toutes ces considérations techniques et financières, Daniel Simard n'oublie jamais que son rôle est d'abord et avant tout de rendre service aux travailleurs. « Travailler dans le secteur de la retraite, ça permet de mettre un peu de social dans la finance », conclut-il.

Félicitations *Avantages*



Nous tenons à marquer ce jalon important en vous remerciant pour ces 25 années de couverture assidue du marché québécois des placements et des avantages sociaux.

BMO  Gestion mondiale d'actifs

Richard Neault

VICE-PRÉSIDENT GESTION DES CAISSES DE RETRAITE, BOMBARDIER

Au cours d'une carrière

d'une trentaine d'années, Richard Neault a connu les trois perspectives différentes de la gestion d'actifs. Après avoir commencé chez Mercer, où il a fini par être chef de la pratique de consultation en investissements, il est devenu président de Placements Elantis, une compagnie de gestion de placements. Dans son rôle actuel, il est responsable des placements d'un promoteur de régimes d'une valeur d'environ 10 milliards de dollars. Ce qui distingue Bombardier est le fait de gérer les actifs des régimes à l'étranger, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, à partir du siège social de Montréal. «C'est une occasion qui m'a permis de réaliser qu'on fait des choses très bien ici, dit M. Neault. Le Canada est un leader mondial quant à la gestion des caisses de retraite et on n'a pas de complexes à avoir envers quiconque. Plus souvent qu'autrement, ce sont les autres qui apprennent de nous.»



Il note toutefois plusieurs leçons que pourrait tirer le système québécois/canadien de retraite. «Un élément, par exemple, serait de permettre l'achat de rentes tout en se libérant des engagements financiers comme c'est le cas aux États-Unis, dit-il. Au Canada, on en demeure responsable; ça reste sur notre bilan.» Un autre point important, souligne M. Neault, est le besoin d'agir, plutôt que de continuer à

commander des études. «Il est plus que temps qu'on mette en place les recommandations du comité D'Amours, qui a fait un travail exceptionnel, dit-on. On doit passer à l'action.» Parmi les actions, il croit qu'on doit retrouver une vision à long terme pour les caisses de retraite. «Ça passe par l'abolition des tests de solvabilité et les évaluations actuarielles. Les crises économiques ont engendré beaucoup de gestion à court terme au sein des régimes.»

Ce sont d'ailleurs les crises, ainsi que le phénomène de la mondialisation, que M. Neault souligne comme les grands événements des dernières années. Il se penche aussi sur la grande tendance de la transition vers les régimes à cotisation déterminée. À ses yeux, la gestion professionnelle des actifs de ces régimes - tant pour les participants que lors du décaissement - sera un grand défi. «Notre taille nous permet de déployer de grands efforts pour gérer les actifs des régimes CD car on sait bien que la sécurité financière de nos retraités en dépend, dit-il. Il faut appuyer ces personnes qui doivent gérer un patrimoine pendant une retraite de 20 ans, sinon ils risquent de défaire le bon travail accompli pendant la période d'accumulation.»

Bernard Morency

PREMIER VICE-PRÉSIDENT, DÉPOSANTS, STRATÉGIE ET CHEF DES OPÉRATIONS, CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC

Le principal défi pour les systèmes de retraite, qu'il s'agisse du québécois, du canadien ou de celui de bien des pays du monde, est de s'adapter aux nouvelles réalités économiques et démographiques, tranche Bernard Morency. «Au Québec, on a un système qui nous a très bien servis depuis cinquante ans, qui se classe très bien sur le plan mondial. Mais c'est un système qui peine à s'adapter. À l'intérieur de la population, la définition de la retraite a changé mais le système tarde à intégrer cette évolution», explique-t-il. Or, il note qu'un sain débat autour des solutions s'est amorcée dans la province.

Avec une carrière d'une quarantaine d'années, dont la majorité passée en consultation chez Mercer, où il a notamment été responsable de toute la pratique en avantages sociaux sur le plan mondial pendant plusieurs années, M. Morency s'appuie sur une



grande expérience pour commenter l'actualité québécoise en matière d'avantages sociaux. À la Caisse de dépôt et placement depuis maintenant sept ans, il affirme que le grand changement est venu d'une «augmentation importante quant à la sophistication et la spécialisation

des intervenants» du secteur. «Si on parle de placements, le portefeuille typique d'une caisse de retraite est aujourd'hui très diversifié, et ce, sur le plan des catégories d'actifs, des produits utilisés et des stratégies d'investissement, explique-t-il. Quant aux risques, à l'heure actuelle, ils font partie intégrante de la prise de décisions, alors qu'auparavant ce n'était pas aussi bien articulé.»

Ce raffinement relève en partie d'une plus grande importance des régimes de retraite pour les employeurs, ainsi que la société en général. «Quant on parle de l'épargne-retraite au sens large - de caisses, de la Régie des rentes, des REER personnels, etc. -, les sommes en jeu sont aujourd'hui énormes, dit-il. Le vieillissement de la population rend aussi la nécessité de bien gérer les régimes encore plus criante.» M. Morency note alors l'importance de miser sur les forces du système actuel. «S'il fonctionne bien grâce au partage des responsabilités, il faut que chacun - État, employeurs et individus - continue à assumer sa part. Maintenant on a tendance à repousser sur les autres. Or, le système à trois piliers ne marchera pas s'il n'y en a qu'un ou deux qui fonctionnent.»

Prix Argent

Claude Provost

VICE-PRÉSIDENT, RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS, GROUPE CANAM

«*La baisse* de la disponibilité de la main-d'œuvre dans certains secteurs fera en sorte que les avantages sociaux devraient regagner en importance», constate Claude Provost. Bien que la pénurie de travailleurs qualifiés constitue un phénomène qui touchera l'ensemble de l'économie, l'industrie manufacturière risque d'être davantage frappée de front. «Le monde du travail a changé. Le manufacturier prend moins de place et est un peu négligé par la population si on le compare à d'autres industries», observe M. Provost.

Or, cette réalité met en opposition deux objectifs fondamentaux : celui de mieux contrôler les coûts des avantages sociaux et le besoin d'attirer et de fidéliser les meilleurs employés. «Je m'attends à un retour du balancier. L'augmentation des coûts a créé une tendance à s'éloigner des régimes, que ce soit en assurance collective ou des régimes



de retraite à prestations déterminées. On peut imaginer que le secteur se dirigera davantage vers des régimes hybrides qui sont conçus pour chercher l'équilibre entre la bonne gestion des coûts et les objectifs de recrutement et de rétention.»

Claude Provost a débuté sa carrière dans le monde de la santé et de la sécurité au travail

dans les années 1980 chez un fabricant de vélos en Beauce. Il s'est joint à l'équipe de Groupe CANAM vers la fin de la décennie suivante pour ensuite occuper plusieurs rôles de responsabilité croissante, toujours dans la gestion des ressources humaines, chez le fabricant de composants métalliques spécialisé dans la conception de solutions de construction. Son poste actuel comporte aussi des responsabilités dans des services périphériques, dont les communications. Il note que ce qui fascine dans les ressources humaines est la connexion entre la discipline et la personne. «C'est de la sociologie à petite échelle et la petite cousine du marketing, dit M. Provost. Le marché du travail ne s'appelle pas "marché" pour rien - c'est l'offre et la demande.» Pour avoir un certain succès, il faut donc bien comprendre la dynamique du marché, les responsabilités et les rôles de chacun et, peut-être plus important, respecter ses collègues. À ce titre, les avantages sociaux jouent un rôle fondamental. «Les régimes ne disparaîtront pas car ils sont trop importants; mais ils ne resteront pas comme ils sont aujourd'hui.»

LES PLUS GRANDS DÉFIS EN SANTÉ DOIVENT MOBILISER TOUTES LES RESSOURCES.

Nous sommes résolus à poursuivre l'innovation dans le domaine de la santé en privilégiant les solutions les plus prometteuses pour les patients.

Voilà pourquoi AbbVie a autant à cœur le travail en partenariat.

Vos effectifs combinés à nos médicaments et services travaillant de concert pour améliorer les soins des patients d'aujourd'hui.

Pour en savoir plus, visitez abbvie.ca



Domaines cibles d'AbbVie:

IMMUNOLOGIE
MALADIE DU FOIE
ONCOLOGIE
NEUROSCIENCES
VIROLOGIE
NÉONATALOGIE
ANESTHÉSIOLOGIE

DES PERSONNES. UNE PASSION.
DES POSSIBILITÉS.



abbvie

Pierre Marion

DIRECTEUR PRINCIPAL, VENTES ET RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE, CROIX BLEUE MEDAVIE

Mises à part ses deux premières années de carrière dans les assurances individuelles, Pierre Marion a consacré l'ensemble de sa vie professionnelle au domaine des assurances collectives. « Quand j'arrive le lundi matin, ma semaine est planifiée mais c'est certain que j'aurai à faire face à toutes sortes d'imprévus et que mon horaire risque d'être modifié. C'est un domaine vaste et varié où on touche à un grand nombre de champs d'activités. On peut toujours apprendre de nouvelles choses : la routine, ça n'existe pas », raconte-t-il.

Au service de Croix Bleue Medavie depuis maintenant 25 ans, il a été aux premières loges pour assister à l'augmentation des coûts des soins de santé, et particulièrement ceux des médicaments. Selon lui, les assureurs n'ont maintenant d'autre choix que d'offrir des programmes gérés de façon optimal. « À l'époque, la demande des employeurs portait surtout sur les coûts, la liste des bénéfices offerts et le service aux employés. La



croissance des coûts qu'on a connue au cours des 20 dernières années a amené les assureurs à raffiner l'offre de service. Aujourd'hui, on se doit de mettre beaucoup d'effort et de ressources dans la gestion optimale des différents bénéfices afin de rentabiliser l'investissement et d'assurer la pérennité des régimes», affirme-t-il.

D'autant plus que la concurrence est féroce dans un marché que M. Marion qualifie de « saturé ». « Le marché des assurances collectives est pleinement mature. « Quand je signe un nouveau client, ça veut dire qu'un concurrent l'a perdu et vice-versa », dit-il. La clé pour demeurer concurrentiel? L'investissement dans des systèmes de gestion hautement performants, plaide M. Marion. « Ceux qui ne le font pas hypothèquent leur futur. Je ne peux pas vendre un service à 0,80 \$ indéfiniment s'il me coûte 1 \$. Il faut sensibiliser l'ensemble du milieu à l'importance d'une meilleure gestion », affirme celui qui a eu maintes fois l'occasion de prendre la parole pour partager sa vision lors de conférences et d'événements divers.

Outre l'optimisation des coûts, la place de plus en plus grande accordée à la prévention, de même que la conscientisation des employés, sont des enjeux qui ont, selon Pierre Marion, pris une importance prépondérante ces dernières années. « Les employés comprennent de plus en plus que les assurances collectives font partie de leur rémunération globale et que si les assurances coûtent plus cher, il va leur en rester moins en salaire, en vacances ou en bonis », soutient-il.

Homewood Santé^{MC}

Synonyme de services en santé mentale et en traitement des dépendances.



Forts de plus de cent trente ans d'expérience, nous visons l'obtention d'un rétablissement optimal pour vos employés.

Nous fournissons des soins et des traitements médicaux en milieu hospitalier ou ambulatoires, des services de réintégration au travail ainsi que de l'aide aux employés et à leur famille.

Ce qui nous distingue, c'est notre expertise en santé mentale et en dépendances (OU : Nous nous démarquons par notre expertise en santé mentale et en dépendances).

Pour plus d'information, veuillez communiquer avec nous au :

1.877.632.3164
devaffaires@homewoodsante.com
www.homewoodsante.com



Homewood
Health | Santé

Prix Argent

Éric Fillion

VICE-PRÉSIDENT DÉVELOPPEMENT, COMMERCIALISATION ET STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT POUR LE SECTEUR ÉPARGNE-RETRAITE COLLECTIVE, DESJARDINS ASSURANCES

Actuaire de formation,

Éric Fillion a consacré près de la moitié de sa vingtaine d'années dans le domaine de l'assurance et des services financiers à l'épargne-retraite collective. Au fur et à mesure qu'il a gagné en expérience, M. Fillion a noté que le côté commercialisation est devenu de plus en plus important pour se retrouver, aujourd'hui, au cœur de ses activités. Quand il développe un nouveau produit, où qu'il imagine la façon la plus efficace de le vendre, il ne perd jamais de vue l'impact que celui-ci aura sur son client. Son mot d'ordre : voir au-delà des spécifications techniques du produit. « Il faut toujours garder en tête qu'il y a un individu au bout du produit », dit-il.



Selon Éric Fillion, la croissance importante des régimes à cotisation déterminée, au détriment de ceux à prestations déterminées (PD), a amené les employés à prendre davantage conscience du caractère essentiel de l'épargne-retraite. « Les gens ont commencé à s'intéresser au fonctionnement de leur régime, ce qu'ils ne faisaient pas avant avec les régimes PD parce qu'ils assumaient beaucoup moins de risque. Et la tendance sera encore plus marquée avec

l'arrivée des RVER », avance-t-il. Cette réalité n'est pas sans poser de nombreux défis aux fournisseurs, qui doivent miser sur l'éducation financière pour convaincre les gens à s'impliquer davantage. « En prenant un rôle actif dans la gestion de leur régime, les participants auront une meilleure compréhension, ce qui leur permettra de prendre des décisions financières plus éclairées tout au long de leur vie », croit Éric Fillion.

À son avis, le défi aujourd'hui ne se limite donc pas à amener les employés à bien planifier leur retraite, mais consiste à les aider à s'engager davantage dans l'ensemble de leur avenir financier. « On ne peut pas considérer les différents aspects de la situation financière d'un employé en vase clos. Celui-ci a bien beau avoir le meilleur régime de retraite qui soit, s'il est surendetté, il n'est pas si avancé que ça », affirme-t-il. Dans cette optique, M. Fillion met beaucoup d'énergie dans l'élaboration de nouveaux outils technologiques, tels que des applications mobiles, permettant aux participants de simplifier la gestion de leur vie financière. « Les gens qui ont leurs finances bien en main sont moins stressés, dit-il. Après tout, le but ultime de notre métier, c'est d'avoir un impact positif sur la vie des gens. »

Nathalie Laporte

VICE-PRÉSIDENTE, DÉVELOPPEMENT, COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE, ASSURANCE COLLECTIVE, DESJARDINS ASSURANCES

Si elle est toujours aussi passionnée par les assurances collectives, Nathalie Laporte affirme que c'est en partie grâce à la grande diversité de son domaine. « On touche à beaucoup d'enjeux de société, on est en contact avec une foule d'intervenants et on cherche des solutions concrètes pour améliorer la gestion de la santé », affirme-t-elle. Chez Desjardins Assurances depuis maintenant 12 ans, elle n'hésite toutefois pas à dire que le milieu de l'assurance collective est beaucoup plus dynamique aujourd'hui qu'il ne l'était à l'époque. « Avant, les assureurs étaient essentiellement des payeurs de prestations. Maintenant, nous sommes des gestionnaires. Les clients sont beaucoup plus exigeants et l'on doit faire preuve de créativité pour les satisfaire », explique-t-elle.



Ce n'est donc pas par hasard que M^{me} Laporte accorde une place prioritaire à l'innovation dans ses activités quotidiennes. Elle affirme être particulièrement fière des stratégies de marketing relationnel qu'elle a développées avec son équipe, notamment une application mobile et une plateforme en ligne qui permettent aux employeurs et aux adhérents d'obtenir en quelques clics toute l'information dont ils ont besoin. Une autre de ses grandes fiertés

est d'avoir participé à introduire au Canada le prescripteur électronique, un outil qui informe le médecin quant au régime de son patient au moment de rédiger une ordonnance. « Ça améliore l'expérience de l'assuré et permet à l'employeur de mieux contrôler les coûts de son régime », dit M^{me} Laporte.

L'actuaire de formation est d'avis que les stratégies de commercialisation et de communication ont probablement connu la plus grande évolution au cours des dernières années. « Il faut implanter des outils pour communiquer avec les employeurs et les intervenants en santé, mais aussi les employés, qui sont plus ouverts qu'avant à l'idée de faire un bout de chemin [pour maintenir les couvertures] dans un contexte d'augmentation des coûts », indique M^{me} Laporte. Selon elle, l'avenir de l'assurance collective va nécessairement passer par une personnalisation des régimes grâce à l'analyse de données. « On a beaucoup de données qui permettent d'établir précisément les caractéristiques de certains groupes et d'adapter davantage les solutions. Il faut penser à une toute nouvelle approche du service à la clientèle, surtout auprès des jeunes. Ça doit être aussi simple et rapide de faire affaire avec leur assureur qu'avec Amazon », soutient-elle.

Sylvain Brosseau

PRÉSIDENT ET CHEF DE L'EXPLOITATION, FIERA CAPITAL

«*J'ai touché à toutes* les facettes de la gestion de portefeuille, sans avoir à gérer des portefeuilles», note Sylvain Brosseau à propos d'un parcours professionnel qu'il qualifie d'atypique. Après des études en sciences et informatique, il a commencé sa connexion avec le monde des placements au début des années 1990. Il a occupé successivement des rôles de nature technologique, en développement de la clientèle, en marketing et, à titre de vice-président exécutif à TAL International, en supervision de la distribution et des opérations à l'échelle mondiale. Il fait partie de l'équipe de Fiera dès sa création. Il observe que son implication dans les sports d'équipe, notamment le hockey, l'a beaucoup aidé dans sa formation. «*Pour que nos gens puissent fonctionner à leur pleine capacité et qu'ils aient le goût de s'engager et de se dépasser, il faut qu'ils se sentent valorisés dans notre environnement*», dit-il.



Pour M. Brosseau, la gestion des actifs a suivi une évolution en trois phases au cours des dernières années. D'abord, la facilité d'accès. «*Dans les années 1990, on a amené les gens à mieux comprendre les différents produits, dit-il. Il y a eu une prise de conscience de l'importance de bien gérer les actifs et une certaine*

démocratisation des placements. » Cette notion a été suivie de la mondialisation, ou l'intérêt croissant des régimes vers l'extérieur du pays, ainsi que, depuis la crise de 2008, la croissance des produits alternatifs. «*On commence à porter attention à la gestion de risque pour limiter la volatilité des portefeuilles et à trouver d'autres façons de les construire*», ajoute-t-il.

Les années à venir devraient continuer de mettre l'accent sur les risques et le développement de solutions pour les gérer. «*Les investisseurs sont aujourd'hui plus réalistes, dit Sylvain Brosseau. Dans le passé, on voyait le monde courir après les rendements à court terme. Ils se sont rendu compte que ce n'était peut-être pas la meilleure stratégie.*» La prochaine phase comportera d'ailleurs une conscientisation à voir les placements comme une science, affirme M. Brosseau. «*On a toujours besoin de talents et il y aura toujours des jugements à faire, mais la construction de portefeuille deviendra de plus en plus scientifique dans la gestion des risques et de la volatilité.*»

Michèle Frenette

PRÉSIDENTE, GRMF INC.

«*C'est lorsque qu'elle était* coordonnatrice aux ressources humaines, au tout début de sa carrière, que Michèle Frenette a su qu'elle voulait se spécialiser dans les régimes de retraite. «*Le jour où j'ai vu un homme partir à la retraite avec son petit sac de lunch en papier brun, je me suis dit qu'il fallait faire quelque chose pour ces gens-là, les aider pour qu'ils aient une belle retraite*», confie-t-elle.

Après un an passé à la Régie des rentes du Québec et 12 ans de service chez Desjardins Sécurité financière en tant que conseillère principale, rentes collectives, Michèle Frenette a fait le grand saut en créant, en 2002, sa propre firme spécialisée dans les régimes de retraite collectifs : GRMF. «*J'ai pris mon courage à deux mains et je me suis lancée*», confie M^{me} Frenette, qui a toujours eu l'entrepreneuriat dans le sang. Ce qu'elle apprécie avant tout, c'est la liberté que lui procure son statut d'indépendante. «*En*



plus de pouvoir fixer mes propres objectifs, je peux choisir, pour chacun des aspects, le fournisseur le plus adapté pour mes clients. Il n'y a pas une organisation qui est bonne dans tout», soutient-elle.

Depuis ses débuts dans le domaine, Michèle Frenette a assisté à une explosion de l'offre de fonds de placement et d'outils de gestion, ce qui a selon elle favorisé une plus grande participation des employés dans la gestion de leur régime de retraite. «*Avant, un régime de retraite, ça fonctionnait presque tout seul. Aujourd'hui, la gouvernance est devenue très complexe*», dit-elle.

M^{me} Frenette entrevoit aussi beaucoup de bouleversements dans l'industrie en raison de l'arrivée des RVER sur le marché. «*Le fait que les employeurs vont être obligé de mettre en place un régime pour leurs employés, ça va brasser les cartes. Ça va forcer les fournisseurs à raffiner leurs produits et à diminuer leurs frais de service pour être plus compétitifs*», affirme celle qui cherche avant tout à développer un lien de confiance avec ses clients. «*J'aime le fait de vendre quelque chose qui va apporter du vrai mieux-être à mes clients. Ce n'est pas comme vendre une auto, qui perd rapidement de la valeur, c'est contribuer à leur construire un bel avenir.*»

Prix Argent

Jacques Parent

VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, ASSURANCE COLLECTIVE,
INDUSTRIELLE ALLIANCE

Tout comme la revue

Avantages, Jacques Parent a fait son entrée dans le domaine de l'assurance collective en 1989. Avec son parcours précédant dans l'assurance individuelle, il a passé l'ensemble de sa carrière à l'Industrielle Alliance, ayant occupé plusieurs rôles avant d'assumer son poste actuel en 2006. «Ce qui est intéressant dans le domaine est d'être en contact avec différents professionnels afin de créer des produits sur mesure pour nos clients, dit-il. On peut aussi voir assez rapidement l'impact qu'ont nos produits sur la vie des gens.»

C'est d'ailleurs l'évolution des personnes, soit le vieillissement de la force de travail, que M. Parent cite parmi les grands défis des prochaines années. «Ça créera de nouvelles dynamiques et besoins pour les régimes, en fonction de ceux des participants, entre autres sur le plan des prestations d'invalidité», dit-



il. On se dirige également vers une médecine plus personnalisée. Un élément important est la conscientisation des employés/patients pour en faire de meilleurs consommateurs des services de soins. Heureusement, les avancées technologiques ont bien facilité la communication, tout en permettant davantage

de personnalisation et une couverture mieux adaptée aux réalités individuelles. «On voit aujourd'hui plus de régimes de type modulaire, explique M. Parent. Aussi, les promoteurs cherchent de plus en plus de facilité quant à l'offre de service qui se fait davantage directement entre fournisseur et participant.»

Il note que les échanges entre intervenants du secteur sont devenus de plus en plus rapides grâce aux technologies, mais rappelle l'importance des rencontres en personne. «Un piège dans lequel il ne faut pas tomber est de se fier uniquement aux échanges virtuels, même au téléphone», tranche-t-il. Il observe finalement une certaine consolidation dans le marché, notamment quant aux courtiers et consultants, qui serait néanmoins plus présente hors du Québec. «Le marché est très concurrentiel ce qui met beaucoup de pression sur les prix», dit M. Parent. Or, les gens ont peut-être tendance à chercher des économies en magasinant plutôt que de travailler sur l'évolution du régime. «Il est important d'offrir un régime qui se compare bien au marché, mais le défi de bien gérer les coûts, notamment ceux des médicaments, demeure.»

Kevin Lemay

DIRECTEUR, RÉGIME DE RETRAITE ET AVANTAGES SOCIAUX,
INTACT CORPORATION FINANCIÈRE

«Les choses changent vite

dans le domaine des régimes de retraite et des avantages sociaux. C'est une industrie vivante, il y a constamment de nouveaux défis à relever», témoigne Kevin Lemay, qui, après des études en actuariat à l'Université Concordia, a œuvré pendant plusieurs années comme consultant en assurances collectives chez Towers Watson. Depuis deux ans, il est directeur, régime de retraite et avantages sociaux chez Intact, où il ressent une grande satisfaction à savoir ses employés bien protégés financièrement. «Savoir que je peux faire une réelle différence dans la vie des employés et leur permettre d'avoir une retraite intéressante, c'est ce que j'aime le plus dans mon travail», affirme-t-il.

M. Lemay est particulièrement fier de la mise en place par lui et son équipe d'une offre combinée et flexible d'avantages sociaux et de



régime de retraite chez Intact. «Avant, on voyait le régime de retraite et les avantages sociaux comme deux concepts séparés. Maintenant, tout est combiné et les employés peuvent choisir où ils veulent mettre leur argent. Les employés apprécient cette approche», soutient-il. Depuis le début de sa carrière, M. Lemay a été

confronté à d'importants changements causés par l'intégration de plus en plus poussée des technologies dans l'industrie. Un défi, certes, mais aussi une excellente occasion de faciliter l'échange d'informations avec les employés. «Il y a un grand défi de communication. Ce n'est pas facile d'intéresser les employés aux questions de retraites et d'avantages sociaux. Il faut rester simple le plus possible. On utilise des vidéos et toutes sortes de moyens pour essayer de capter leur attention et de les amener à avoir de meilleures connaissances financières», explique-t-il.

Parmi les autres grands défis auxquelles sera confrontée l'industrie, M. Lemay cite la gestion des médicaments, étant donné que c'est un coût de plus en plus important pour les employeurs. «Il faut faire comprendre aux gens qu'ils doivent magasiner leurs médicaments comme ils le font avec leur téléviseur ou leurs autres achats de tous les jours, qu'ils doivent poser des questions. La solution passe par l'éducation et des efforts soutenus à long terme», affirme-t-il.

Jacques L'Espérance

PRÉSIDENT, J. L'ESPÉRANCE, ACTUARIAT-CONSEIL INC.

« **Ce qui a le plus changé** dans le domaine des assurances collectives, c'est la façon dont l'information est transmise. Il y a plus d'ouverture entre tout le monde : les assurés, les employeurs, les assureurs, les professionnels de la santé, etc. », soutient Jacques L'Espérance, qui après un début de carrière dans les régimes de retraite, s'est tourné vers les assurances collectives, d'abord chez un assureur, puis au sein d'une grande firme de consultation. Il y a une douzaine d'années, il a pris le pari de devenir indépendant, un choix qu'il ne regrette pas. « J'ai une liberté complète. Je peux donner des opinions totalement indépendantes sans avoir de produits à vendre », raconte-t-il.

Bien que l'augmentation des coûts des régimes d'assurances collectives ne soit un secret pour personne, M. L'Espérance déplore que beaucoup d'organisations demeurent passives. « Dans notre milieu, on en parle



beaucoup, mais ce n'est pas vraiment une priorité pour les employeurs. La plupart d'entre eux ne font pas grand-chose, souvent parce qu'ils ont peur de se mettre leurs employés à dos. Mais un petit caillou dans le soulier peut finir par faire mal », met en garde l'actuaire. La hausse des coûts et de l'utilisation des

médicaments préoccupe énormément Jacques L'Espérance. « On voit de plus en plus de médicaments coûter 200 000 \$ ou 300 000 \$ par année. C'est extraordinaire, ça sauve des vies, mais il faut se demander jusqu'à quel point on peut se le payer. On peut aussi se demander si cela a du sens de mettre des médicaments sur le marché à ce prix-là. Le gouvernement va devoir s'en mêler un jour », croit-il.

Selon lui, l'ensemble de l'industrie devrait aussi se questionner sur la façon dont sont rémunérés les intermédiaires dans le marché. « Dans certains cas, les commissions sont fortement exagérées, il y a des abus », affirme-t-il. Le principal défi qu'entrevoit Jacques L'Espérance est donc de trouver des solutions pour diminuer les coûts des régimes à la source plutôt que de se focaliser sur leur partage entre employeurs et assurés. « Plutôt que de mettre nos énergies sur la répartition des coûts dans un produit qui coûte 100 \$, il serait temps que l'on travaille sur le fondamental pour faire baisser le 100 \$ à 90 \$, mais c'est sûr que c'est plus difficile. »

Robert Tellier

VICE-PRÉSIDENT RÉGIONAL, SOLUTIONS RETRAITE ET ASSURANCES COLLECTIVES, FINANCIÈRE MANUVIE

« **Il y a beaucoup de choses** qui ont évolué, mais j'ai également vu beaucoup d'éléments qui n'ont pas changé », constate Robert Tellier après un parcours professionnel qui l'a exposé aux trois grandes lignes du monde des avantages sociaux : l'assurance collective, la retraite et les placements. Après avoir débuté dans les investissements, il a décidé de passer du côté des assurances à la fin des années 1980. Il a ensuite travaillé chez plusieurs assureurs, dont London Life et la Financière Sun Life, avant d'arriver à Manuvie. « Une chose que j'ai observée est l'importance des personnes; la compagnie, c'est nos employés, dit-il. Il faut donc mettre de l'avant les meilleures équipes afin de tisser des liens forts avec le marché. On ne communiquera jamais trop. »

M. Tellier souligne aussi la capacité des entreprises d'innover et d'offrir de nouveaux



produits et services. « À un moment donné, une compagnie occupera une position forte dans le marché, avant qu'un concurrent la remplace et que l'on doive travailler fort pour regagner la position, note-t-il. Quelque part c'est comme une piste de course où les voitures rivalisent pour la première position. Or, dans notre métier,

il n'y a pas de drapeau à damier! »

Quant à l'évolution du secteur, bien qu'il existe des différences entre l'assurance collective et l'épargne-retraite, on voit bien que ce sont les participants qui se retrouvent davantage au cœur des développements. C'est une réalité qui a été en grande partie facilitée par les avancées sur le plan technologique. « Il sera moins question de servir l'entreprise et plus d'offrir un meilleur service aux employés, dit M. Tellier. Ceux-ci s'attendent à des réponses immédiates; il faut donc faciliter les réclamations ou faciliter les questions par des voies différentes. » Sur le plan de la retraite, il importe de tenir en compte le vieillissement de la population et le besoin de financer une retraite plus longue. Des changements quant au soutien aux participants aux régimes s'imposent. « On ne parle pas d'entreprises qui prennent leur retraite, sinon de personnes, dit-il. Il est alors question d'une vraie conversation sur la réalité de la retraite. Il ne s'agit pas de produits, sinon de créer une feuille de route avec une perspective holistique. »

Michel St-Germain

ACTUAIRE ET ASSOCIÉ, MERCER

Difficile d'être plus loyal

que Michel St-Germain, lui qui compte une quarantaine d'années de service dans le domaine de la retraite chez Mercer. « Parfois je blague en disant que j'ai passé les 20 premières années de ma carrière à mettre en place des régimes PD, et les 20 dernières à les défaire! », lance-t-il. Sous couvert d'humour, M. St-Germain résume une tendance que personne ne peut ignorer. Il croit que l'ensemble de l'industrie a dans une certaine mesure échoué à bien gérer les risques dans les régimes à prestations déterminées (PD). À son avis, la vision du partage du risque entre employeurs et employés n'est pas encore assez développée.

« Les régimes PD ne font pas la job, mais les alternatives ne fonctionnent pas non plus. Il va falloir trouver un juste milieu et être en mesure de bien administrer ces nouveaux régimes. Les



gouvernements vont aussi devoir s'en mêler, même si c'est un sujet très dangereux », explique celui qui, malgré tout, n'hésite pas à affirmer que le Canada possède l'un des meilleurs systèmes de retraite au monde. Selon Michel St-Germain, les changements observés dans le domaine des

régimes de retraite sont directement liés à la transformation de la relation entre les employés et les employeurs. « Je vais avoir l'air cynique, mais avant, on avait vraiment à cœur le bien-être des employés. On voulait qu'ils demeurent loyaux, explique-t-il. La main d'œuvre était ici et on voulait la garder. Aujourd'hui, on est dans un cycle perpétuel d'achats et de fusions où les employés sont devenus très mobiles. »

Le plus grand défi selon lui est donc d'adapter les régimes à ces nombreux changements, mais sans perdre de vue que l'objectif ultime est d'aider les employés à avoir une retraite confortable. Un défi que Michel St-Germain, même après 40 ans de service, est toujours aussi motivé à relever. « Ce que j'aime dans mon domaine, c'est sa diversité. On travaille sur plusieurs aspects différents, comme la finance, les mathématiques, le côté humain, la communication, etc. Certaines choses évoluent très rapidement, mais à la base, notre mission demeure la même ».

Andrée Bonneville

DIRECTRICE PRINCIPALE, RÉMUNÉRATION GLOBALE, METRO

« L'assurance collective

offre peut-être plus de latitude pour être créatif dans la conception des régimes que ce qu'on voit du côté de la retraite », constate Andrée Bonneville, ajoutant que c'est quelque chose qui touche les employés « quasiment au quotidien ». Elle souligne néanmoins qu'il s'agit d'un domaine complexe en raison des différentes normes et lois applicables, de même que l'interaction avec les services gouvernementaux. « On travaille à être plus efficace dans la gestion des programmes, à les faire évoluer », ajoute-t-elle.

Diplômée d'un baccalauréat en actuariat de l'Université Laval, M^{me} Bonneville a fait ses premiers pas dans le domaine des avantages sociaux auprès d'un courtier en assurance collective. Elle est ensuite passée de l'autre côté du rideau en œuvrant dans le secteur des rentes collectives à l'Industrielle Alliance avant de se joindre à Aon Hewitt, principalement en régimes de retraite. Plus tard, toujours chez Aon, elle s'est consacrée



presque exclusivement à l'assurance collective avant de se joindre à Metro en 2012. Un de grands changements dont elle fait état est la prévalence aujourd'hui des régimes d'assurance collective flexibles. « Quand on y pense, tout le monde voudrait offrir de la flexibilité à ses employés. Or, auparavant, seules les grandes entreprises en étaient capables à cause de

la complexité ou du coût élevé, dit-elle. Les avancées technologiques ont facilité la mise en place de régimes flexibles dans les plus petites organisations. La technologie nous permet aussi d'avoir beaucoup plus de raffinement dans la conception des régimes. »

Quant aux défis auxquels fait face le secteur, Andrée Bonneville souligne toute la question des médicaments onéreux. « Les frais des médicaments vont continuer d'augmenter et il va falloir que l'industrie se mobilise pour trouver des solutions, note-t-elle. L'intervention du gouvernement sera éventuellement nécessaire aussi. » C'est un enjeu qui est certes délicat, car des médicaments très coûteux peuvent sauver la vie des gens. « On veut faciliter l'accès aux traitements, mais certaines organisations ne peuvent pas nécessairement tout payer. On a une responsabilité de faire les bons choix et il va falloir trouver l'équilibre. » Faire des modifications, même si nécessaires, ne s'avère pas toujours une tâche facile. « On voit à quel point l'assurance collective est importante quand on fait des changements au design du régime qui touchent à des éléments auxquels les employés tiennent », ajoute-t-elle.

Prix Argent

René Beaudry

ACTUAIRE ET ASSOCIÉ, NORMANDIN BEAUDRY

Après avoir consacré sa carrière à la consultation dans à peu près tous les domaines des avantages sociaux, René Beaudry observe que sa plus grande fierté est de voir Normandin Beaudry, la firme d'actuariat-conseil qu'il a cofondé en 1992, prospérer et prendre des parts des marchés face aux grands joueurs internationaux du secteur. «Pouvoir offrir à la grande entreprise tous les services qui soutiennent son offre de rémunération globale, ça me garde motivé tous les jours», affirme-t-il.

La rémunération globale, c'est à la fois une science et un art, explique M. Beaudry, soulignant l'importance de saisir l'impact du travail du consultant dans un grand plan, beaucoup plus large. «Nous comprenons que les enjeux de nos clients sont interreliés et qu'ils ne doivent pas être gérés de façon



isolée et avons donc conçu des équipes clients, réunissant des experts de différents horizons qui travaillent ensemble à concevoir des solutions.» Ainsi, il est possible de trouver l'équilibre entre le rendement financier de

l'entreprise et la sécurité financière et le bien-être des employés.

Attaché à son expertise, René Beaudry demeure un grand défenseur des régimes de retraite à prestations déterminées (PD). «La première ministre de l'Ontario a réussi à se faire élire avec un programme proposant d'implanter un énorme régime PD pour l'ensemble de la province. Il doit bien y avoir un besoin, tranche-t-il. Et les conserver n'entraîne pas nécessairement des risques incontrôlables. Les régimes PD sont peut-être affaiblis, mais ils ne sont pas morts. Nous devons les remettre à l'avant plan, ajuster leur conception, les gérer de façon à refléter la réalité d'aujourd'hui.»

Ces régimes représentent le meilleur moyen d'assurer la sécurité financière des retraités, soutient M. Beaudry, ajoutant qu'il n'est pas trop tard pour assurer leur pérennité. «On peut renverser la vapeur en concevant des régimes PD intelligents et bien gérés capables d'attirer et retenir les meilleurs employés.»

Gestion de Placements TD

Joyeux 25^e anniversaire

Gestion de Placements TD félicite toute l'équipe d'Avantages pour cet accomplissement remarquable. Nous saluons votre apport au milieu québécois de la retraite et des avantages sociaux et vous souhaitons beaucoup de succès pour les 25 années à venir.

Gestion de Placements TD Inc. est une filiale en propriété exclusive de La Banque Toronto-Dominion. MD Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion.



Prix Argent

Charles Lefebvre

CHEF DES PLACEMENTS, OPTIMUM GESTION DE PLACEMENTS

Depuis la crise de 2008, le sujet de la saine gestion des risques est resté dans le discours, ce qui marque une différence par rapport aux crises précédentes, estime Charles Lefebvre. « Auparavant, cela devenait un sujet à la mode pendant un certain temps et on n'en parlait plus lorsque le cycle économique repartait. » C'est un constat que M. Lefebvre a pu faire grâce à une vingtaine d'années de carrière dans la gestion des placements, et ce, toujours chez Optimum. Il a occupé plusieurs postes au sein de la société, dont celui d'analyste en actions internationales, avant de s'intéresser davantage aux titres à revenu fixe. Depuis deux ans, il agit comme chef des placements. « Depuis mon entrée à la société, beaucoup de temps s'est écoulé, mais la passion qui m'animait demeure », affirme-t-il.

Outre la gestion des risques, l'autre grande tendance que note M. Lefebvre est la



mondialisation. « On est dans une période où les marchés sont de plus en plus intégrés et aller chercher à l'étranger permet une meilleure diversification du portefeuille, dit-il. Mais il ne faut pas penser que le simple fait d'ajouter un actif quelconque aidera au niveau de la diversification. Ce sera peut-être le cas dans

les moments les plus calmes, mais pas dans les moments les plus agités. Or, c'est précisément quand les marchés sont agités qu'il faut diversifier. »

En ce qui concerne les défis à l'horizon, M. Lefebvre souligne les effets de la démographie et l'endettement mondial. « Le bassin de la population en âge de travailler sera plus petit dans la plupart des pays industrialisés, voire émergents. Ce phénomène aura une incidence négative sur la croissance économique et, par ricochet, sur celle des actifs financiers. Il faudrait des gains de productivité comparables à ceux qui ont accompagné la révolution de l'ère informatique, mais c'est un objectif difficile à réaliser. » Le fait que les retraités vivront longtemps aura aussi un effet sur les régimes de retraite, ce qui devrait mener à des révisions aux stratégies de placements, surtout compte tenu des faibles taux d'intérêt et des conséquences sur le marché obligataire. « Le fait qu'on te demande d'assurer sa sécurité financière à la retraite est une grosse marque de confiance », affirme M. Lefebvre au sujet de son métier. « Plus la confiance est élevée, plus tu veux te rendre justice. Y parvenir est tout un défi. »

Michael Quigley

VICE-PRÉSIDENT, GESTION INSTITUTIONNELLE, GESTION DE PLACEMENTS PHILLIPS, HAGER & NORTH

Le parcours professionnel

de Michael Quigley a sensiblement évolué de pair avec les grands thèmes de la gestion de portefeuilles de caisses de retraite des deux dernières décennies. Ainsi, il a travaillé, entre autres, sur les stratégies de transition des régimes à prestations déterminées à ceux à cotisation déterminée, sur l'évolution du contenu étranger, à l'implantation des stratégies alternatives et sur l'investissement guidé par le passif. Pour lui, l'une des grandes tendances en investissement reflète celle de la société dans son ensemble : la mondialisation. « En 2014, les plus grands régimes du Québec ont tous des gestionnaires de fonds établis en dehors du pays; il y a 25 ans, ils étaient une minorité, dit-il. Aujourd'hui, on tient presque pour acquis qu'une grande caisse de retraite à Montréal aura des actions dans des pays émergents. Cela ne fait plus sourcilier personne. » L'acceptation



de la mondialisation dans les portefeuilles aura certes eu une incidence sur le développement de produits, de stratégies et de canaux de distribution pour combler les besoins perçus.

M. Quigley note aussi l'habitude intéressante d'assigner les tournants importants à des crises,

qui marquent souvent les fins des cycles de certaines catégories d'actifs. « Les chocs majeurs entraînent un besoin encore plus grand de diversifier son portefeuille, dit-il. La crise de 2008 pourrait s'interpréter comme une cloche de fin de récré pour toute la question des placements alternatifs moins liquides. Le concept d'échapper aux valorisations boursières quotidiennes et d'ajouter des actifs ayant un horizon plus long a pris de l'ampleur. »

Si la mondialisation a été la tendance lourde des 25 dernières années, celle du prochain quart de siècle risque d'être la démographie, constate M. Quigley. « Le vieillissement de la population va frapper fort et vite et j'ai l'impression que les forces dominantes pourraient devenir beaucoup plus domestiques quand on parle d'épargne-retraite, affirme-t-il. La perspective internationale demeurera, mais l'accent sera domestique. » Entre autres, la vague de départs des baby-boomers du marché du travail rendra nécessaire de se pencher sur le temps que la rente doit durer pour ces personnes dont l'espérance de vie est à la hausse. Nonobstant, le gestionnaire doit toujours garder l'international en tête. « Il faut se doter d'expériences diverses et d'une ouverture sur le monde, dit M. Quigley. Les frontières n'existent plus vraiment en ce qui concerne les placements. »

Benoît Brière

DIRECTEUR PRINCIPAL, RETRAITE ET ASSURANCE COLLECTIVE,
PRODUITS FORESTIERS RÉSOLU

Benoît Brière s'est joint à Produits forestiers Résolu il y a maintenant cinq ans au début d'une période de restructuration. Pour cet actuaire de formation et spécialiste en régimes de retraite, le timing lui a permis d'être aux premières loges pour assister à l'implantation des premiers régimes de retraite à prestations cibles (PC) au Québec, et ce, dans un secteur avec une forte tradition de régimes à prestations déterminées. «La solution facile aurait été la transition vers des régimes à cotisation déterminée, mais les syndicats s'y opposaient, explique M. Brière. Nous avons donc développé le régime PC, en s'inspirant de ce qui existe ailleurs. Il demeure un outil collectif avec la mise en commun des risques de longévité, de taux d'intérêt. Mais en cas de problèmes, on pourra ajuster les rentes, car tout monde connaît les règles du jeu.»



Une cible réaliste, mais ajustable, facilite le calcul des rentes de retraite pour le participant. Or, note M. Brière, il faut rappeler que la plupart des gens ont tendance à sous-estimer leur espérance de vie et donc le montant dont ils auront besoin. «Les

régimes PC ne conviendront pas à toutes les organisations, tranche-t-il. Mais au Québec, il représente une solution très intéressante pour certains employeurs surtout le concept que la rente s'adapte aux fluctuations des marchés.»

Avant de travailler chez Résolu, M. Brière a affiné son métier pendant une quinzaine d'années en consultation, principalement en régimes de retraite. C'est la combinaison des mathématiques, de l'économie et de la notion d'aider les personnes qui l'a amené à choisir l'actuariat. «Je retrouvais l'humain tout en ayant le côté financier, dit-il. Si on regarde ce qui se passe du côté des municipalités, il s'agit d'une question de droits acquis, mais on tombe tout de suite dans le financier.» Cet équilibre se révèle également du côté de l'assurance collective. «Ce qu'on voit aujourd'hui est moins de la vraie assurance. Dans les prochaines années on verra peut-être le retour du balancier pour revenir au concept de couvrir les vrais risques, mais pas les éléments cosmétiques. Il faudra se poser des questions sur ce qu'un régime devra rembourser.»

Michel Lizée

SECRÉTAIRE ET MEMBRE INDÉPENDANT DU COMITÉ DE RETRAITE,
RÉGIME DE RETRAITE DES GROUPES COMMUNAUTAIRES ET DE FEMMES
(RRSF-GSF)

Michel Lizée affirme être entré dans le domaine de la retraite «un peu par hasard». Or, il aura laissé sa marque dans le secteur, notamment pour la mise sur pied du RRSF-GSF. «J'étais nommé membre du comité de retraite de l'Université du Québec en 1979, à un moment où je n'avais pas nécessairement la retraite en tête», explique-t-il. Il en a été membre sans interruption jusqu'en 2013, siégeant également au comité exécutif et celui des placements. «On m'a nommé parce qu'à titre d'économiste, on s'est dit que je dois savoir compter ! Mais il faut dire que mes études ne m'avaient pas préparé pour le monde de la retraite. Être membre du comité d'un régime qui est à plusieurs égards innovateur a été une bonne formation.»

Après l'adoption de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, il a contribué à



la création d'une formation pour les membres des comités de retraite, ce qui l'a amené à discuter de différentes pratiques et aussi «sur ce qu'il ne fallait pas faire». C'est en raison de son expertise qu'on propose à Michel Lizée de contribuer à la création du RRSF-GSF, surtout

en ce qui a trait à la notion de la gestion des risques. Lancé en 2008, il s'agit d'un régime interentreprises, dans un secteur à plus de 80 % féminin, à salaire moyen et sans régimes de retraite. «Les gens se dirigeaient tout droit vers la pauvreté», dit-il. Aujourd'hui, le régime représente quelque 4300 membres et plus de 500 employeurs participants.

Le régime utilise plusieurs stratégies innovatrices, donc la création d'un fonds de stabilité pour constituer des réserves en cas d'années maigres. «Ma grosse fierté est d'avoir fait la démonstration qu'un régime à prestations déterminées ne rime pas avec crise financière et déficit permanent, déclare M. Lizée. Il est possible de concevoir un régime durable.» Il ajoute, d'ailleurs, qu'il se soucie des politiques actuelles visant à transformer les régimes PD, car «on augmente la sécurité et mine la confiance. Si on demande aux employés de renoncer à des salaires pour contribuer à un régime de retraite, ils doivent être convaincus que c'est la bonne chose à faire.»

Prix Argent

Carl Laflamme

PREMIER VICE-PRÉSIDENT - ASSURANCE COLLECTIVE, SSQ GROUPE FINANCIER

Fort d'une carrière de plus de 20 ans en assurance collective, Carl Laflamme observe les nombreux changements importants qu'a subi ce domaine, que ce soit sur le plan de la gestion de l'invalidité, de l'assurance médicaments ou encore de la façon de soumettre les réclamations des participants. Une des constantes est la relation cruciale entre fournisseur et client. « Les entreprises s'attendent à ce que leurs employés soient bien traités et ne veulent pas entendre parler de problèmes de ces derniers quant à l'assurance collective, dit-il. Notre défi est de s'assurer qu'il est facile de faire affaire avec nous. » Côté participant, l'un des éléments intéressants du secteur est sa capacité à aider les personnes lors des moments qui peuvent s'avérer difficiles. « Bien qu'on ait plus tendance à contacter le fournisseur en cas de problèmes, nous recevons toutefois des témoignages positifs,



par exemple si on s'est bien occupé d'un enfant. C'est extrêmement gratifiant. »

M. Laflamme note également les compétences des conseillers qui font en sorte « qu'il faut toujours arriver avec des solutions novatrices ». « C'est stimulant de travailler avec ces personnes-là et la collaboration nous

permet d'être meilleurs », dit-il. Les rencontres avec d'autres personnes ressortent d'ailleurs comme étant un élément clé du choix de sa profession. « Il faut reconnaître le respect et la confrérie qui existent entre les différents joueurs de l'industrie, même si nous sommes des concurrents, dit-il. C'est aussi incroyable de pouvoir voyager et de faire des connaissances partout au pays. Ce ne sont pas tous les travailleurs qui ont ce privilège-là. »

M. Laflamme a passé l'ensemble de sa carrière à SSQ et se félicite de l'occasion de monter les échelons en affaires tout en restant dans sa ville de Québec. Il a occupé différents postes au sein de la société, tels chargé de comptes et vice-président, ventes et marketing pour le secteur privé avant d'assumer son rôle actuel l'année dernière. Quant à l'avenir des avantages sociaux, il affirme qu'il ne faut pas être trop pessimiste. « Je pense qu'on peut être fier du système au Québec, même si des enjeux existent sur lesquels il va falloir travailler dans les prochaines années, dit-il. On doit aussi se fier à l'intelligence des générations futures pour trouver des solutions. »

CHACUN APPREND À SA FAÇON, ALORS POURQUOI NE PAS OFFRIR PLUS DE CHOIX?

Une approche à points de contact multiples permet aux participants de choisir de quelle façon ils veulent aborder l'épargne-retraite collective. Par des méthodes d'éducation traditionnelles ou des technologies novatrices comme la réalité augmentée, nous nous assurons que le plaisir est de la partie.

- Plus de choix
- Une expérience participant rehaussée
- Un engagement assuré

TOUS EN SYMBIOSE



Desjardins
Assurances

VIE • SANTÉ • RETRAITE

Coopérer pour créer l'avenir

Pour en savoir plus, regardez la démo et découvrez l'expérience en réalité augmentée à votreparcoursavotrefacon.com.

Fière partenaire de



FONDATION^{MC}
DES MALADIES
DU CŒUR
ET DE L'AVC

Desjardins Assurances désigne Desjardins
Sécurité financière, compagnie d'assurance vie.

Brigitte Gascon

VICE-PRÉSIDENTE RÉGIONALE - RÉGION DE L'EST DU CANADA, RETRAITE ET ÉPARGNE COLLECTIVE, STANDARD LIFE

Même si elle n'a jamais

quitté le monde des institutions financières, Brigitte Gascon a eu un cheminement de carrière des plus diversifiés. Des fonds communs de placement aux régimes de retraite en passant par les assurances collectives, elle a eu l'occasion de travailler avec de nombreux clients, des plus petits aux plus grands.

À l'image de la grande tendance du secteur de la retraite, Brigitte Gascon s'est spécialisée dans les régimes CD après avoir travaillé dans les régimes PD. Elle insiste d'ailleurs sur l'importance d'une saine cohabitation des deux types de régimes au sein d'une même entreprise, une situation devenue très répandue.

«Beaucoup d'employeurs ont fermé leur régime PD aux nouveaux employés et ouvert un régime CD pour le remplacer. Le défi consiste à créer un guichet unique qui permet de gérer harmonieusement les deux types de régimes



tout en garantissant une bonne expérience aux employés et aux employeurs», soutient-elle.

Ce qui est certain selon M^{me} Gascon, c'est que les régimes CD ont forcé les fournisseurs et les employeurs à communiquer avec leurs employés au sujet de la retraite, ce qui n'était pas vraiment le cas avec les régimes PD. L'avenir passe selon elle par le développement

de communications ciblées selon l'âge des participants.

«Pour un jeune dans la vingtaine, la retraite c'est loin et pas très concret. Je pense qu'il faut arrêter de parler de retraite aux jeunes, il faut plus leur parler d'épargne pour leurs projets à court terme. On doit réussir à les accrocher pour les inciter à passer à l'action», affirme M^{me} Gascon, qui ajoute que les bonnes habitudes d'épargne doivent être prises le plus tôt possible.

À l'approche de la retraite toutefois, Brigitte Gascon est convaincue de la pertinence d'offrir un accompagnement personnalisé et individuel aux employés. «À dix ans de la retraite, on doit soutenir les participants dans les choix qu'ils ont à faire. On dresse un plan financier, on modifie les placements en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés, et ainsi de suite. C'est très apprécié des participants et des employeurs, ça rassure tout le monde. On ne voyait pas ça avant, c'est une tendance qui émerge, explique-t-elle. Mais ça ne sert à rien de le faire à 30 ans, la vie va trop changer!»

Robert Dumas

PRÉSIDENT, FINANCIÈRE SUN LIFE QUÉBEC

Récemment nommé président de la Financière Sun Life au Québec, Robert Dumas est pleinement conscient des défis qui l'attendent dans un marché en pleine transformation. Un marché que l'actuaire connaît bien, car avant de se joindre à la Sun Life en 2012, il a passé 28 ans chez Mercer, où il s'est notamment spécialisé en négociation de régimes de retraite, en restructuration et en gestion d'équipe. «Le vieillissement de la population, c'était quelque chose de prévisible, mais la hausse importante de l'espérance de vie, ce n'était beaucoup moins. L'impact est grand sur les coûts des régimes», mentionne-t-il.

Selon lui, l'évolution démographique, jumelée aux bas taux d'intérêt et au contexte économique actuel, fait en sorte qu'on ne peut plus envisager les régimes de retraite de la même façon qu'auparavant. «Les gouvernements font face à de grandes contraintes. Il y a des choses qu'ils ne peuvent plus se permettre. Dans le domaine



manufacturier la mondialisation ne permet plus aux employeurs d'offrir des régimes aussi généreux qu'avant.» Au bout du compte, ce sont les employés qui se retrouvent à devoir assumer plus de responsabilités dans la planification de leurs vieux jours. «On ne peut pas toujours compter à 100 % sur l'employeur et le gouvernement, il doit y

avoir une part de responsabilisation chez les individus», croit M. Dumas. Comme bon nombre de ses homologues de l'industrie, il pense que la solution réside dans l'éducation, et plus particulièrement dans l'introduction d'un cours sur les finances personnelles au niveau secondaire. «Dans les pays scandinaves, les jeunes ont de bien meilleures connaissances financières quand ils sortent de l'école», affirme-t-il.

Dans l'ensemble, Robert Dumas considère que les employés couverts ont une bonne protection au Canada. Il s'inquiète plutôt du fait que 40 % des Canadiens ne bénéficient pas d'une telle protection de leur employeur. «Moins il y aura de gens couverts par leur employeur, plus les programmes sociaux vont coûter cher. Or, on sait que les employés bien couverts sont plus productifs», dit-il. En ce sens, il est très satisfait de l'aboutissement du dossier du RVER. «Le gouvernement a été courageux de le rendre obligatoire pour les employeurs. Le Québec est la seule province à l'avoir fait. Ça ne règlera pas tous les problèmes, mais c'est un pas dans la bonne direction.»