



LE RÉSEAU DE LEADERSHIP
DES DIRECTEURS FINANCIERS

MISE EN ŒUVRE DU GUIDE SUR LA COMPTABILISATION DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN DU PROJET ACD **EXEMPLE PRATIQUE**

LE GROUPE CO-OPERATORS



LES ŒUVRES DE BIENFAISANCE
DU PRINCE DE GALLES



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

MEMBRES DE LA SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

Instauré par Son Altesse Royale le prince de Galles en 2004, le **projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles** vise à rassembler des leaders du monde de la finance pour susciter un virage fondamental vers des modèles d'affaires résilients et une économie durable.

En mars 2017, la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD a été formée en partenariat avec CPA Canada. Ce réseau mondial unique en son genre réunit d'éminents chefs des finances travaillant au sein de grandes entreprises qui souhaitent intégrer la gestion des enjeux environnementaux et sociaux dans les processus d'affaires et la stratégie organisationnelle.

Pour leur premier projet, les membres de la Section canadienne ont mis en œuvre les apprentissages du guide sur la comptabilisation du capital social et humain du projet ACD, publié en mai 2017 sur le site Web de l'ACD.

Brian Lawson (coprésident), associé directeur et chef des services financiers, Brookfield Asset Management

Benita Warmbold (coprésidente), ancienne directrice financière de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada

Lawrence Davis, premier vice-président, Finances, BCI

Doug French, vice-président à la direction et chef des services financiers, TELUS

Karen Higgins, première vice-présidente des finances et chef des finances, Groupe Co-operators

Patrice Impey, chef des finances et directrice générale du Service de gestion des finances, des risques et de la chaîne d'approvisionnement, Ville de Vancouver

David McGraw, chef des finances, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Maarika Paul, chef de la Direction financière, Caisse de dépôt et placement du Québec

Jocelyn Perry, vice-présidente directrice et chef des finances, Fortis Inc.

Robert Siddall, ancien chef de la direction financière, Metrolinx

Jonathan Simmons, chef des finances, OMERS

Pamela Steer, chef des finances, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

Philip Witherington, chef des finances, Manuvie



GROUPE CO-OPERATORS

Je suis ravie que le Groupe Co-operators ait participé au premier projet réalisé par la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD.

Chez Co-operators, nous avons lancé le projet Santé mentale afin de doter nos employés des connaissances et des outils nécessaires pour gérer leur santé mentale. Nous estimons que la santé mentale constitue une composante essentielle au maintien de la santé globale. En tant que professionnels des finances, nous savons que nous devons mesurer les extrants et les résultats si nous voulons améliorer la gestion de nos activités. Et il en va de même de la santé mentale.

Cet exemple pratique propose aux équipes des finances une démarche détaillée et concrète pour encourager la santé mentale en milieu de travail – un élément qui fait partie intégrante de l'efficacité globale et de la résilience à long terme de toute organisation.

En tant que chef des finances, je sais que c'est lorsque nos employés sont en santé – sur le plan tant physique que mental – que notre organisation est la plus efficace.

Karen Higgins, chef des finances, Le Groupe Co-operators



« Nous estimons que la santé mentale constitue une composante essentielle au maintien de la santé globale. »

Karen Higgins, chef des finances, Le Groupe Co-operators

SOMMAIRE

Chef de file canadienne de l'assurance multiproduit et des services financiers, Co-operators est une organisation diversifiée et intégrée dont les actifs sous administration s'élèvent à plus de 48 milliards de dollars.

À Co-operators, nous reconnaissons que le développement durable peut avoir un impact considérable sur nos activités. C'est pourquoi nous nous efforçons continuellement d'intégrer des pratiques durables à l'ensemble de notre organisation. Notre projet Santé mentale représente un bel exemple de réussite en la matière.

Lancé en 2016, le projet Santé mentale vise à paver la voie à une bonne santé mentale en milieu de travail. Par des efforts concertés sur des axes de travail internes, externes ou soutenus par des clients, nous avons mis en œuvre des pratiques exemplaires, conclu des partenariats efficaces et développé des produits et services innovants qui contribuent à créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être mental et la productivité.

Pour évaluer la rentabilité du projet Santé mentale et en faire valoir la pertinence auprès de l'équipe de direction, nous avons réalisé une analyse coûts-avantages, qui comprenait l'évaluation des avantages en matière de capital social et humain.

ÉTAPE 1

Analyse de rentabilité de la santé mentale

Utilisation de notre démarche pour élaborer une analyse de rentabilité du projet Santé mentale. Cette analyse comprend une étude détaillée des coûts et des avantages du projet en matière de capital social et humain.

ÉTAPE 2

Mise en œuvre du projet Santé mentale

Notre démarche de mise en œuvre et de supervision de l'analyse de rentabilité, une fois celle-ci approuvée.

ÉTAPE 3

Surveillance du projet Santé mentale et création des rapports connexes

Notre processus destiné à déterminer, à créer, à recenser et à mesurer les indicateurs clés de performance, puis à produire les rapports des résultats.

Dans une perspective de création de valeur, l'objectif du projet Santé mentale est de créer une valeur ajoutée à long terme dans les domaines clés suivants :

- Assurer des prestations en santé mentale à valeur ajoutée à nos clients, en accordant une attention particulière à l'assurance collective (capital social et financier)
- Favoriser le mieux-être et la mobilisation du personnel et créer de la valeur sociale, autant pour notre personnel que pour nos collectivités (capital social et humain)
- Réduire le nombre de demandes de prestations et les coûts liés à la santé mentale (capital financier)

L'exemple suivant dresse l'historique de notre initiative jusqu'à aujourd'hui; on y relate les difficultés que nous avons rencontrées et les éléments qui nous ont poussés à agir. Il rend compte de notre analyse de rentabilité initiale au sein de notre organisation, de la manière dont nous l'avons mise en œuvre, ainsi que du suivi et de l'analyse des indicateurs, puis de la présentation des résultats. En soulignant les leçons que nous avons apprises et les défis que nous avons dû surmonter, nous espérons que nos clients, ainsi que d'autres professionnels du monde des affaires et des finances, pourront mettre en place de telles initiatives de capital social et humain dans leurs propres organisations.

AVANTAGES



Renforcement de l'autorisation sociale d'exercer nos activités

- Nous sommes vus comme un catalyseur de soutien pour un milieu de travail et une collectivité propices à la santé mentale



Rehaussement du capital social

- Mieux-être du personnel



Démarche préventive dans la gestion des risques émergents et la réponse à ceux-ci

- L'initiative dote l'entreprise de meilleurs indicateurs
- Elle fournit des indicateurs guides aux RH



Prise en compte du coût de la maladie mentale

- Coût réel de la prestation de programmes destinés au personnel et aux clients
- Productivité du personnel



Amélioration et maintien de la réputation

- Meilleur dialogue avec le personnel, les clients et la collectivité
- Attire davantage de nouveaux talents et favorise leur fidélisation



Identification et exploration de nouveaux marchés et d'occasions émergentes

- Apprentissages tirés de la prestation des programmes pour d'autres produits / de nouveaux produits

CONTEXTE

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Chef de file canadienne de l'assurance multiproduit et des services financiers, Co-operators est une organisation diversifiée et intégrée dont les actifs sous administration s'élèvent à plus de 48 milliards de dollars. L'entreprise exploite trois principaux secteurs d'activité : assurance de dommages, assurance vie et placements institutionnels. L'entreprise est également épaulée par 4 992 employés et par un réseau de conseillers en sécurité financière qui compte 2 753 représentants en assurance au pays. Elle offre aussi des services à environ 300 caisses d'épargne et de crédit desservant elles-mêmes plus de 5,5 millions de membres. Nos organisations membres comprennent des coopératives, des caisses centrales d'épargne et de crédit et des organismes agricoles¹.

Note : L'expression « conseiller en sécurité financière » fait référence à « représentant » au Québec.

En général, notre identité de coopérative se fonde sur les valeurs d'entraide, de responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité.

Les membres de coopératives souscrivent aux valeurs éthiques que sont l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et le souci d'autrui. Cette identité est liée à notre vision, qui consiste à être le promoteur actif d'une société durable, laquelle se reflète dans tous les aspects de nos activités,

dont nos programmes d'investissement communautaire, qui aident les gens dans le besoin et renforcent la résilience des collectivités. Nous soutenons et finançons le développement de coopératives et d'entreprises sociales, et nous nous efforçons de contribuer à la vie communautaire dans l'ensemble du Canada.

Le Groupe Co-operators a toujours privilégié la santé et le mieux-être. Nous avons pris conscience que la promotion de la santé mentale allait dans le sens de la durabilité, et que notre expertise en matière de santé et de mieux-être pouvait contribuer à changer les choses.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À CO-OPERATORS

À nos yeux, le développement durable est un état où les personnes, les collectivités et l'économie prospéreront dans une société saine et respectueuse des cycles de la nature.

- Le projet Santé mentale vise à paver la voie à une bonne santé mentale en milieu de travail.
- Par des efforts concertés sur des axes de travail internes, externes ou soutenus par des clients, nous avons mis en œuvre des pratiques exemplaires, conclu des partenariats efficaces et développé des produits et services innovants qui contribuent à créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être mental et la productivité.

¹ Données au 31 décembre 2017

DESCRIPTION DU PROBLÈME

On estime à 7,3 millions le nombre de Canadiens qui vivent avec un problème de santé mentale². Ces problèmes continuent d'avoir un impact considérable sur notre société et sur notre organisation. Une personne sur cinq sera directement touchée par une maladie mentale³; et les autres sont très susceptibles de connaître un ami, un collègue ou un membre de la famille qui en souffre.

Il existe un lien étroit entre un lieu de travail malsain sur le plan mental, le stress lié au travail et un mode de vie malsain. Le coût de l'inaction est beaucoup plus élevé qu'on peut l'imaginer. Au fil du temps, les travailleurs en mauvaise santé dans des milieux de travail malsains subissent diverses conséquences néfastes, dont des maladies liées à la santé mentale comme la dépression.



Garder le personnel motivé, productif et en santé est l'un des défis les plus importants que les employeurs doivent relever, car le fait est le suivant : ce qui est bon pour la santé est bon pour les affaires. Des études menées au pays et à l'étranger le démontrent : qui dit main-d'œuvre en bonne santé mentale dit réduction des coûts médicaux, faible taux d'absentéisme et meilleure productivité.

« Ce qui est bon pour la santé est bon pour les affaires. »

Co-operators s'est engagée à promouvoir la santé mentale et à être un chef de file dans ce domaine. À cette fin, et pour favoriser la santé et la résilience de nos collectivités, la haute direction a approuvé le développement d'une approche à long terme de la santé mentale.

² En se basant sur la population du Canada, qui est de 36,7 millions (Statistique Canada, « Coup d'œil sur le Canada 2018 », www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2018000/pop-eng.htm (page consultée le 11 septembre 2018), multipliée par 20 %, selon le rapport mentionné dans la note ci-dessous.

³ Association canadienne pour la santé mentale. « Information rapide : La santé mentale / la maladie mentale ». [CMHA.ca https://cmha.ca/fr/propos-de-l-acsm/information-rapide-la-sante-mentale-la-maladie-mentale](https://cmha.ca/fr/propos-de-l-acsm/information-rapide-la-sante-mentale-la-maladie-mentale) (page consultée le 11 septembre 2018)

DÉCLENCHEURS

À l'heure actuelle, on estime qu'un Canadien sur cinq vit un problème de santé mentale, mais que 49 %⁴ d'entre eux ne vont pas chercher l'aide d'un professionnel. La santé mentale continue d'être un facteur important du rendement au travail, tant individuel qu'organisationnel. Vous trouverez ci-dessous les principaux facteurs qui ont poussé Co-operators à mettre sur pied le projet Santé mentale en milieu de travail. Pour voir comment notre stratégie en matière de santé mentale s'inscrit dans notre stratégie d'entreprise, consultez l'**annexe A**.

Promotion de la santé mentale et catalyseur pour une société en bonne santé mentale	En tant que fournisseur de régimes d'assurance collective et qu'organisation voyant ses employés comme son actif le plus précieux, nous souhaitons démontrer par les statistiques ci-dessus l'importance que nous accordons au fait de jouer un rôle de catalyseur dans la promotion de la santé mentale en milieu de travail et dans la société. Nous avons réalisé que notre organisation pouvait améliorer l'action éducative en matière de santé mentale, réduire la stigmatisation liée aux troubles mentaux, améliorer la santé mentale et favoriser le mieux-être de nos employés, et diminuer le fardeau économique résultant des prestations d'invalidité liées aux troubles de santé mentale. Par exemple, près de la moitié de nos prestations d'invalidité de longue durée étaient liées à la santé mentale.
La santé mentale des Canadiens : des besoins à combler	Un aspect de notre identité et de notre mission en tant que coopérative consiste à chercher des moyens de combler les besoins non satisfaits des Canadiens. L'équipe de haute direction de Co-operators Compagnie d'assurance-vie recherchait un axe d'intervention qui correspondait étroitement à l'identité de Co-operators et à ses efforts en matière de développement durable, et qu'elle pourrait privilégier au sein du groupe de sociétés Co-operators. L'équipe de haute direction voulait que l'organisation mette l'accent sur un domaine qui relevait de son expertise, qui pouvait bénéficier de sa contribution et qui était étroitement lié à l'assurance vie. À tous ces égards, la santé mentale a semblé parfaitement nous convenir.
Le nombre croissant de congés de maladie nuit à la rentabilité	Co-operators Compagnie d'assurance-vie (CCAV) avait observé une hausse des congés de maladie en raison de troubles de santé mentale chez les clients de ses régimes d'assurance collective, ainsi que chez son propre personnel. Cette tendance avait des répercussions considérables sur la rentabilité de nos régimes d'assurance collective ainsi que sur le régime de nos propres employés, dont CCAV assurait également la gestion. Le domaine de la santé mentale s'est imposé de lui-même comme élément méritant plus d'attention, car il correspondait à la fois à l'identité de Co-operators et à ses objectifs d'affaires.

4 Association canadienne pour la santé mentale. « Information rapide : La santé mentale / la maladie mentale ». **CMHA.ca** <https://cmha.ca/fr/propos-de-l-acsm/information-rapide-la-sante-mentale-la-maladie-mentale> (page consultée le 11 septembre 2018)

APPROCHE

Au départ, le projet Santé mentale faisait partie des activités de développement durable de Co-operators Compagnie d'assurance-vie. En 2016, ce projet était devenu un domaine d'intérêt clé pour l'ensemble de l'organisation. Nous avons consacré des ressources au développement de la stratégie globale en matière de santé mentale en portant une attention particulière à deux aspects : l'axe Milieu de travail et l'axe Mobilisation de la clientèle. Pour évaluer la rentabilité du projet Santé mentale et en faire valoir la pertinence auprès de l'équipe de direction, nous avons réalisé une analyse coûts-avantages, qui comprenait l'évaluation des avantages en matière de capital social et humain. Nous estimons que l'approche suivante, en trois volets, pourrait être utile à d'autres professionnels du secteur des finances et des affaires :

ÉTAPE 1

Analyse de rentabilité de la santé mentale

Utilisation de notre démarche pour élaborer une analyse de rentabilité du projet Santé mentale. Cette analyse comprend une étude détaillée des coûts et des avantages du projet en matière de capital social et humain.

ÉTAPE 2

Mise en œuvre du projet Santé mentale

Notre démarche de mise en œuvre et de supervision de l'analyse de rentabilité, une fois celle-ci approuvée.

ÉTAPE 3

Surveillance du projet Santé mentale et création des rapports connexes

Notre processus destiné à déterminer, à créer, à recenser et à mesurer les indicateurs clés de performance, puis à produire les rapports des résultats.

ÉTAPE 1 – ANALYSE DE RENTABILITÉ DE LA SANTÉ MENTALE

Le service des Ressources humaines (RH) a collaboré avec le service des Finances à l'analyse de rentabilité destinée à la haute direction. Toute analyse de rentabilité doit être approuvée par le service des Finances avant d'être soumise au Bureau de hiérarchisation des projets, qui est responsable de l'exécution et du budget des projets de l'organisation.

L'analyse de rentabilité est un document dynamique, qui évolue au cours du cycle de vie du projet, qui combine des informations qualitatives et quantitatives, et qui présente des renseignements financiers clés permettant le calcul de la valeur actualisée nette et de la récupération de l'investissement. Les avantages non financiers d'un projet ont également leur importance dans l'analyse de rentabilité. L'évaluation des projets se fait au-delà des seuls résultats; les projets doivent également correspondre aux domaines d'intérêt stratégiques de l'organisation.

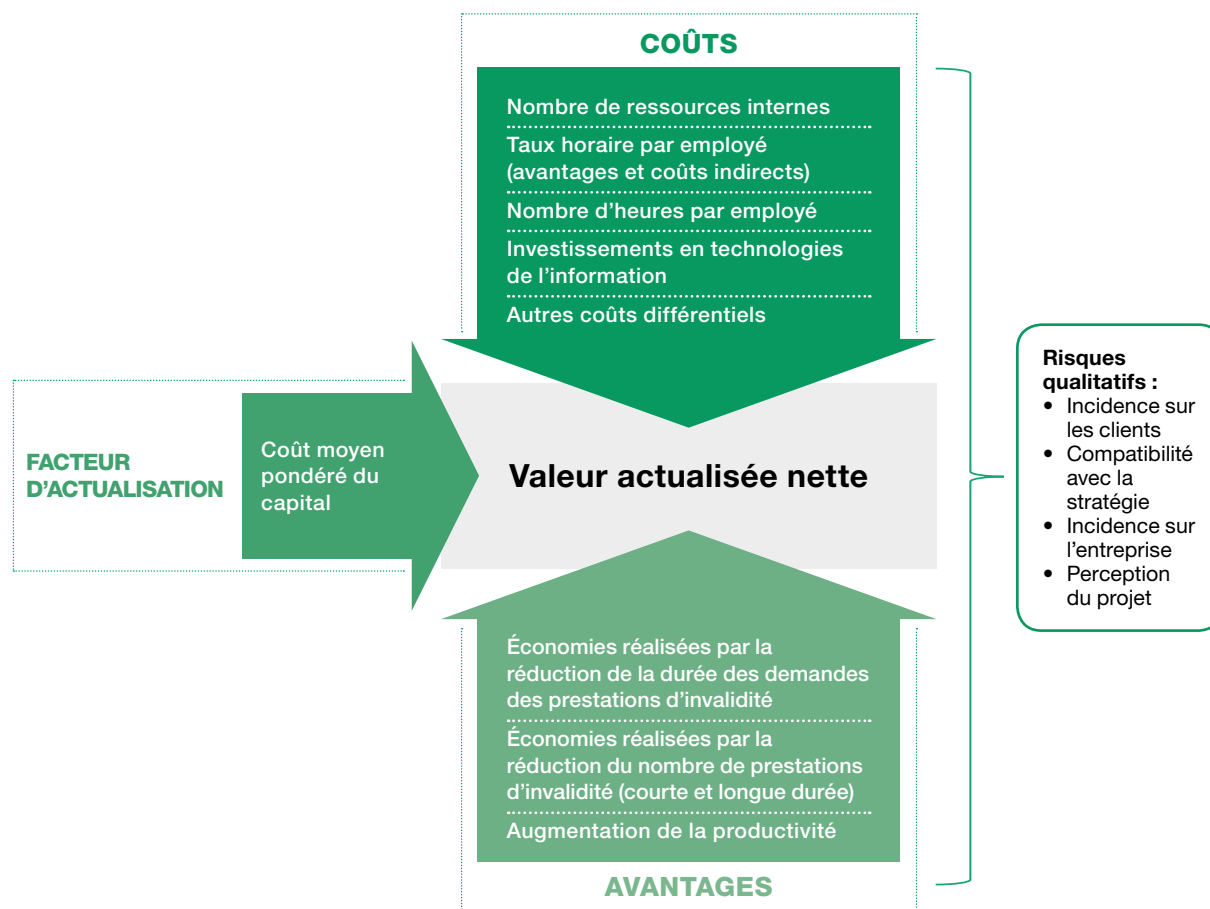
ANALYSE COÛTS-AVANTAGES

Pour estimer les coûts annuels du projet, les services des RH et des Finances ont travaillé ensemble à déterminer les ressources internes et le temps nécessaires à sa mise en œuvre. Le calcul du taux horaire par employé a pris en compte les avantages sociaux et les coûts indirects. D'autres coûts, comme les investissements en technologies de l'information et les dépenses inhérentes au projet, ont également été pris en compte dans le processus décisionnel. Ces informations ont été incluses dans le résumé des flux de trésorerie de l'analyse de rentabilité.

Les avantages non financiers décrits dans l'analyse de rentabilité représentent les résultats positifs de notre projet Santé mentale sur le plan du capital social et humain. Le processus de quantification des avantages non financiers s'est avéré un défi majeur qui a nécessité des recherches approfondies, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

En fin de compte, l'amélioration de la santé mentale devrait se traduire indirectement par des avantages financiers, et c'est ce que nous avons tenté de quantifier. Objectif visé : la réduction et l'évitement de coûts, par la réduction des demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée. Selon nous, par un soutien et des services améliorés à notre personnel et à nos clients, il était possible d'améliorer les mesures de prévention et de réduire les demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée liées à des troubles de santé mentale.

L'analyse de rentabilité du projet comprenait également l'évaluation des risques et des retombées, comme l'effet sur notre clientèle, la cohérence par rapport à notre stratégie, les parties de l'organisation qui sont touchées, etc. La possibilité que le projet soit perçu comme un exercice de réduction des frais au lieu d'une mesure visant à aider les employés et les clients aux prises avec des troubles de santé mentale constituait un risque considérable. C'est pourquoi nous avons déterminé qu'un plan de communication adéquat devait faire partie intégrante de la mise en œuvre du projet.



MÉTHODOLOGIE DE QUANTIFICATION DES AVANTAGES SUR LE PLAN DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN

GAINS DE PRODUCTIVITÉ

Les services des Finances et des RH ont collaboré à la quantification des avantages non financiers dans l'analyse de rentabilité. En se fondant sur des recherches et des analyses documentaires, l'organisation a pu estimer la baisse de productivité d'un employé aux prises avec des troubles de santé mentale.

Après des recherches et des discussions, nous avons convenu d'utiliser des estimations basées sur un facteur de productivité quotidienne de 80 % pour un employé en santé et de 42,5 % pour un employé ayant des troubles de santé mentale. À partir de ces valeurs, nous avons calculé qu'il y a une baisse de productivité de 46,9 % entre un employé en bonne santé mentale et un employé qui ne l'est pas.

D'autres estimations portaient sur des aspects plus simples, comme le nombre moyen de jours de vacances et de congés personnels pour un groupe d'employés, et le coût annuel moyen d'un employé. Parmi les éléments plus difficiles à estimer, citons le pourcentage d'employés souffrant de troubles de santé mentale ainsi que la perte de productivité liée à un congé de maladie.

Pour réaliser ces estimations, nous avons utilisé une combinaison de sources internes et, en l'absence de données internes, d'études comparatives provenant de secteurs similaires. Selon les pratiques exemplaires établies par le service des Finances, il fallait utiliser des données réelles recueillies au sein de l'organisation, dans la mesure du possible, et obtenir des estimations par discussions entre les groupes participant au projet et à partir des études réalisées dans des secteurs similaires.

Toutes ces valeurs sont entrées dans l'estimation de la hausse de productivité associée à une baisse du taux d'absentéisme. Si nous pouvions améliorer de 5 % la productivité des employés souffrant de troubles de santé mentale, cette hausse pourrait valoir un certain montant une fois calculée au moyen de la formule établie.

$$\text{Gains de productivité résultant de la réduction de l'absentéisme} = \frac{\left[\text{Productivité des employés en bonne santé} \right] - \left[\text{Productivité des employés ayant des troubles de santé mentale} \right]}{\left[\text{Productivité des employés en bonne santé} \right]}$$

RÉDUCTION DES DEMANDES DE PRESTATIONS D'INVALIDITÉ

L'analyse de rentabilité abordait également les économies potentielles provenant d'une réduction du nombre et de la durée des prestations d'invalidité liées aux troubles de santé mentale. Pour effectuer ce calcul, nous avons dû estimer le pourcentage de réduction du nombre de demandes de prestations, la durée moyenne des prestations d'invalidité de courte et de longue durée, les prestations hebdomadaires moyennes reçues par un employé en congé d'invalidité à court ou à long terme et le salaire moyen.

Il était facile d'estimer le salaire moyen et les prestations hebdomadaires moyennes pour les congés d'invalidité, car nous avons des données sûres. Pour les éléments un peu plus subjectifs, comme le pourcentage de réduction potentielle des demandes de prestations, le service des Finances a collaboré avec des experts du service des règlements invalidité (collective).

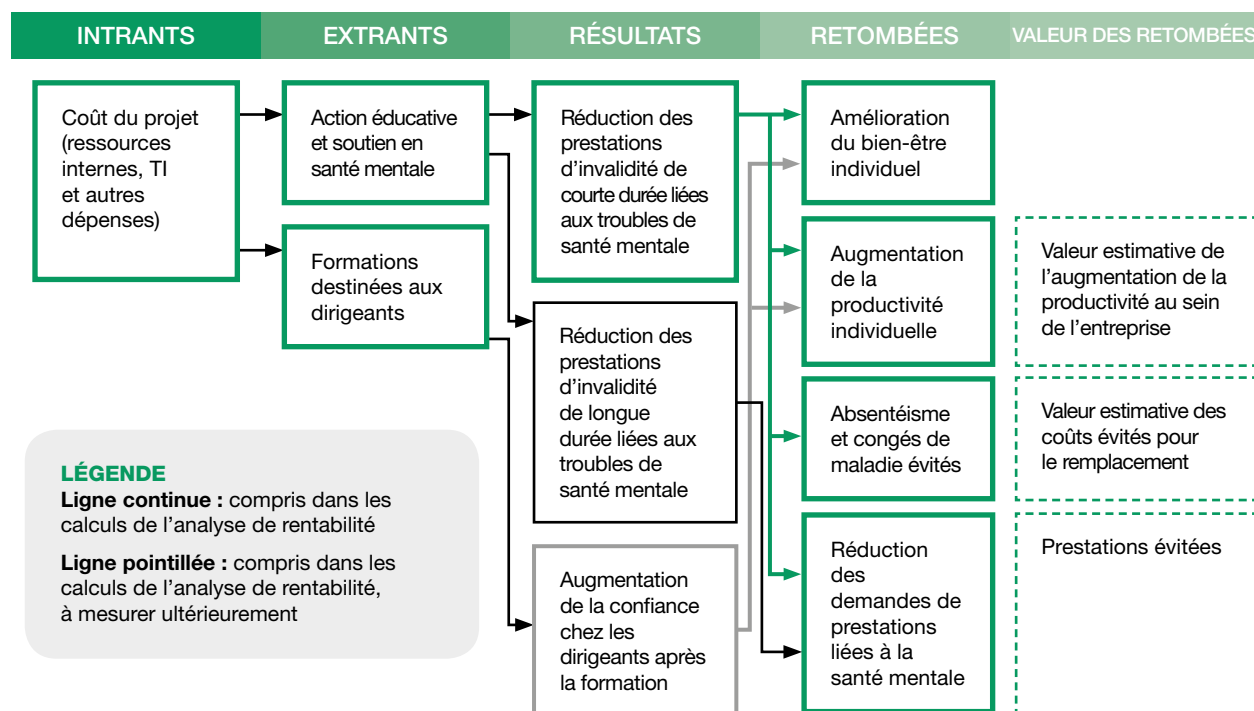
Le service des Finances a également analysé les données historiques des dossiers clos de demandes d'indemnités de courte et de longue durée. Ces informations ont été fournies par le service des règlements invalidité (collective), avec l'aide de l'équipe Intelligence d'affaires pour l'analyse des tendances. Grâce aux estimations ci-dessus, nous avons établi un niveau de référence et appliqué un taux de réduction cible.

$$\text{Réduction estimée des demandes de prestations d'invalidité} = \left(\text{Baisse estimée des demandes d'invalidité de courte et longue durée (en \%)} \right) \times \left(\text{Durée moyenne des prestations d'invalidité de courte et longue durée (en jours)} \right) \times \left(\text{Prestations moyennes reçues (en \$)} \right) \times \left(\text{Salaire moyen (en \$)} \right)$$

Pour voir les calculs détaillés, consultez l'[annexe B](#).

VOIES D'INFLUENCE

Le tableau des voies d'influence ci-dessous montre un exemple partiel des résultats et des effets du projet Santé mentale dans notre organisation, dans l'ensemble de la société, et détaille notre approche de l'évaluation de chaque influence. Aux fins de notre analyse de rentabilité, nous nous sommes uniquement concentrés sur les retombées pour notre propre personnel, mais ce tableau pourrait aussi bien s'appliquer à nos clients externes.

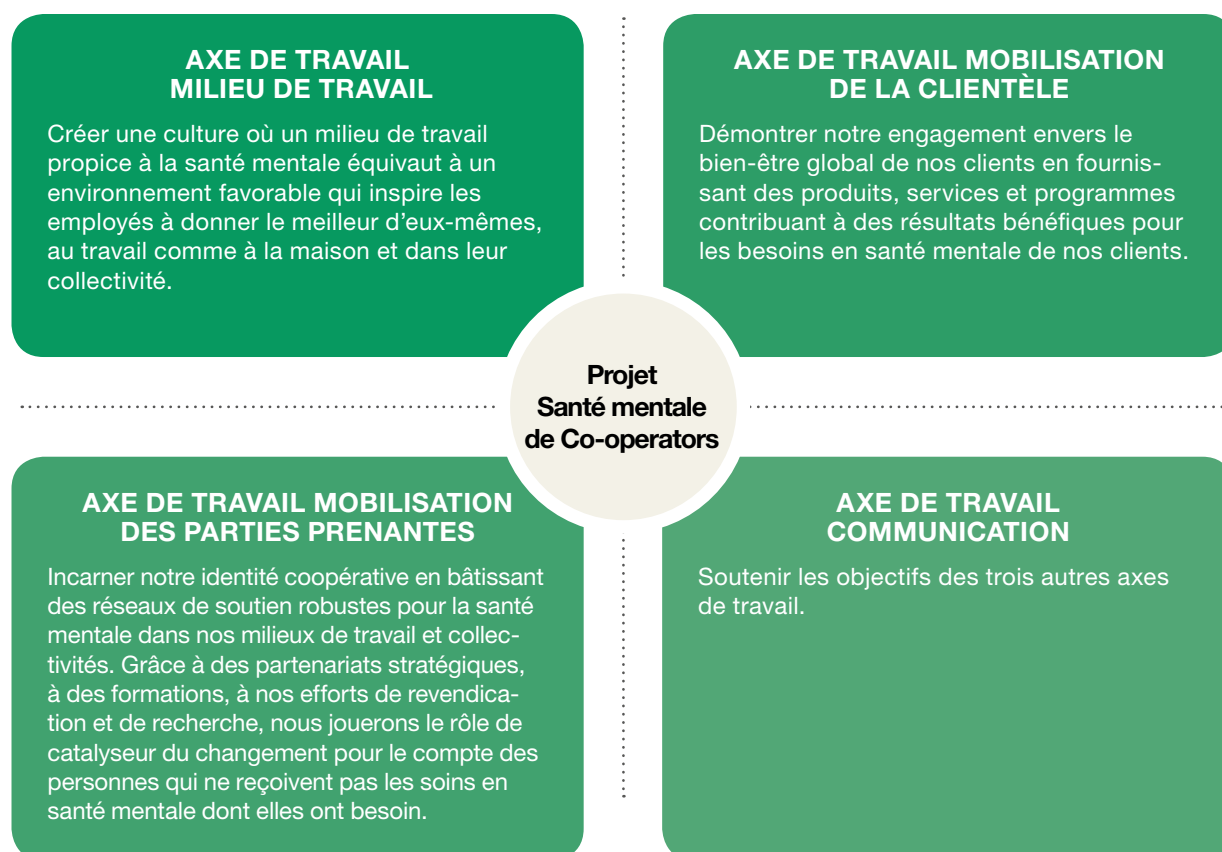


ÉTAPE 2 – MISE EN ŒUVRE DU PROJET SANTÉ MENTALE

Avec l'aval de la haute direction, nous avons officialisé le projet Santé mentale et établi un comité directeur chargé de mettre en œuvre notre stratégie en matière de santé mentale. Les premières discussions portaient sur les meilleures façons de répondre aux besoins en santé mentale à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation. Le service élargi des Finances – comptant des spécialistes en planification stratégique et en analyse et planification financières – a aidé à déterminer la portée et les domaines d'intérêt du projet. Un directeur de programme a été nommé et une stratégie comportant quatre axes de travail distincts a été développée (voir l'image ci-dessous).

Le directeur de programme a collaboré avec les responsables de chaque axe de travail à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de santé mentale dans l'ensemble de l'organisation. Le service des Finances a aidé l'équipe Milieu de travail à développer un calculateur permettant de déterminer les économies réalisées en réduisant l'absentéisme et les congés de maladie. Ce calculateur fait partie des outils proposés aux promoteurs de régimes d'assurance collective pour les aider à effectuer l'analyse de rentabilité de leur propre projet en santé mentale.

Chaque axe de travail a son ensemble d'objectifs clairement défini, avec des cibles et des facteurs critiques de succès. Au fil des ans, les objectifs ont évolué à mesure que nous avons atteint des cibles et récolté de nouvelles informations.



L'axe de travail Mobilisation de la clientèle est principalement composé de représentants de Co-operators Compagnie d'assurance-vie et de l'équipe d'assurance collective, avec quelques intervenants clés des services de Développement de produits et d'Actuariat.

L'axe de travail Mobilisation des parties prenantes était composé initialement de personnes provenant des services Développement durable et Relations gouvernementales. Cependant, en l'absence de nouveaux projets ou partenariats, nous avons décidé de dissoudre cet axe de travail. Nous avons plutôt redirigé les efforts vers les activités de soutien en santé mentale et vers les partenariats existants. Afin de maintenir la présence de l'équipe Mobilisation des parties prenantes, deux personnes auparavant affectées à cet axe de travail font maintenant partie du comité directeur.

L'axe de travail Communication est composé d'employés des services Marketing et Communication, qui englobent les médias sociaux, les relations avec les médias, les communications internes et d'autres équipes au besoin. Le service des Finances est venu appuyer les différents axes de travail en contribuant à l'analyse des données et des tendances, et au calcul des estimations.

ÉTAPE 3 – SURVEILLANCE DU PROJET SANTÉ MENTALE ET CRÉATION DES RAPPORTS CONNEXES

TABLEAU DE BORD DE LA SANTÉ MENTALE

Le tableau de bord de la santé mentale a commencé par l'élaboration d'une liste d'indicateurs clés de performance. Chaque axe de travail a quatre objectifs à atteindre, chacun étant assorti d'un indicateur clé de performance. Par exemple, l'équipe Milieu de travail a pour objectif de réduire le nombre de demandes liées à un trouble de santé mentale. Ses indicateurs clés de performance et leur mesure suivent activement la fréquence et la durée des demandes de prestations liées à la santé mentale. Le tableau de bord de la santé mentale est mis à jour chaque trimestre, et les résultats de référence ont été établis à la fin de 2016. Le service des Finances et le service Intelligence d'affaires contribuent largement à la collecte et à l'analyse des données du tableau de bord.

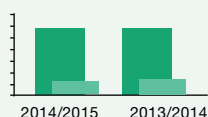
Le tableau de bord facilite le suivi des indicateurs clés de performance en matière de santé mentale et aide à mieux comprendre les tendances dans les programmes et les formations en santé mentale. Dans sa forme actuelle, le tableau de bord permet de mesurer le rapport coûts-avantages du projet ainsi que plusieurs aspects non financiers, comme la mobilisation des employés et les compétences des dirigeants. Les graphiques illustrent l'évolution des indicateurs dans le temps. Ces données sont ensuite résumées dans un rapport destiné aux dirigeants des RH.

Notre but est de recueillir des données et de mesurer les indicateurs dans trois secteurs. Ce qui suit est un exemple des indicateurs que nous utilisons :

1. Rapport coûts-avantages

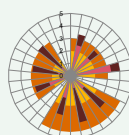
Les indicateurs clés de performance dans ce domaine ont trait à l'évaluation de notre succès pour accroître la productivité et favoriser la fidélisation ainsi que la mobilisation des employés.

Fréquence des congés de maladie liés à la santé mentale



Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le nombre d'employés en congé de maladie en raison de troubles de santé mentale. L'objectif est de mesurer l'influence de notre projet Santé mentale sur la fréquence des congés de maladie liés à la santé mentale.

Durée des congés de maladie liés à la santé mentale



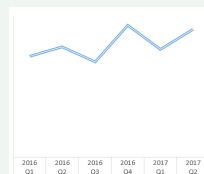
Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le nombre de semaines de congé prises par les employés en raison de troubles de santé mentale plutôt que d'autres troubles de santé. L'objectif est de mesurer l'influence de notre projet Santé mentale sur la durée des congés de maladie liés à la santé mentale.

Nombre d'accommodements liés à la santé mentale



Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le nombre de cas de congés de maladie pour troubles mentaux ayant nécessité des accommodements spéciaux* par rapport aux autres cas de congés de maladie avec accommodements. L'objectif est de mesurer l'influence de notre projet Santé mentale sur le nombre d'accommodements requis.

Moyenne des journées de maladie



Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le nombre moyen de journées de maladie utilisées par l'ensemble des employés permanents. L'objectif est de mesurer si l'attention particulière que nous accordons à la santé mentale a une incidence sur la moyenne du nombre de journées de maladie utilisées par les employés.

* Les accommodements spéciaux sont des mesures particulières prises afin de permettre à un employé de retourner au travail ou de continuer de travailler (p. ex., horaire flexible, modification des fonctions).

2. Compétences des employés et des dirigeants

Les indicateurs clés de performance dans ce domaine servent à évaluer les améliorations associées à l'engagement de notre organisation envers la santé mentale, notamment par la formation, le renforcement de compétences et la sensibilisation.

Utilisation des ressources désignées pour la prévention et la récupération



Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le nombre d'employés qui utilisent les ressources désignées pour prévenir les troubles de santé mentale et s'en remettre, le cas échéant. L'objectif est d'analyser l'utilisation des ressources et de déterminer si celles-ci ont des effets positifs sur la fréquence et la durée des troubles de santé mentale.

Réussite des cours en ligne de base



Cet indicateur clé de performance trimestriel indique le nombre et le pourcentage d'employés ayant terminé le cours de sensibilisation en ligne. L'objectif est de mesurer l'engagement des employés envers le projet Santé mentale.

Participation sur le média social interne



Cet indicateur clé de performance mensuel représente le nombre de membres dans le groupe du projet Santé mentale sur notre média social interne. L'objectif est de quantifier la mobilisation des employés.

Taux de lecture des articles sur la santé mentale dans l'intranet de l'entreprise



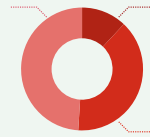
Cet indicateur clé de performance mensuel représente le nombre de consultations d'un article sur l'intranet de l'entreprise. L'objectif est de mesurer la sensibilisation au projet Santé mentale auprès des employés.

Question sur la mobilisation envers la santé et le mieux-être



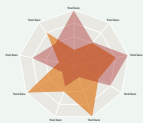
Cet indicateur clé de performance annuel représente le pourcentage d'employés qui répondent par l'affirmative aux questions sur la qualité du soutien que nous fournissons en matière de santé mentale. L'objectif est de mesurer la perception qu'ont les employés du soutien en santé et mieux-être offert par l'organisation.

Réussite des ateliers de formation en santé mentale chez la direction



Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le nombre et le pourcentage de dirigeants ayant terminé le programme de formation en santé mentale à l'intention des dirigeants. L'objectif est de mesurer l'engagement des dirigeants et de l'organisation envers le projet Santé mentale, concrétisé par la formation et le renforcement des compétences.

Niveaux de confiance des dirigeants avant et après l'atelier

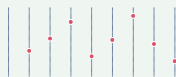


Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le pourcentage de dirigeants qui disent ou non se sentir plus confiants après l'atelier. L'objectif est de confirmer les niveaux de confiance de nos dirigeants quant à leur aptitude à détecter et à gérer les cas liés à la santé mentale.

3. Rôle d'employeur modèle et de catalyseur

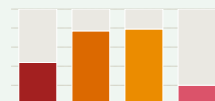
Les indicateurs clés de performance dans ce domaine sont axés sur l'évaluation de notre succès à positionner Co-operators comme employeur exceptionnel en ce qui concerne la santé mentale au travail, ce qui démontre notre engagement envers la durabilité sociale à l'interne et à agir à titre de catalyseur et de modèle.

Indice de santé mentale



Cet indicateur clé de performance annuel représente le score moyen pour les questions de mobilisation concernant les treize facteurs psychosociaux en milieu de travail. Il vise à servir de référence pour guider notre progrès quant à la création d'un milieu de travail propice à la santé mentale.

Utilisation des avantages collectifs liés à la consultation



Cet indicateur clé de performance trimestriel représente le pourcentage de l'effectif ayant tiré parti des services de consultation avec n'importe lequel de nos fournisseurs paramédicaux. L'objectif est de mesurer si l'utilisation de ces ressources change et si celles-ci ont des effets positifs sur la fréquence ou la durée des cas de congés de maladie liés à la santé mentale.

RÉSULTATS OBTENUS À CE JOUR

Bien que le projet Santé mentale n'en soit qu'à ses débuts, nous bénéficions déjà de retombées sur le plan financier, humain et social. Lorsqu'il aura atteint sa vitesse de croisière, nous espérons réaliser les gains de productivité que nous avons estimés dans l'analyse de rentabilité.

1

SENSIBILISATION ET MOBILISATION ACCRUES DES EMPLOYÉS

Le projet Santé mentale s'est traduit par une sensibilisation et une mobilisation accrues des employés à l'interne en ce qui a trait aux ressources en santé mentale.

Dans le cadre du projet, nos dirigeants ont suivi des formations, qui ont donné lieu à des améliorations notoires. À l'aide de sondages, nous avons mesuré, avant et après leur formation, le niveau de confiance qu'ont les dirigeants à fournir de l'aide à leurs employés. Le projet a été bien reçu par la haute direction et le personnel, comme le démontrent les observations suivantes :

- L'intranet de notre organisation affiche un taux de lecture et de réponse élevé concernant les sujets liés à la santé mentale.
- Un site de média social conçu et géré à l'interne compte environ 900 membres, ce qui le place au premier rang des médias sociaux internes de Co-operators.
- Les programmes et les ressources internes de soutien en santé mentale font l'objet d'une utilisation accrue par les employés.

2

ESTIME D'AUTRES ORGANISMES

Le projet Santé mentale a été salué par d'autres organismes.

L'organisme Excellence Canada fournit aux entreprises un cadre leur permettant de protéger la santé mentale de leurs employés. Or Excellence Canada a souligné le bon travail du Groupe Co-operators à cet égard, en particulier son soutien aux dirigeants, ses initiatives et la planification ainsi que l'exécution de ses communications. Ce coup de chapeau nous montre que nous sommes sur la bonne voie. La nature publique de nos efforts et l'estime que nous portent des organismes externes contribuent à réduire la stigmatisation, à sensibiliser les gens, à mettre en évidence les ressources disponibles et à inspirer d'autres entreprises à améliorer leur milieu de travail. Grâce à ces marques de considération, Co-operators veut communiquer son expérience à d'autres organisations, question de donner de l'élan aux stratégies en santé mentale et de susciter l'adoption de celles-ci.

3

BONIFICATION SUBSTANTIELLE DE L'ASSURANCE SOINS DE SANTÉ MENTALE

L'analyse des avantages a fait valoir la nécessité de bonifier l'assurance collective Soins de santé mentale dans le programme d'avantages sociaux.

Dans le cadre du projet Santé mentale, Co-operators a revu son programme d'avantages sociaux. Cette révision tenait compte des avantages sur le plan financier, social et humain énoncés dans l'analyse de rentabilité : gains de productivité, réduction des congés de maladie, réduction de la fréquence et de la durée des congés d'invalidité de courte et de longue durée.



En mars 2018, nous avons considérablement augmenté les montants de garantie de l'assurance collective Soins de santé mentale. De plus, nous avons élargi la liste de professionnels des soins de santé mentale admissibles : les conseillers cliniciens et les psychothérapeutes sont désormais considérés au même titre que les psychologues, les thérapeutes de famille et les travailleurs sociaux. Enfin, nous avons augmenté le pourcentage de remboursement des frais de soins de santé mentale et étendu la couverture pour inclure d'autres méthodes de traitement, comme les consultations virtuelles et téléphoniques.

LEÇONS APPRISES

En mettant en œuvre notre approche, nous avons dû nous pencher sur un certain nombre de questions.

ENJEUX

Amélioration continue

Une sensibilisation accrue entraîne des coûts accrus, surtout au déploiement du programme.

DESCRIPTION ET LEÇONS APPRISES

Nous avons constaté une augmentation des cas déclarés de troubles de santé mentale. Nous pensons que cette hausse est attribuable à une plus grande sensibilisation aux troubles de santé mentale. Ainsi, nous croyons maintenant que le nombre de cas déclarés augmentera dans un premier temps, avant de baisser au niveau estimé dans l'analyse de rentabilité.

La leçon à tirer de cette expérience : le changement ne se fait pas du jour au lendemain et, lors des analyses de rentabilité, il faut estimer avec prudence le temps requis pour que le projet porte ses fruits. Au fil du temps, nous continuerons d'analyser les tendances (p. ex., données réelles sur la fréquence et la durée par rapport aux estimations) et de peaufiner nos méthodes d'analyse.

Conséquences imprévues

Nous avons constaté une légère baisse de l'indice de santé mentale. La durée des cas reste supérieure à l'objectif.

Comme nous venons de le mentionner, nous avons constaté une augmentation des cas déclarés de troubles de santé mentale. Bien qu'à l'heure actuelle, le tableau de bord de la santé mentale n'affiche pas de tendances positives comme une augmentation de productivité ou une réduction des coûts, nous croyons néanmoins avoir entrepris une démarche qui contribuera à la mobilisation et à l'épanouissement des employés à long terme et qui se traduira par des bénéfices tangibles.

Déterminer la portée de l'évaluation

Il a été difficile d'évaluer les avantages qualitatifs par rapport aux avantages quantitatifs, et de déterminer les éléments qui apportent des économies réelles et ceux qui apportent des avantages non financiers.

Il s'est avéré difficile de quantifier les avantages financiers et non financiers du projet Santé mentale. De nombreux aspects du projet se basent sur des facteurs de nature qualitative. Par exemple, quel est le niveau de productivité d'un employé souffrant de troubles de santé mentale par rapport à un employé qui n'en souffre pas? Le mieux-être émotionnel entraîne des retombées économiques directes pour l'entreprise ainsi que des bienfaits pour la société. S'il est difficile d'évaluer les retombées d'une telle amélioration, on peut déduire les bénéfices à partir d'autres indicateurs comme les réponses aux sondages auprès des employés et les tendances observées dans les taux de fréquence et la durée des cas.

ENJEUX

Défis concernant les données lors de l'analyse de rentabilité

Il a été difficile d'obtenir des estimations fiables pour certaines variables.

De plus, il était encore plus complexe de déterminer les facteurs menant à un résultat positif en matière de santé mentale, particulièrement dans l'estimation de la productivité d'un employé.

DESCRIPTION ET LEÇONS APPRISSES

De nombreuses variables se sont révélées difficiles à estimer. Par exemple,

1. comment estimer la réduction du nombre de congés de maladie?
2. comment calculer les changements à la durée des demandes de prestations d'invalidité de courte ou de longue durée?
3. comment calculer le coût de remplacement d'un employé en congé?

Pour résoudre ces difficultés, nous avons commencé par déterminer les indicateurs que nous pouvions suivre et mesurer. Ensuite, le service des Finances a collaboré avec d'autres équipes à l'élaboration de pratiques exemplaires pour l'analyse des bénéfices potentiels d'autres éléments.

Les pratiques exemplaires suivantes ont été relevées :

- Obtenir l'engagement d'experts de l'organisation pour l'élaboration de méthodes d'estimation des bénéfices
- Si possible, utiliser des données internes qui sont sûres et vérifiables
- Utiliser des données et des résultats provenant du même secteur

Sensibilité des résultats aux estimations

Les estimations des avantages financiers étaient très sensibles au pourcentage d'augmentation de productivité.

Le service des Finances, avec l'appui d'experts en RH, a éprouvé des difficultés à obtenir un pourcentage précis. La pratique exemplaire consistait à recourir à l'aide d'experts au sein de l'organisation. Par exemple, des discussions ont eu lieu avec les RH afin de mieux comprendre ce qui se passe lorsqu'un employé bénéficie d'un soutien actif pour un problème de santé mentale et d'en voir l'incidence sur son rendement. Ces discussions ont donné lieu à une décision conjointe sur le pourcentage d'amélioration de productivité à appliquer.

Indicateurs du tableau de bord

Risque de fausse interprétation des indicateurs clés de performance.

À ce stade, nous cherchons encore à déterminer les composantes du tableau de bord de la santé mentale à présenter et la manière dont nous voulons le faire. Il est important que les gens comprennent et interprètent les indicateurs correctement et dans le bon contexte.

ANNEXE A : SOMMAIRE DE NOTRE STRATÉGIE ET DE NOTRE ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

LA SANTÉ MENTALE FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE NOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Le projet Santé mentale est guidé par la mission, la vision et les valeurs suivantes :

- **Mission** – Promouvoir des approches proactives qui contribuent à l'amélioration et au maintien d'une bonne santé mentale en milieu de travail
- **Vision** – Paver la voie à une bonne santé mentale en milieu de travail
- **Objectif global** – Mettre en œuvre des pratiques exemplaires, former des partenariats efficaces et développer des produits et services innovants qui contribuent à créer un milieu de travail propice à la santé mentale et à la productivité

Comment le projet Santé mentale s'inscrit-il dans notre stratégie d'entreprise? Le projet s'inscrit dans trois axes stratégiques :

- **Mobilisation de la clientèle** – Nous avons à cœur la santé mentale et le bien-être global de nos clients. Nous tenons à communiquer nos pratiques exemplaires et à fournir des produits et services innovants. La bonne santé mentale de nos conseillers et de nos employés favorisera des interactions positives avec nos clients et renforcera la mobilisation de ceux-ci.
- **Compétitivité** – En réduisant la stigmatisation et en améliorant le soutien et la sensibilisation en santé mentale, nous réduirons les coûts à long terme de l'absentéisme lié aux troubles de santé mentale dans notre organisation et dans celles de nos clients.
- **Valeurs de coopération** – Le rôle que nous jouons dans la vie de nos employés, de nos clients et de nos collectivités en matière de durabilité sociale nous permet d'être un catalyseur du changement en ce qui concerne la santé mentale en milieu de travail. Nos clients peuvent également se baser sur notre expérience afin de développer leur propre stratégie en matière de santé mentale.

La déclaration d'engagement qui suit résume la manière dont nous voulons favoriser la santé mentale en milieu de travail et l'intégrer dans notre culture :

NOTRE ENGAGEMENT

Notre engagement envers un milieu de travail propice à la santé mentale :

- » Nous faisons des efforts conscients et délibérés pour soutenir la santé physique et mentale.
- » Nous faisons en sorte que notre milieu de travail contribue au mieux-être.
- » Nous sommes bien informés et nous traitons les gens avec respect, bienveillance et compassion.
- » Notre approche est axée sur la prévention.
- » Nous offrons les meilleurs programmes et services aux employés et aux dirigeants.
- » Nous permettons aux employés de développer leurs capacités et leur résilience.
- » Nous ne tolérons aucune discrimination ni stigmatisation liée à la santé mentale.
- » Nous parlons ouvertement de santé mentale.
- » Nous permettons aux personnes ayant des problèmes de santé mentale de continuer à bien s'acquitter de leurs fonctions.
- » Nous apprécions et soutenons les efforts des personnes qui se soucient du bien-être de nos clients, de nos employés, de nos familles et de nos collectivités.



ANNEXE B : ANALYSE COÛTS-AVANTAGES – FORMULES DE CALCUL

Les équations qui suivent ont servi à déterminer des éléments de l'analyse coûts-avantages du projet Santé mentale.

RÉDUCTION DU NOMBRE DE CONGÉS DE MALADIE

$$\text{Productivité totale des employés en \$} = \left[Z \$ \right] \times \left[\text{Nombre d'employés ETP} \right] \times \left[\text{Productivité moyenne des employés} \right]$$

$$\text{Productivité totale en jours de travail} = \left[\text{Heures normales de travail par semaine} \times 52 \right] - \left[\text{Heures normales de travail par jour} \times \text{Jours de vacances, congés personnels et jours fériés} \right]$$

$Z \$ = 1$ équivalent temps plein (ETP)

Niveau de productivité des employés = X % (estimation)

$$\text{Perte de productivité par jour} = \frac{\text{Productivité totale des employés en \$}}{\text{Productivité totale en jours de travail}}$$

$$\text{Économie réalisée en réduisant le nombre de congés de maladie} = \left[\text{Congés de maladie par an (avant)} - \text{Congés de maladie par an (après)} \right] \times \text{Perte de productivité par jour de congé de maladie}$$

RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

Niveau de productivité des employés = X % (estimation)

Niveau de productivité des employés ayant des troubles de santé mentale = Y % (estimation), où Y % < X %

$$\text{Productivité moyenne des employés} = \left[\text{Pourcentage estimé des employés n'ayant aucun trouble de santé mentale} \times X \% \right] + \left[\text{Pourcentage estimé des employés ayant des troubles de santé mentale} \times Y \% \right]$$

$$\text{Gains de productivité résultant de la réduction de l'absentéisme} = \left[\text{Productivité moyenne des employés (avant)} - \text{Productivité moyenne des employés (après)} \right] \times \left[\text{Productivité totale des employés en \$} \right]$$

RÉDUCTION DE LA DURÉE DES PRESTATIONS

On effectue le calcul pour chaque congé de maladie, demande d'invalidité de courte durée et demande d'invalidité de longue durée, puis on additionne chacun des montants obtenus.

$$\text{Réduction de la durée des prestations} = \left[\text{Nombre de demandes par an (avant)} - \text{Nombre de demandes par an (après)} \right] \times \left[\text{Prestations hebdomadaires moyennes} \right] \times \left[\text{Nombre moyen de demandes (avant)} \right]$$

RÉDUCTION DU NOMBRE DE DEMANDES

On effectue le calcul pour chaque congé de maladie, demande d'invalidité de courte durée et demande d'invalidité de longue durée, puis on additionne chacun des montants obtenus.

$$\text{Réduction du nombre de demandes} = \left[\text{Durée en semaines (avant)} - \text{Durée en semaines (après)} \right] \times \left[\text{Prestations hebdomadaires moyennes} \right] \times \left[\text{Nombre moyen de demandes (avant)} \right]$$

REMERCIEMENTS

SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

ÉQUIPE RESPONSABLE DU PROJET DE COMPTABILISATION DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN

Rami El Jurdi, vice-président des finances, Brookfield Asset Management

Lori Pearson, associée directrice et chef de l'exploitation, Brookfield Asset Management

Andrew Yorke, vice-président, Services financiers de l'entreprise, Groupe Co-operators

Michelle Lennox, vice-présidente adjointe, Analyse financière, Manuvie

Yulia Reuter, directrice de la comptabilité durable, Manuvie

Alka Johri, conseillère principale, Planification, Metrolinx

Robert Siddall, ancien chef de la direction financière, Metrolinx

Leslie Morgan, directrice générale, Analytique RH, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

Andrey Timofeev, conseiller principal, Finances, bureau du chef des finances, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

ÉQUIPE DE LA SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

Davinder Valeri, directrice générale, Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

Andrew Kornel, chargé de projets, Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

Gia Runcie, adjointe administrative, Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

Helen Slinger, directrice générale, Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD, Assurance qualité et soutien technique

Susan Whyte, chargée des projets internationaux, ACD

Dilek Eybek, soutien technique, PwC

Laura Plant, membre de l'équipe d'assurance de la qualité et du soutien technique, comptabilisation du capital social et humain, PwC

RENSEIGNEMENTS

Si vous souhaitez obtenir des renseignements sur la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles, communiquez avec Davinder Valeri, directrice générale, Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances (dvaleri@cpacanada.ca).

AVERTISSEMENT

Le présent exemple pratique, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de ce document.

© 2019 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable. Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

