



**EXCELLENCE CANADA**

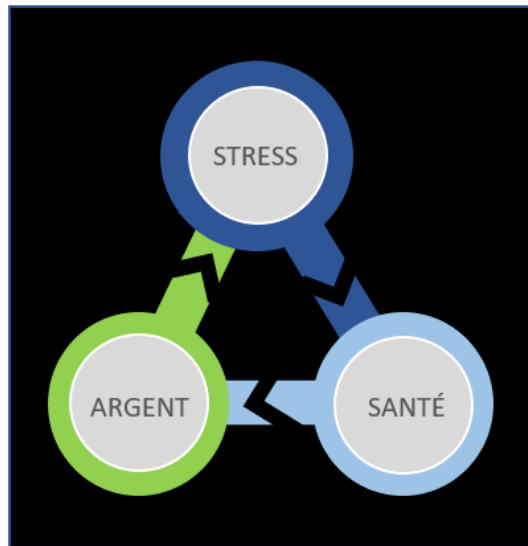
improving performance, recognizing excellence | améliorer le rendement, reconnaître l'excellence

***PRIX CANADA POUR L'EXCELLENCE***  
**NORME SUR LE**  
**MIEUX-ÊTRE FINANCIER**  
**Exigences**

**Exigences pour les employeurs qui mettent en œuvre un  
programme de mieux-être financier des employés**

# Introduction au MIEUX-ÊTRE FINANCIER DES EMPLOYÉS

La nécessité des programmes de MIEUX-ÊTRE FINANCIER DES EMPLOYÉS



Les soucis financiers sont l'une des causes de stress les plus fréquemment répertoriées. Or, le stress est l'un des grands facteurs déterminants de l'état de santé. Selon l'étude sur l'indice de mieux-être des Canadiens menée par la Financière Sun Life en 2016 :

- **45 %** des répondants disaient ressentir un stress important en raison de leur situation financière personnelle ou de celle du ménage;
- **32 %** vivaient un stress excessif lié à leurs efforts pour parvenir à équilibrer leur budget;
- **31 %** éprouvaient du stress à l'idée d'avoir à faire face à des dépenses imprévues.

**Le mieux-être financier** est l'une des assises du bien-être général et de la santé globale.

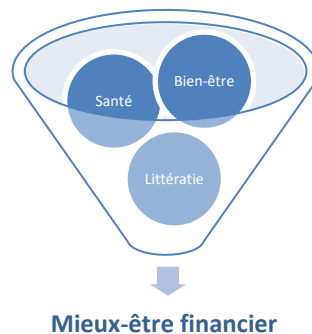


## Le mieux-être financier repose sur trois piliers<sup>1</sup> :

1. **La santé financière** – Mesure objective des ressources financières d'un employé et de sa capacité à s'acquitter des obligations financières courantes, notamment la planification de la retraite. La santé financière peut fluctuer au fil du temps en fonction des étapes de la vie et des responsabilités financières.
2. **Le bien-être financier** – Mesure subjective de l'attitude et de la confiance d'un employé à l'égard de sa situation financière et de sa capacité à la gérer, à court et à long terme.
3. **La littératie financière** – Connaissances, compétences et confiance requises pour prendre des décisions financières éclairées, ainsi que capacité à appliquer ce bagage à la vie de tous les jours. La littératie financière est une condition *sine qua non* du mieux-être financier et du bien-être financier, mais elle n'est pas suffisante en soi.

### Mieux-être financier

L'employé qui remplit les trois critères du mieux-être financier dispose des fonds nécessaires pour s'acquitter de ses obligations à court terme, élabore les plans appropriés pour remplir ses obligations à long terme, et possède les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires pour bien gérer ses finances.

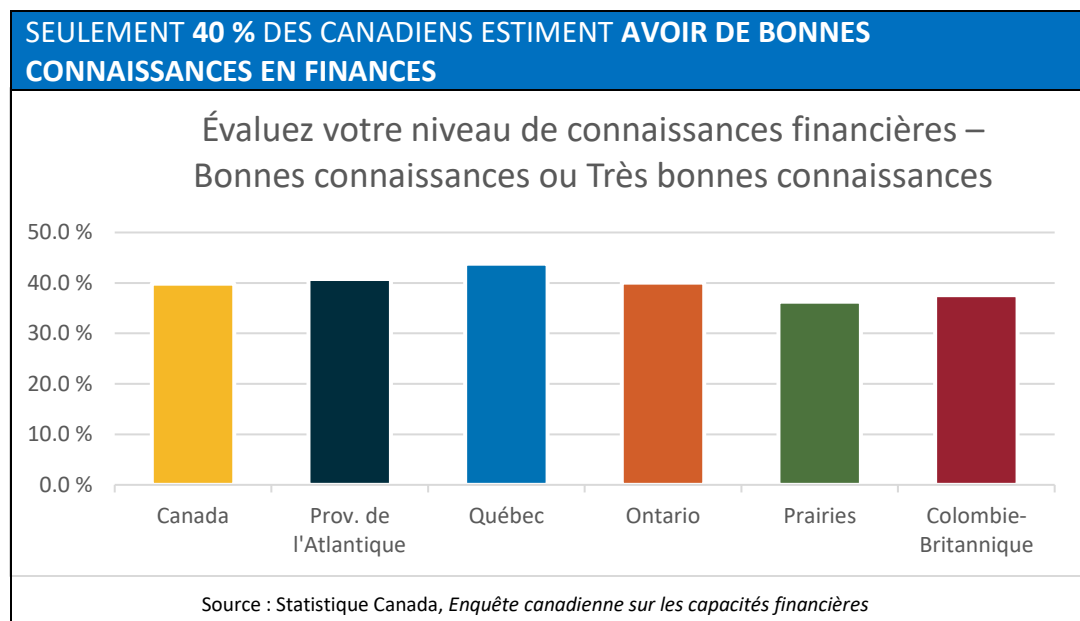


---

<sup>1</sup> Donner aux employés les moyens d'améliorer leur mieux-être financier, Financière Sun Life, 2017, et commentaires du Comité consultatif sur le mieux-être financier.

## L'importance du mieux-être financier

- Les études montrent qu'il existe un lien direct entre le mieux-être financier et la santé des employés. Plus ils disent subir du stress sur le plan financier, plus ils font état de problèmes de santé<sup>2</sup>.
- Trois des quatre principaux facteurs de stress chez les Canadiens sont liés à des questions financières<sup>3</sup> :
  - 45 % des employés sont préoccupés par leurs finances personnelles ou familiales;
  - 32 % se demandent comment parvenir à équilibrer leur budget;
  - 31 % s'inquiètent des dépenses imprévues qui pourraient survenir. (Remarque : Au quatrième rang des préoccupations, on trouvait les problèmes de santé.)



- Le stress financier peut causer divers troubles (souffrance psychologique, insomnie, maladie mentale) et entraîner de l'absentéisme, une baisse de la productivité, et une rotation élevée du personnel, entre autres<sup>4</sup>.
- Le stress financier cause la perte de plus de 11 jours de productivité par année<sup>5</sup> (pour chaque employé).

<sup>2</sup> « Financial Stress, Health Status, and Absenteeism in Credit Counseling Clients », Bagwell, D.C. et Kim, J., *The Journal of Consumer Education*, vol. 21, pp. 50-58, 2003.

<sup>3</sup> Indice de mieux-être des Canadiens, Financière Sun Life, 2016.

<sup>4</sup> « Stress Over Debt Taking a Toll on Health », Aversa, J., *USA Today*, 9 juin 2008.

<sup>5</sup> *Money on the Mind*, Le Conference Board du Canada, 21 février 2018.

- Entre 20 et 30 % des personnes aux prises avec des niveaux élevés de stress dus à l'endettement souffrent d'anxiété ou de dépression<sup>6</sup>.
- Les employeurs qui offrent aux employés un accès direct à des programmes financiers obtiennent un rendement du capital investi d'au moins 3 sur 1, sans parler de la valeur ajoutée associée à d'autres retombées positives<sup>7</sup>.
- Les employés stressés sont moins productifs que les autres<sup>8</sup> :
  - 48 % des employés disent que leurs finances sont une source de dérangement au travail;
  - 50 % passent au moins trois heures par semaine à penser à des questions financières, ou à régler celles-ci (et ce, pendant leur journée de travail);
  - 31 % disent que leurs soucis financiers ont des répercussions négatives sur leur productivité.
- Les personnes mal préparées sur le plan financier sont moins susceptibles (dans une proportion de 16 %) de se dire productives au travail<sup>9</sup>.
- Les soucis financiers ont une incidence négative sur la santé<sup>10</sup> :
  - 26 % des membres de la génération Y, 32 % des membres de la génération X et 25 % des baby-boomers disent subir de telles répercussions négatives.

## Le rôle des employeurs

- Les employés s'attendent à ce que l'employeur les aide : 68 % d'entre eux estiment que l'employeur a un rôle à jouer dans leur santé financière<sup>11</sup>.
- En agissant en faveur du mieux-être financier, l'employeur peut procurer des avantages durables aux employés, et améliorer les résultats de l'organisation.

---

<sup>6</sup> 2016 Financial Stress Research, Financial Finesse.

<sup>7</sup> Increase Profitability Through Financial Literacy, Wiginton, F., 15 déc. 2010.

<sup>8</sup> Sondage sur le mieux-être financier des employés, PwC, 2017.

<sup>9</sup> Enquête 2014 de Manuvie/IPSOS Reid sur la prospérité et la santé.

<sup>10</sup> Sondage sur le mieux-être financier des employés, PwC, 2017.

<sup>11</sup> Enquête sur les générations, Financière Sun Life, 2016.

## POURQUOI LES EMPLOYEURS ONT UN RÔLE À JOUER EN MATIÈRE DE SANTÉ FINANCIÈRE



### Un coût élevé

- Le stress financier cause la perte de plus de **11 jours\*** de productivité par année.
- Entre 20 et 30 %\* de ceux qui **subissent un stress important du fait de leur endettement souffrent d'anxiété ou de dépression.**



### Les attentes sont là

- **68 % des employés<sup>†</sup> estiment que leur employeur doit jouer un rôle** dans leur santé financière.

\*2016 *Financial Stress Research*, Financial Finesse

<sup>†</sup> *Enquête sur les générations*, Financière Sun Life, 2016

### Avantages pour les employeurs<sup>12</sup>

- Réduction de l'anxiété chez les employés
- Augmentation de la productivité
- Réduction de l'absentéisme et du présentéisme<sup>13</sup>
- Réduction du roulement du personnel
- Augmentation de la satisfaction des employés
- Fidélisation des employés
- Meilleur moral des employés
- Meilleure santé des employés

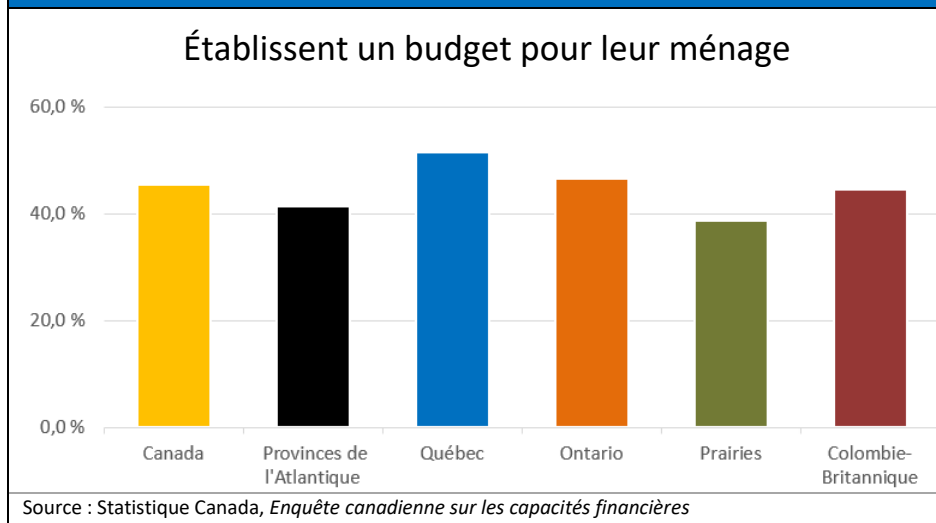
### Avantages pour les employés

- Meilleure compréhension des enjeux liés aux finances personnelles
- Aide accrue concernant certains besoins précis
- Amélioration de la santé générale, dont la santé mentale : moins de stress et d'anxiété, meilleur sommeil, etc.
- Satisfaction et tranquillité d'esprit
- Prise en charge de sa propre santé financière, d'où une meilleure confiance en soi et un renforcement des aptitudes fondamentales
- Avantages durables sur les plans intellectuel, physique, social et économique

<sup>12</sup> « Zen and the Art of Employee Financial Wellness », Mercer Canada, 2019; *Le point sur l'étude canadienne de la FSL et de l'Ivey Business School sur le RCI dans le mieux-être*, Financière Sun Life, 2016.

<sup>13</sup> Le terme « présentéisme » désigne le phénomène qui pousse un employé à se présenter au travail même s'il vit des problèmes de santé physique ou psychologique, des problèmes de stress, des problèmes familiaux, ou d'autres types de difficultés qui ne lui permettent pas d'être pleinement productif. Bien que l'employé soit physiquement présent au travail, il se peut qu'il ne puisse accomplir à fond ses tâches, et il est donc exposé à un risque d'erreur accru.

## MOINS DE LA MOITIÉ DES CANADIENS ÉTABLISSENT UN BUDGET POUR LEUR MÉNAGE



## SEULEMENT 40 % DES CANADIENS ESTIMENT AVOIR DE BONNES CONNAISSANCES FINANCIÈRES

Nombreux sont ceux qui s'estiment « Bons » ou « Très bons » pour joindre les deux bouts

Les Canadiens qui s'évaluent comme étant bons ou très bons pour (%)

	CANADA	PROVINCES DE L'ATLANTIQUE	QUÉBEC	ONTARIO	PRAIRES	COLOMBIE-BRITANNIQUE
Faire le suivi de leur argent	73,0	75,5	76,7	73,7	69,0	70,1
Joindre les deux bouts	82,7	81,5	85,7	83,3	80,1	81,6
Magasiner afin d'obtenir le meilleur produit financier	66,7	67,8	66,6	70,3	62,5	63,0
Se tenir au courant des questions financières	50,6	51,8	46,9	55,3	47,4	48,2

Source : Statistique Canada, *Enquête canadienne sur les capacités financières*



## LA NORME SUR LE MIEUX-ÊTRE FINANCIER

La **Norme sur le mieux-être financier** d'Excellence Canada servira de feuille de route aux organisations de tous les secteurs qui souhaitent favoriser, soutenir et mettre en place des programmes de mieux-être financier exemplaires en milieu de travail. La norme énonce les exigences de base que doit remplir l'employeur qui souhaite s'engager sur la voie du mieux-être financier des employés.

La norme a été élaborée par Excellence Canada en collaboration avec des professionnels des secteurs public et privé du Canada, dont des experts versés dans l'évaluation et l'amélioration du mieux-être financier. Le comité consultatif était composé de membres aux horizons divers : jeunes entreprises, organismes sans but lucratif, organismes publics, et chefs de file mondiaux en assurance des soins de santé et en services financiers.

La norme s'inspire de travaux de recherche et de réflexion sur les facteurs favorisant le bien-être des employés au travail, des expériences des membres du comité consultatif, et des résultats obtenus par des organisations de premier plan.

Les employeurs qui s'intéressent à la santé générale – physique, mentale et financière – de leurs employés savent qu'ils doivent adopter des politiques et des valeurs organisationnelles qui la favorisent. Pour assurer sa réussite, l'organisation a tout intérêt à faire appel à des employés en santé et en sécurité, tant sur le plan physique que psychologique, et à des gestionnaires qui se soucient des répercussions de leurs décisions à court et à long terme sur la santé des effectifs.

Les organisations gagnantes savent qu'en faisant un effort concerté pour assurer le mieux-être de leur personnel, elles peuvent avoir un impact direct sur les résultats de ce dernier, et par ricochet, sur leur propre performance générale.

Remarque : un GUIDE DE MISE EN ŒUVRE accompagne les présentes exigences.

Que votre organisation soit grande ou petite, qu'elle appartienne au secteur privé, au secteur public, ou au secteur des OSBL, la **Norme sur le mieux-être financier** vous aidera à :



- Réduire l'anxiété chez vos employés
- Augmenter leur productivité
- Réduire l'absentéisme et le présentéisme
- Augmenter la satisfaction de vos employés
- Les fidéliser
- Améliorer leur moral
- Améliorer leur santé

## CERTIFICATION

Un employeur peut demander de recevoir une certification attestant qu'il respecte les exigences de la norme. S'il l'obtient, il se voit remettre un **certificat de mérite** dans le cadre du programme *Prix Canada pour l'excellence*. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la certification, veuillez écrire à l'adresse [bonita@excellence.ca](mailto:bonita@excellence.ca) ou composer le 1-800-263-9648, poste 233.

# EXIGENCES

## LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

- a) L'équipe de direction doit approuver et appuyer par des gestes concrets les principes directeurs suivants :
- i) **Engagement organisationnel à l'égard d'une approche globale et intégrée du bien-être** : l'organisation entend adopter une démarche globale et intégrée pour favoriser le bien-être du personnel grâce à la mise en œuvre de politiques, d'initiatives et de programmes qui favorisent le bien-être physique, mental et financier.
  - ii) **Prise en charge par chacun de son propre état de santé** : les employés prennent en main leur santé, grâce à l'encadrement général qu'apportent les membres de la direction, qui les encouragent à veiller à leur propre mieux-être physique, mental et financier, et les motivent à cet égard.
  - iii) **Égalité d'accès aux programmes** : les programmes de mieux-être financier s'adressent à tous les employés, sans égard à leur niveau de bien-être général, à leur âge, à leur type de poste, ou à leur statut socioéconomique, entre autres.
  - iv) **Constat de l'interdépendance de la santé physique, mentale et financière** : l'organisation convient qu'il existe d'étroites interactions entre le mieux-être financier, la santé mentale et la santé physique; elle comprend que ces facteurs sont au nombre des assises du bien-être général des employés et de la durabilité organisationnelle.
- b) L'organisation s'est dotée d'un mandat clair prévoyant des ressources suffisantes pour dresser des plans et pour respecter son engagement envers le mieux-être financier.
- c) L'organisation a mis en place un comité d'orientation ou un groupe de travail pour superviser le programme de mieux-être financier (la supervision peut être confiée à un comité sur le mieux-être, chargé d'un mandat élargi). Le programme est placé sous l'égide d'un directeur principal.
- d) L'organisation a élaboré ou modifié des politiques pour faire expressément référence à la prise en charge et à la promotion du mieux-être financier.
- e) L'organisation favorise un environnement de travail où employés et superviseurs s'emploient à faire du mieux-être financier une réalité, et restent à l'écoute pour agir au besoin, afin d'assurer la santé et le bien-être de chacun.
- f) Des pratiques exemplaires hautement efficaces en matière de mieux-être financier sont étudiées, consignées et mises en œuvre, et elles servent d'assise aux plans d'amélioration continue.

## STRATÉGIE ET PLANIFICATION

- a) Un plan de mieux-être financier ciblé a été élaboré; il établit des liens clairs avec les plans opérationnels et organisationnels connexes. Des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) ont été établis, basés sur l'évaluation et l'analyse des besoins (voir le point c) de la présente section), et portent sur des éléments clés du mieux-être financier. Les objectifs ont été communiqués partout dans l'organisation.
- b) Les parties prenantes clés ont été consultées de manière à évaluer les enjeux propres au mieux-être financier.
- c) L'organisation a effectué une évaluation des besoins à l'égard du mieux-être financier, qui pourra comprendre la mise en évidence des préférences et des risques.
- d) Des programmes et des projets sont planifiés ou mis en œuvre pour améliorer le mieux-être financier des employés.
- e) L'organisation a recours à des méthodes variées pour faire la promotion des différents aspects du mieux-être financier et communiquer des informations sur ses plans, ses programmes et ses objectifs.
- f) L'organisation a mis en évidence les indicateurs clés du mieux-être financier, et commence à en faire le suivi et à les analyser.
- g) Les résultats du programme sont analysés de manière à orienter les plans en cours de réalisation.
- h) Des plans d'action visent à évaluer et à améliorer en continu la stratégie globale de mieux-être financier.

## MOBILISATION DES EMPLOYÉS

- a) L'organisation s'est dotée d'un plan et l'a mis en œuvre pour assurer la formation de l'ensemble des employés et les sensibiliser à l'interdépendance des diverses facettes de la santé – physique, mentale et financière – ainsi qu'aux avantages qu'apporte le mieux-être financier.
- b) La direction met à la disposition des employés divers moyens pour formuler des commentaires sur les questions de mieux-être financier, et pour proposer des idées novatrices ainsi que des améliorations portant sur les divers programmes et sur le soutien en matière de mieux-être financier.
- c) Les employés contribuent à déterminer les besoins de formation et de perfectionnement à l'égard du mieux-être financier, et sont encouragés à acquérir et à exploiter de nouvelles connaissances et compétences.
- d) L'organisation repère les obstacles à la participation des employés au programme de mieux-être financier sous ses diverses formes et prévoit dans le plan des moyens de les éliminer.
- e) L'organisation encourage et aide les employés à participer au programme de mieux-être financier sous ses diverses formes.