



Canadian Life & Health
Insurance Association
Association canadienne des
compagnies d'assurances
de personnes

Mémoire prébudgétaire de l'ACCAP Budget du Québec 2026-2027

Février 2026





INTRODUCTION

L'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (ACCAP) est heureuse de présenter ses recommandations en prévision du budget du Québec 2026-2027. Notre association représente des sociétés détenant 99 % des assurances de personnes en vigueur au Canada. Ces sociétés jouent un rôle clé dans l'économie du Québec. Elles emploient plus de 35 000 Québécois et ont versé, en 2024, 2,6 milliards de dollars en contribution fiscale au Québec. La vaste majorité des fournisseurs d'assurances vie et maladie sur le marché canadien sont habilités à mener des activités au Québec et douze d'entre eux y ont leur siège social.

Les assureurs de personnes accompagnent les familles québécoises à différentes étapes de leur vie (naissance, études, voyages, retraite, maladie, décès). Que ce soit lors d'événements heureux ou malheureux, notre industrie fournit une large gamme de produits essentiels à la sécurité financière de 7,3 millions de Québécois, comme l'assurance vie, les rentes et l'assurance maladie complémentaire qui inclut l'assurance médicaments.

Notre industrie administre également plusieurs régimes de retraite d'entreprises du Québec ainsi que des REER collectifs, des CELI et des régimes volontaires d'épargne-retraite (RVER). En 2024, plus de 32 milliards de dollars ont été versés aux Québécois sous forme de rentes, de prestations d'assurance maladie, invalidité et vie.



Leur contribution fiscale : 2,6 milliards de dollars

283 millions
en impôt sur le revenu des sociétés
463 millions
en cotisations sociales +
autres taxes et impôts
643 millions
en taxes sur les primes
1,19 milliard
en taxes de vente perçues



Ils investissent au Québec

206 milliards de dollars
au total,
dont 97 %
à long terme



Ils protègent 7,3 millions de Québécois

6,2 millions
ont une assurance maladie
complémentaire (médicaments,
soins dentaires, etc.)
6,4 millions
ont une assurance vie
(protection moyenne de
195 000 \$ par assuré)
2,9 millions
ont une protection du revenu
en cas d'invalidité



Ils versent aux Québécois 32 milliards de dollars

10,5 milliards
de prestations maladie et
invalidité, dont 4,1 milliards de
prestations d'assurance
médicaments
3,8 milliards
de prestations d'assurance vie
17,5 milliards
sous forme de rentes



L'économie traverse une période d'incertitude, et cela se fait sentir dans la vie de nombreux Québécois.

Dans ce contexte, les assureurs de personnes rappellent le rôle qu'ils jouent au Québec : offrir une protection financière aux individus, contribuer à la stabilité des marchés financiers par leurs importants investissements financiers non spéculatifs et travailler avec le gouvernement pour trouver des façons de réduire la pression financière sur les familles. La gestion du coût des médicaments fait partie des enjeux importants sur lesquels nous souhaitons collaborer.

C'est dans cette optique que l'ACCAP présente ses recommandations en lien avec les priorités actuelles du gouvernement du Québec, en vue du prochain budget.

Recommandations de l'ACCAP

1. Favoriser une réglementation qui encourage les investissements, l'innovation et la compétitivité

Favoriser l'innovation et les investissements privés en allégeant la réglementation qui freine la compétitivité des entreprises, notamment par les mesures suivantes :

- a) S'assurer que tout nouveau règlement ou toute nouvelle ligne directrice tienne compte de la charge réglementaire qu'elle impose à l'industrie ainsi que de la valeur ajoutée pour les consommateurs, notamment en réalisant une analyse d'impact réglementaire.
- b) Éliminer les exigences qui sont imposées uniquement au secteur financier pour des enjeux d'intérêt commun (par ex., intelligence artificielle).

2. Réduire le coût de la vie des Québécois

Réduire le coût de la vie des Québécois par les mesures suivantes :

- a) Contrôler le coût des médicaments en encadrant les honoraires des pharmaciens facturés aux Québécois couverts par un régime privé d'assurance collective.
- b) Éviter d'alourdir davantage le fardeau fiscal afin de garantir l'accessibilité des produits et régimes d'assurance, qui sont un élément structurant du filet social québécois.

3. Mettre en place des outils plus flexibles et innovants en matière de retraite

Adopter des mesures visant à offrir à l'ensemble des Québécois des moyens plus flexibles et innovants pour mieux préparer leur retraite :

- a) Introduire les solutions automatiques à l'épargne-retraite.
- b) Mettre en œuvre les mesures qui simplifieront les RVER et favoriseront le succès des RVPV.



1. Favoriser une réglementation qui encourage les investissements, l'innovation et la compétitivité

Un rapport récent de CD Howe révèle que les coûts de conformité dans le secteur financier canadien ont fortement augmenté. Dans notre industrie, le coût de la conformité réglementaire en 2024 s'est élevé à 1,3 milliard de dollars, une augmentation de 63% depuis 2019.

Au Québec, les assureurs ont identifié qu'en moyenne les équipes de conformité ont presque triplé en 8 ans. Cette augmentation se traduit par des coûts plus élevés pour les consommateurs, des produits d'assurance moins abordables et une augmentation des individus disposant de couverture insuffisante. Ultiment, elle exacerbe donc les enjeux de précarité financière.

Depuis les derniers mois, le gouvernement du Québec travaille à réduire le fardeau administratif et réglementaire qui incombe aux entreprises québécoises. Différentes initiatives visaient cet objectif, dont l'adoption du projet de loi 112, *Loi favorisant le commerce des produits et la mobilité de la main-d'œuvre en provenance des autres provinces et des territoires du Canada* ainsi que le projet de loi 11, *Loi modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif*.

L'ACCAP salue ces initiatives et encourage le gouvernement du Québec à poursuivre dans cette direction.

En matière de charge réglementaire, l'ACCAP estime que le gouvernement et ses organismes devraient adopter une approche fondée sur l'évaluation systématique de l'impact des mesures proposées. Cela implique de mesurer de façon rigoureuse la charge réelle imposée à l'industrie ainsi que la valeur ajoutée pour les consommateurs. Une analyse d'impact réglementaire structurée et appuyée sur des critères objectifs atteindrait cet objectif.

La *Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif* prévoit qu'un organisme gouvernemental doit effectuer une analyse d'impact réglementaire pour tout projet de règlements et « consulter les parties prenantes afin d'établir les hypothèses de coûts ou d'économies qui servent à élaborer l'analyse d'impact réglementaire, notamment les entreprises et les intervenants des secteurs d'activité économique concernés.¹ » Toutefois, nous constatons que ces analyses ne sont pas effectuées systématiquement et que les lignes directrices semblent y échapper.

L'inclusion par les organismes gouvernementaux d'analyse d'impact pour les règlements et pour les nouvelles lignes directrices, en collaboration avec les parties prenantes impliquées, soutiendrait l'objectif gouvernemental d'assurer la mise en place d'un cadre réglementaire efficace favorisant le développement du secteur financier. Cela éviterait ainsi d'alourdir inutilement le coût des produits d'assurances de personnes pour les consommateurs.

¹ [Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif - Pour une réglementation intelligente](#)



Par ailleurs, nous estimons qu'une autre piste pour réduire la charge réglementaire serait d'éliminer les exigences qui sont uniquement imposées au secteur financier québécois pour des enjeux d'intérêt commun. À titre d'exemple, nous pensons aux travaux du régulateur sur la nouvelle ligne directrice dédiée à l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle dans le secteur financier québécois.

Les assureurs reconnaissent que la nature même de l'intelligence artificielle (l'IA) justifie la réflexion face à son encadrement. Cette réflexion devrait toutefois avoir lieu de façon transversale au niveau du gouvernement afin de jeter les bases d'un encadrement applicable à tous les secteurs d'activités à l'échelle provinciale et harmonisé aux autres juridictions.

Le gouvernement fédéral a récemment lancé un groupe de réflexion sur l'IA. Il serait judicieux de procéder par étapes : consulter l'industrie et les experts, avant d'élaborer un encadrement spécifique au secteur financier québécois.

Il faut éviter de créer un déséquilibre qui augmenterait la charge réglementaire, isolerait le secteur financier québécois et limiterait la capacité de ce dernier à innover et ultimement désavantagerait les consommateurs.

L'utilisation de l'IA par les assureurs s'appuie actuellement sur un encadrement législatif et réglementaire strict ainsi que sur un encadrement rigoureux des pratiques des institutions financières. À titre d'exemple, la révision récente de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* a modernisé les exigences incombant aux entreprises quant à la gestion des données et les technologies utilisées, et ce, au bénéfice des Québécois. Également, la technologie de l'IA est sujette, pour ce qui est de son utilisation financière ou actuarielle, à un encadrement en vertu de la ligne directrice sur les risques de modèles de l'AMF.

Recommandations 1 : S'assurer que tout nouveau règlement ou toute nouvelle ligne directrice tienne compte de la charge réglementaire qu'elle impose à l'industrie ainsi que de la valeur ajoutée pour les consommateurs, notamment en réalisant une analyse d'impact réglementaire.

Recommandation 2 : Éliminer les exigences qui sont imposées uniquement au secteur financier pour des enjeux d'intérêt commun.

2. Réduire le coût de la vie des Québécois

a) *Contrôler le coût des médicaments en encadrant les honoraires des pharmaciens facturés aux Québécois couverts par une assurance collective*

Depuis 1997, le Québec dispose d'un régime général d'assurance médicaments (RGAM) universel, qui garantit à toute la population une couverture pour les médicaments, soit par un régime privé d'assurance collective, soit par le régime public administré par la RAMQ.

Aujourd'hui, les régimes privés d'assurance médicaments couvrent 69 % des Québécois — environ 6,2 millions de personnes — principalement par l'intermédiaire de leur emploi ou de celui d'un membre de leur famille.



Le financement de ces régimes repose entièrement sur les employeurs et les employés, qui doivent composer avec une croissance soutenue du coût des médicaments. Parmi les facteurs qui expliquent cette hausse, les honoraires facturés par les pharmaciens occupent une place importante.

Au Québec, ces honoraires sont nettement plus élevés pour les assurés du privé que pour ceux du régime public. Pour mieux comprendre cet écart, l'ACCAP a analysé avec ses membres les différences de coûts entre les deux volets du RGAM. Pour des médicaments et services identiques, on observe que :

- Les pharmaciens facturent des honoraires près de deux fois plus élevés aux Québécois assurés par un régime privé que ceux du public.
- Pour les médicaments innovateurs et biologiques, les régimes privés paient en moyenne 171 % de plus que le régime public pour les honoraires des pharmaciens (soit près du triple de l'honoraire du public).
- Pour les biosimilaires, les régimes privés paient en moyenne 1453 % de plus que le régime public pour les honoraires des pharmaciens (soit 15 fois plus que l'honoraire du public).
- Pour les génériques, les régimes privés paient en moyenne 46 % de plus que le régime public pour les honoraires des pharmaciens (soit une fois et demie de plus que l'honoraire du public).

Au Québec, les assureurs ne disposent d'aucun mécanisme réglementaire leur permettant de refuser des honoraires abusifs. Dans les autres provinces, bien qu'il n'existe pas non plus de mécanisme réglementaire formel, les assureurs peuvent néanmoins encadrer ces honoraires. Cette situation se traduit par des coûts environ 12 % supérieurs pour les assurés québécois comparativement à ceux de l'Ontario, soit plus de 400 millions de dollars par année pour exactement les mêmes médicaments et les mêmes services.

Cette situation, largement documentée, a été portée à plusieurs reprises à l'attention du gouvernement. Employeurs et syndicats ont récemment interpellé les ministres de la Santé et des Finances pour demander une intervention (voir en annexe).

De plus, des analyses publiées par Protégez-Vous² et La Presse³ confirment également des écarts importants entre pharmacies, ainsi que des honoraires systématiquement plus élevés pour les personnes assurées par un régime privé. Tout récemment, une journaliste d'Enquête de Radio-Canada a publié un article sur les cas de surfacturation d'honoraires en pharmacie auprès de personnes indemnisées par l'IVAC – un programme d'indemnisation des victimes d'actes criminels administré par la CNESST.⁴

Les Québécois demeurent attachés au modèle québécois d'assurance médicaments, mais l'absence d'encadrement des honoraires dans le privé vient fragiliser ce modèle. Contrairement au régime public, où les honoraires sont réglementés, les pharmaciens peuvent fixer librement leurs honoraires pour les assurés du privé.

² Crépeau, Catherine, Protégez-Vous (2025), « [Des honoraires de pharmaciens très variables](#) » | Protégez-Vous.ca

³ Girard-Bossé, Alice, La Presse (2025) « [Le coût de nos assurances est rendu faramineux](#) » | La Presse

⁴ Turbide, Pasquale, Enquête, Radio-Canada (2026), « [IVAC : bar ouvert pour les pharmaciens](#) » | Radio-Canada



Ce manque d'encadrement se répercute directement sur le coût de la vie : des honoraires plus élevés entraînent une hausse des primes d'assurance, qui représentent une dépense importante pour de nombreuses familles. À moyen et long terme, cette situation pourrait inciter certains employeurs à réduire ou abandonner leurs régimes, ce qui alourdirait la pression sur le régime public et nuirait à l'attractivité des entreprises.

Au nom des preneurs de régimes d'assurance — c'est-à-dire les employeurs et les syndicats — l'ACCAP réitère donc l'importance de mieux encadrer les honoraires facturés aux assurés dans les régimes privés.

Recommandation 3 : Accorder un pouvoir réglementaire au ministre de la Santé pour encadrer les honoraires des pharmaciens au privé ou introduire des mesures permettant aux assureurs de contrôler les honoraires des pharmaciens.

b) Assurer l'accessibilité des produits et régimes d'assurance pour l'ensemble des Québécois

Le fardeau fiscal en matière de produits et services financiers est plus lourd au Québec que partout ailleurs au Canada. Il est primordial que le gouvernement prenne en compte cette réalité lorsqu'il met en place ses mesures fiscales.

À titre d'exemple, la taxe compensatoire de 0,48 %, dont l'abolition était prévue pour le 1er avril 2024, a finalement été pérennisée dès 2022. Ainsi, contrairement aux autres provinces, les institutions financières exerçant des activités au Québec — notamment les compagnies d'assurance — demeurent assujetties à cet impôt additionnel.

Par ailleurs, le budget 2025-2026 a annoncé l'uniformisation du taux de la taxe sur les primes d'assurance avec celui de la TVQ. Dès le 1er janvier 2027, ce taux passera donc de 9 % à 9,975 %. Bien que l'augmentation puisse sembler modeste, elle sera entièrement assumée par les Québécois, qui financent déjà les régimes privés.

De plus, le Québec est la seule province où la contribution de l'employeur à un régime collectif d'assurance soins médicaux ou dentaires constitue un avantage imposable pour les employés.

Ces taxes additionnelles imposent un fardeau aux consommateurs et aux entreprises du Québec, ce qui va à l'encontre de l'objectif du gouvernement de favoriser un environnement d'affaires concurrentiel dans la province. L'ACCAP invite donc le gouvernement à prioriser la réduction de l'écart entre la charge fiscale supportée par les assureurs de personnes — et leurs clients — au Québec et dans les autres provinces. Une telle orientation contribuerait à renforcer la compétitivité et l'innovation du marché québécois de l'assurance.

Recommandation 4 : Éviter d'alourdir davantage le fardeau fiscal afin de garantir l'accessibilité des produits et régimes d'assurance, lesquels demeurent un élément structurant du filet social québécois.

3. Mettre en place des outils plus flexibles et innovants en matière de retraite

Les assureurs de personnes sont des partenaires privilégiés du gouvernement en matière de retraite en offrant des protections diverses qui permettent aux Québécois de préserver leur autonomie financière, une fois rendue à cette étape de leur vie.



En 2024, l'industrie a versé 17,5 milliards de dollars sous forme de rentes à l'ensemble des Québécois. C'est donc dans une volonté de continuer d'accompagner les Québécois dans leur liberté financière que les mesures que nous proposons visent à offrir aux Québécois des moyens plus flexibles et innovants afin qu'ils puissent mieux préparer leur retraite.

a) Introduire les solutions automatiques à l'épargne-retraite

En matière d'épargne et de retraite, l'expérience internationale démontre que les mécanismes d'inscription et de retenue automatiques constituent l'un des moyens pour accroître le taux de participation aux régimes d'épargne et pour augmenter les volumes de cotisations⁵. Ces mesures contribuent également à réduire la dépendance des citoyens à l'égard des programmes gouvernementaux.

Au Québec, l'application des retenues salariales automatiques est encadrée par des règles précises. Les employeurs peuvent notamment y recourir lorsqu'ils offrent un régime complémentaire de retraite à adhésion obligatoire. Pour les régimes volontaires — tels que le régime volontaire d'épargne-retraite (RVER), le REER collectif ou le CELI collectif — une retenue salariale n'est possible qu'avec le consentement écrit préalable de l'employé.⁶

Selon les estimations, les travailleurs canadiens subissent, chaque année, une perte d'environ trois milliards de dollars en cotisations de contrepartie non utilisées. Ce chiffre n'inclut pas le manque à gagner associé à l'absence de participation à un régime de retraite ou d'épargne offert sur le lieu de travail⁷. La résolution de ce problème pourrait avoir pour effet de diminuer le nombre de Québécois qui renoncent à une partie de leur rémunération, tout en augmentant leur capacité d'épargne et de valorisation de celle-ci.

Ainsi, afin de renforcer la sécurité financière des travailleurs québécois, une modernisation du cadre législatif pourrait permettre aux employeurs offrant des régimes volontaires enregistrés (p. ex. RVER, REER collectif, CELI collectif) d'inscrire automatiquement les employés et de prélever leurs cotisations, tout en préservant pleinement le droit de retrait individuel.

Un tel ajustement, aligné sur les meilleures pratiques observées à l'international, contribuerait à améliorer la résilience financière des citoyens et à consolider le système québécois de retraite, sans générer de coûts additionnels pour l'État.

Recommandation 5 : Modifier la législation afin de permettre l'inscription automatique et la contribution des employés aux régimes d'épargne-retraite volontaires offerts sur le lieu de travail (ex. REER et CELI collectifs).

⁵ Jonathan Cribb, Carl Emmerson, « [What happens to workplace pension saving when employers are obliged to enrol employees automatically?](#) », *International Tax and Public Finance*, 11 septembre 2019.

⁶ Article 49 de la Loi sur les normes du travail : [n-1.1 - Loi sur les normes du travail](#)

⁷ Michael McKiernan, [A look at the landscape for automatic features in Canadian pension plans | Benefits Canada.com](#), *Benefits Canada*, 18 novembre 2022.



b) Moderniser le cadre des RVER pour renforcer l'épargne-retraite des Québécois

L'ACCAP salue la volonté du gouvernement du Québec de simplifier les RVER afin d'en favoriser leur adhésion et leur succès.

L'industrie propose de simplifier les exigences administratives, de revoir les seuils d'admissibilité, et d'offrir plus de flexibilité dans la gestion des comptes. La surveillance ne devrait pas reposer uniquement sur les administrateurs, et le plafond des frais devrait être révisé pour exclure la TVQ, afin de mieux refléter les réalités du marché.

Une telle modernisation permettrait de renforcer la protection des participants, de réduire les obstacles à l'adhésion et de favoriser une culture d'épargne durable au Québec.

Recommandation 6 : Moderniser le cadre des RVER pour rendre ce produit plus attractif tant pour les employeurs que pour les employés.

CONCLUSION

En terminant, nous remercions le gouvernement de l'attention qu'il portera à nos commentaires et recommandations. Nous demeurons disponibles pour en discuter davantage.



Canadian Life & Health
Insurance Association
Association canadienne des
compagnies d'assurances
de personnes

1001, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 630
Montréal (Québec) H3A 3C8
514-845-9004 www.accap.ca

Montréal, le 1 mai 2025

Monsieur Christian Dubé
Ministre de la Santé
Édifice Catherine-De Longpré
1075, chemin Sainte-Foy,
15^e étage
Québec (Québec) G1S 2M1

Monsieur Éric Girard
Ministre des Finances
390, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 3H4

Objet : Un encadrement équitable des honoraires des pharmaciens pour favoriser la compétitivité des entreprises québécoises

Messieurs les Ministres,

Comme vous le savez, l'économie mondiale traverse une période de forte turbulence.

Pour nos entreprises et nos employés, cette nouvelle réalité économique nuit grandement à leur développement et à leur santé économique. Pour faire face à ces défis, il sera primordial de maintenir leur compétitivité dans un marché nord-américain en plein changement.

Le gouvernement du Québec sera un acteur important en cette matière. Nous voyons donc d'un très bon œil votre volonté de stimuler les investissements privés, d'alléger le fardeau administratif des entreprises et de mettre en place des mesures pour limiter la hausse du coût de la vie.

Nous vous proposons donc la mise en place d'une mesure non budgétaire qui aurait un impact immédiat sur le portefeuille des travailleurs et des entreprises : encadrer les frais d'honoraires des pharmaciens.

Régime général d'assurance médicaments

Comme vous le savez, le Québec s'est doté d'un régime général d'assurance médicaments (RGAM) universel dès 1997. En date d'aujourd'hui, ce sont près de 35% des Québécois qui profitent de l'assurance offerte par le volet public.

Pour plus de 5 millions de Québécois, ce sont plutôt les régimes privés, souvent liés à leur emploi, qui sont mis à contribution. Dans ces régimes privés, les honoraires et les frais des pharmaciens sont cependant **deux fois** plus élevés que pour le même médicament dans le régime public. Quand il s'agit de médicaments dits de spécialité (10 000\$ et plus), ces frais deviennent même **40 fois** plus élevés. Au total, chaque année, les régimes d'assurance médicaments privés paient un montant **additionnel** de **650 \$**

millions pour les honoraires des pharmaciens, entièrement financé par les employeurs et les employés.

Contrairement au volet public, les frais d'honoraires des pharmaciens ne sont pas réglementés pour les régimes privés. C'est d'ailleurs le seul élément qui n'est pas réglementé de façon équitable entre les deux volets. Cette différence se reflète donc directement dans les primes d'assurances des Québécois et exerce une pression constante sur leur budget et sur celui de leur employeur.

Pour certaines entreprises, l'impact de cette iniquité les incite même à mettre fin à leur régime d'assurances collectives. Selon un [article](#) de Stéphanie Grammond de La Presse d'avril 2023, 151 000 assurés se seraient ajoutés de cette façon au régime public de la RAMQ depuis 10 ans, l'iniquité étant vraisemblablement un contributeur. Une situation très inquiétante.

Intervenir au bon endroit

Tout comme vous, nous sommes d'avis que les pharmaciens jouent un rôle essentiel dans le système de santé québécois. Sous votre gouvernement, les pharmaciens ont d'ailleurs vu leur nombre d'actes et services admissibles s'accroître de façon significative. Nous sommes cependant d'avis que nous pourrions rendre les soins de santé encore plus accessibles en intervenant pour réduire les **honoraires excessifs**. Depuis quelques années, ces honoraires participent à une hausse majeure des coûts des régimes d'assurance collective.

Votre gouvernement pourrait donc, encore une fois, faciliter l'accès au système de santé tout en mettant en place une mesure qui luttera contre la hausse du coût de la vie, qui aurait donc un impact concret et rapide sur l'économie québécoise.

Parce qu'en fin de compte, ceux qui subissent les effets inéquitables de ces honoraires excessifs, ce sont les Québécois et les entreprises d'ici. Nous vous proposons donc notre aide pour revoir rapidement cette situation et mettre en place un encadrement pour tous les assurés des régimes privés et les pharmaciens.

Nous serons évidemment disponibles pour en discuter davantage avec vous et vos équipes.

Veuillez agréer, Messieurs les Ministres, l'expression de nos salutations distinguées.



Catherine Perrault
Directrice rémunération globale,
Olymel S.E.C.

DocuSigned by:

51DEE6F2AAD541F...

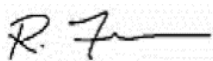
Marc Gauthier
Trésorier et chef de placement,
Université Concordia



Julie Bouchard
Présidente,
**Fédération interprofessionnelle de la
santé du Québec**



Robert Bomba
Trésorier responsable du secteur
Sécurité sociale,
**Fédération interprofessionnelle de la
santé du Québec**



Robert Ficara
Directeur des ressources humaines,
Barilla Canada, inc.



Jean Boisvert
Vice-Président Ressources Humaines et
Affaires corporatives,
Aluminerie Alouette



Marie-Elaine Milette,
Vice-Présidente Ressources humaines,
développement organisationnel &
santé,
Filgo



Nicole Trépanier
Directrice, Relations externes,
FEDNAV LIMITÉE



Patrick Audy
Vice-président,
**Syndicat de la fonction publique et
parapublique du Québec (SFPQ)**



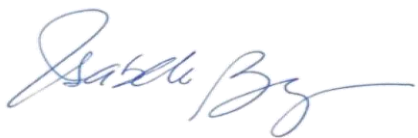
Docteur Jean Elzéar Gauthier
Président,
**Syndicat professionnel des médecins
du gouvernement du Québec (SPMGQ)**



Michaël Girard
Chef de la Direction financière,
Plus Compagny Canada Inc.



Fanny Gagnon, PCP, CRHA
Chef Senior Avantages sociaux et
retraite Canada,
**Air Liquide, CdE Avantages et Retraites
Amériques**



Isabelle Bégin
Vice-présidente, Talent et Culture,
Groupe CANAM



Tania Friedrich
Directrice Principale RH,
GIRO