

# Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus

Pour que toutes et tous  
profitent du plein emploi





## MOT DE LA MINISTRE



Si le vieillissement de la main-d'œuvre est un phénomène sans précédent qui interpelle toute la société québécoise, il représente un enjeu majeur pour les acteurs du marché du travail.

Le Québec vit une période de prospérité économique sans précédent. La situation de l'emploi n'a jamais été aussi profitable aux Québécoises et aux Québécois. Le gouvernement entend poursuivre son action et s'est donné un objectif ambitieux mais réaliste d'atteindre le plein emploi d'ici 2005.

Ce nouveau contexte oblige la société québécoise à s'adapter à de nouvelles réalités, dont celle d'une main-d'œuvre disponible plus âgée qu'auparavant et qui se renouvelle moins vite. Qui plus est, l'allongement de la période de formation initiale et le retrait hâtif du marché du travail se traduisent par la diminution du nombre d'années au travail. Cela se produit au moment même où la population d'âge actif (15 à 64 ans) s'accroît beaucoup plus lentement que pendant les dernières décennies.

Le facteur démographique interviendra donc de manière importante et nouvelle sur le fonctionnement du marché du travail. Il nous faut prendre conscience de ce phénomène et agir de manière à en prévenir les effets sur le développement social et économique du Québec. Toute la force de travail sera requise pour assurer notre prospérité, ce qui appelle une nouvelle vision du monde du travail et une redéfinition de nos façons de faire. Bien sûr, toutes nos actions doivent être guidées par le respect du libre choix des personnes à prendre leur retraite ou à prolonger leur vie de travail.

Par ailleurs, cette nouvelle réalité représente pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus qui ont été, dans plusieurs cas, aux prises avec des périodes de chômage prolongé, une très belle opportunité d'obtenir un emploi de qualité et d'améliorer leurs conditions de vie.

Afin de relever ce défi et d'intervenir plus efficacement auprès des individus et des entreprises, Emploi-Québec se dote d'une stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Cette stratégie s'inscrit dans la foulée des engagements de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et de la stratégie gouvernementale *Vers le plein emploi*.

La Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, que nous présentons dans ce document, vise à sensibiliser tous les acteurs du marché du travail, de manière à prévenir les pénuries de main-d'œuvre et à combattre l'exclusion de la main-d'œuvre plus âgée. Elle s'appuie sur quatre principes directeurs et un éventail d'engagements, qui seront appliqués de manière adaptée aux situations régionales et locales.

Cette stratégie a été élaborée par Emploi-Québec en collaboration avec le Comité « aviseur » pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus, la Commission des partenaires du marché du travail et le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. C'est par une action concertée que nous parviendrons à relever les défis qui se profilent.

La ministre déléguée à l'Emploi,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Agnès Maltais', written in a cursive style.

**Agnès Maltais**

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
Le vieillissement de la main-d'œuvre : un phénomène inéluctable	6
Le vieillissement de la main-d'œuvre : un marché du travail particulier	8
Le vieillissement de la main-d'œuvre : un phénomène à géométrie variable	9
Le vieillissement de la main-d'œuvre : une occasion de renouveler des pratiques	11
PRINCIPES DIRECTEURS	12
Prévenir les effets du vieillissement de la main-d'œuvre	12
Agir	12
Respecter le choix des personnes	12
Intervenir de manière différenciée	12
PREMIER AXE D'INTERVENTION :	
<b>Améliorer la connaissance de la situation et sensibiliser la population et les partenaires du marché du travail</b>	13
Mieux outiller le réseau d'Emploi-Québec	14
DEUXIÈME AXE D'INTERVENTION :	
<b>Agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines</b>	15
Offrir plus de soutien aux employeurs	17
TROISIÈME AXE D'INTERVENTION :	
<b>Adapter les services et les mesures d'emploi</b>	18
La place des ressources externes spécialisées pour les personnes de 45 ans et plus	21
Tirer profit des projets pilotes pour les travailleurs âgés	21
QUATRIÈME AXE D'INTERVENTION :	
<b>Investir davantage dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences</b>	21
LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DE LA STRATÉGIE	25
SOMMAIRE DES ENGAGEMENTS	27

# INTRODUCTION

En raison d'une fécondité qui ne suffit pas à remplacer les générations et de l'allongement de l'espérance de vie, la population du Québec vieillit. Et ce vieillissement s'accompagne d'un ralentissement de la croissance démographique. Bref, selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), il y aura de plus en plus de personnes âgées dans un Québec qui se dirige inexorablement vers une diminution de sa population, laquelle sera réalité à compter de 2026.

L'environnement de travail et la culture développée au cours des dernières décennies ont favorisé l'exclusion des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Plusieurs mesures incitatives à la retraite ont été adoptées au Québec, comme au Canada et dans d'autres pays industrialisés, pour faire face aux conséquences des deux dernières récessions et à l'augmentation du taux de chômage des jeunes.

## **LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE : UN PHÉNOMÈNE INÉLUCTABLE**

Pendant que la main-d'œuvre du Québec prend de l'âge, la croissance de la population d'âge actif ralentit. Cette population devrait même diminuer à compter de 2011. Le vieillissement de la population concerne tout l'Occident, mais celui de la population du Québec se produit plus rapidement qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis. L'écart entre le Canada et le Québec s'explique principalement par un solde migratoire québécois largement inférieur à celui du Canada.

Déjà les personnes de 45 à 64 ans composent 37 % de la population d'âge actif. Cette proportion continuera de s'accroître pour atteindre 40 % en 2005 et près de 45 % en 2010. Au cours des années qui viennent, la population active sera donc beaucoup plus âgée que ce que le Québec a pu connaître jusqu'à présent, et la part qu'occuperont les personnes de 45 à 64 ans dans la population active totale continuera de croître pendant encore plusieurs années.

Si les travailleuses et les travailleurs qui ont actuellement entre 45 et 54 ans adoptaient le comportement que les 55 à 64 ans ont manifesté depuis le milieu des années 1970 et se retireraient volontairement ou non aussi tôt du marché du travail, le retrait serait massif. Cette réduction, combinée à l'arrivée moins nombreuse de jeunes sur le marché du travail, pourrait provoquer une réduction importante de la main-d'œuvre et ainsi créer d'éventuels problèmes de remplacement dans certains secteurs d'activité.

De plus, un retrait hâtif du marché du travail des personnes qui ont actuellement entre 45 et 54 ans risque de coûter cher, vu les répercussions négatives sur la croissance économique que pourraient avoir le vieillissement de la population et le ralentissement de la croissance démographique.

Autrement dit, si la situation perdure, le marché du travail se retrouvera aux prises avec des mouvements simultanés selon lesquels, d'une part, moins de jeunes entreront sur le marché du travail alors que ces entrées se réaliseront plus tardivement et, d'autre part, plus de personnes quitteront le marché du travail plus hâtivement. Il importe d'éviter ce scénario. Trop d'incertitudes l'accompagnent.

Le marché du travail et les services publics d'emploi doivent donc réagir et s'adapter à l'évolution démographique. Toutefois, pour ce faire, il faut dès maintenant amorcer un changement des mentalités et offrir des solutions de remplacement aux personnes de 45 ans et plus qui veulent continuer à travailler ou qui désirent réintégrer le marché du travail. Cependant, ce changement des mentalités et l'innovation dans l'offre de service apparaissent aujourd'hui comme une entreprise considérable.

Depuis le début des années 1980, le marché du travail a en effet beaucoup évolué. Les récessions du début de chacune des décennies 1980 et 1990, la lente reprise qui a suivi la seconde, les efforts d'assainissement des finances publiques et l'accélération des changements technologiques ont contribué à modifier en profondeur sa structure. Actuellement, certains phénomènes se poursuivent, comme l'ouverture des marchés et l'importance croissante prise par le secteur des services et le développement de l'économie du savoir.

Au même moment, pour faire face aux nouvelles exigences du marché et aux défis économiques, plusieurs organisations, y compris les divers niveaux de gouvernement, ont procédé à des exercices de restructuration et de rationalisation. Ces mesures ont permis aux entreprises et aux gouvernements de proposer des solutions adaptées à l'environnement économique du moment.

Cependant, la lutte aux déficits budgétaires dans les administrations publiques, la pénurie croissante d'emplois et l'allongement de la durée du chômage durant la dernière décennie semblent avoir précipité plusieurs personnes à la retraite, ou tout au moins en transition vers la retraite. Souvent, ces exercices ont entraîné des réductions d'effectif, notamment par des mises à la retraite réalisées au détriment du segment de la main-d'œuvre composé des personnes de 45 ans et plus.

Les encouragements aux départs anticipés ont exercé une pression additionnelle sur les travailleuses et les travailleurs de 55 à 64 ans. Parallèlement, peut-être influencées par cette pratique, plusieurs personnes ont volontairement quitté le marché du travail à un âge relativement jeune, en tout cas bien moins élevé que l'âge « normal » de la retraite.

Ces mouvements se sont traduits par l'émergence d'une véritable culture, alimentée de messages sociétaux, qui favorise et valorise les départs hâtifs du marché du travail, que ceux-ci se fassent de manière volontaire ou non. Les aspirations à une retraite hâtive font maintenant partie des rêves personnels et collectifs.

### **LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE : UN MARCHÉ DU TRAVAIL PARTICULIER**

Les données sur la population active, l'emploi et le chômage, tirées de *l'Enquête sur la population active* de Statistique Canada, posent des constats qu'on ne peut ignorer. Au-delà de la proportion grandissante que les personnes de 45 ans et plus prennent au sein de la population d'âge actif, l'emploi de ces travailleuses et de ces travailleurs présente des particularités qui ne manqueront pas d'intéresser les responsables des services publics d'emploi.

Ainsi, bien que le taux de chômage global de 2000 ait été le plus bas observé en un quart de siècle, celui des 45 à 64 ans est demeuré plus élevé, s'établissant à 7,2 % en 2000 par rapport à 5,5 % en 1976. À noter qu'en proportion les femmes de ce groupe chôment davantage que les hommes (7,6 % comparativement à 6,8 %). En cela, les 45 ans et plus se distinguent de leurs cadets, chez qui les femmes chôment en plus faible proportion que les hommes. Chez les 25 à 44 ans, le taux de chômage s'élevait à 7,5 % en 2000, soit 7,1 % chez les femmes comparativement à 7,9 % pour les hommes. En 1976, ces taux étaient respectivement de 8 % pour les femmes et de 5,8 % pour les hommes de ce groupe d'âge, dont le taux de chômage total était de 6,5 %.

En fait, par rapport à 1976, le taux de chômage est plus élevé de 1,5 point de pourcentage chez les 45 à 54 ans, en 2000, et de 2,2 points de pourcentage chez les 55 à 64 ans. Pendant ce temps, la hausse du chômage était de 1 point chez les 25 à 44 ans. De plus, jusqu'au début des années 1980, environ 15 % des personnes en chômage avaient plus de 45 ans, mais, depuis, cette proportion n'a cessé de progresser pour atteindre 27,5 % l'an dernier. Ainsi, en 2000, on dénombrait 134 600 chômeurs et chômeuses de cet âge, soit deux fois plus qu'en 1976 (58 400).

Autre fait marquant, la part du chômage de longue durée en proportion du chômage total des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus a fait un bond important entre 1976 et 2000, une situation qui affecte légèrement plus les hommes (25 %) que les femmes (20 %). Le nombre de chômeurs de longue durée de 45 ans et plus a été multiplié par six durant cette période, passant de 3 300 à 20 100.

Outre les personnes en chômage, en 2000, il y avait, parmi les 45 à 64 ans, 625 000 inactifs, dont 402 300 femmes. Dans ce groupe, 17 % disaient n'avoir jamais travaillé (cinq fois plus de femmes que d'hommes) et 72 % ne pas avoir occupé un emploi au cours de la dernière année.



Par ailleurs, l'importance que prennent les emplois atypiques chez les travailleuses et travailleurs de ce groupe d'âge doit être soulignée. De 1976 à 2000, la part du travail à temps partiel a plus que doublé chez les 45 à 64 ans, passant de 6,6 % à 13,4 %. Et cette proportion continue de croître. Cependant, en 2000, l'emploi à temps partiel est occupé de façon volontaire dans 63 % des cas chez les 45 à 54 ans et dans 75 % des cas chez les 55 à 64 ans. La proportion de femmes de 45 à 64 ans occupant un emploi à temps partiel a diminué quelque peu, mais demeurait, en 2000, trois fois plus élevée que celle des hommes.

Ensuite, contrairement à une idée reçue, le travail autonome est l'affaire des travailleuses et des travailleurs plus âgés. En effet, plus de 25 % des personnes occupées chez les 55 à 64 ans, majoritairement des hommes, sont reconnues comme travailleurs autonomes (18,5 % chez les 45 à 54 ans et 14 % chez les 35 à 44 ans), alors que, chez les 20 à 24 ans, cette proportion n'est que de 3 %. Elle est de 11 % en 2000 chez les 25 à 34 ans. Ces derniers, bien qu'ils comptent pour près du quart des personnes occupées, ne représentent que le sixième (16,6 %) des travailleuses et des travailleurs indépendants. À l'opposé, les 45 ans et plus, qui forment le tiers des personnes occupées, composent près de la moitié (47,9 %) des travailleuses et des travailleurs indépendants. Notons également que près de la moitié des travailleurs de 65 ans et plus sont des travailleurs autonomes.

## **LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE : UN PHÉNOMÈNE À GÉOMÉTRIE VARIABLE**

Vouloir agir sur le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre est une entreprise qui doit tenir compte également du fait que la population des 45 à 64 ans ne constitue pas un groupe homogène. Bien sûr, il est permis de penser que la situation de ces personnes varie considérablement selon la région où elles vivent et le secteur d'activité où elles exercent leur métier ou leur profession. À ce sujet, tout indique l'existence de difficultés particulièrement importantes de maintien en emploi ou de réintégration à l'emploi dans les régions-ressources et dans les secteurs d'activité en stagnation ou en déclin qui ont du mal à évoluer dans un contexte où la concurrence internationale est forte.

Il faut aussi composer avec le fait qu'une certaine partie de la population est constituée de travailleuses et de travailleurs qui sont syndiqués et qui bénéficient d'une convention collective et de l'accès à un régime privé de retraite, ce qui les place dans une tout autre situation que d'autres groupes de personnes qui se retrouvent couverts par les seules normes minimales du travail et les régimes publics de retraite.

Agir en matière de vieillissement de la main-d'œuvre exige également de prendre en considération l'intérêt des personnes pour la poursuite de leur carrière. Il faut de plus tenir compte des différences existant entre les travailleuses et les travailleurs de 45 à 54 ans et ceux de 55 à 64 ans. Actuellement, il s'agit véritablement de deux univers distincts où les 45 à 54 ans présentent des caractéristiques qui se rapprochent de celles de la main-d'œuvre plus jeune, alors que les 55 à 64 ans sont notamment défavorisés en ce qui concerne la scolarité, l'accès à des activités de formation continue et la mobilité géographique ou occupationnelle. Ces distinctions prennent des proportions considérables lorsque l'on examine les taux d'activité et la répartition des emplois selon les secteurs d'activité.

En effet, selon l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, le taux d'activité des 45 à 54 ans atteint près de 80 %, en 2000, alors que celui des 55 à 64 ans se situe à un peu moins que 45 % (le taux d'activité global pour les 15 à 64 ans étant de près de 74 %). En ce qui a trait à la répartition de l'emploi selon les groupes professionnels, en 2000, on observe que les 55 à 64 ans sont surreprésentés dans les métiers liés au travail manuel ainsi que dans ceux de la vente, alors que les 45 à 54 ans sont davantage présents dans les emplois de direction et d'administration, professionnels et techniques ainsi que dans le travail de bureau. Par conséquent, il est hasardeux, à partir des observations faites aujourd'hui, de vouloir déduire comment se comporteront dans une dizaine d'années les travailleuses et les travailleurs qui seront alors âgés de 55 à 64 ans. Comme par ailleurs la main-d'œuvre de 45 ans et plus est appelée à se féminiser, cette information doit être prise en compte dans l'application de la présente stratégie.

Le vieillissement de la main-d'œuvre féminine présente effectivement des caractéristiques différentes de celui de la main-d'œuvre masculine. En plus d'une répartition des emplois fortement différenciée selon le sexe, les conditions de travail varient considérablement au désavantage des femmes. De plus, leur participation croissante au marché du travail est combinée à un cycle de vie professionnel plus court mais, surtout, plus discontinu que celui des hommes. Cette situation a pour effet d'exposer davantage à la pauvreté les femmes de 55 à 64 ans dans les cas où elles ne peuvent se maintenir en emploi ou réintégrer le marché du travail.

## **LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE : UNE OCCASION DE RENOUVELER DES PRATIQUES**

Une stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus s'impose d'elle-même. Avec ses responsabilités et armée d'un solide partenariat avec les principaux acteurs du marché du travail, Emploi-Québec se doit de proposer et de s'engager à mettre en œuvre cette stratégie.

Appuyant déjà les activités du Comité « aviseur » pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus et ayant réalisé l'une des études québécoises les plus importantes en matière de vieillissement de la main-d'œuvre (André Grenier, *Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation*, novembre 1999), Emploi-Québec est convaincue que le défi démographique appelle la mise en œuvre d'interventions en faveur de l'emploi de tous ceux et celles qui veulent se maintenir en emploi ou réintégrer le marché du travail, et ce, jusqu'à l'âge de la retraite. Il en va de l'épanouissement de chaque travailleur et de chaque travailleuse et de la prospérité du Québec.

Cette stratégie s'appuie sur quatre principes directeurs et prévoit des engagements répartis selon quatre axes. Ces axes ont trait :

- 1) à l'amélioration de la connaissance de la situation et à la sensibilisation de la population et des partenaires du marché du travail ;
- 2) à l'action en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- 3) à l'adaptation des services et des mesures d'emploi ;
- 4) à l'augmentation de l'investissement dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences.

Ces engagements seront appliqués de manière adaptée aux réalités régionales ou locales et réalisés en interaction avec les autres ministères ou organismes concernés lorsque les situations s'y prêteront, le tout de manière à maximiser la cohérence et les retombées des interventions.

# PRINCIPES DIRECTEURS

Les axes et les engagements ont été élaborés et devront être appliqués dans le respect de principes qui se conjuguent pour donner une direction à la stratégie d'intervention. En effet, améliorer la situation de l'emploi chez les personnes de 45 ans et plus, puisque c'est bien de cela dont il est question, représente une entreprise qui s'érige et qui trouve son sens à partir de considérations générales qui guident le travail d'élaboration et de mise en œuvre.

Les principes directeurs suivants font donc partie intégrante de la stratégie d'intervention au même titre que les axes et les engagements.

## **PRÉVENIR LES EFFETS DU VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

Le vieillissement de la main-d'œuvre est un phénomène inéluctable. Il faut chercher à en connaître davantage la nature et les effets de manière à ce que les interventions d'Emploi-Québec se fassent en toute connaissance de cause.

### **AGIR**

Le vieillissement de la main-d'œuvre est un phénomène dont il faut tenir compte. Il importe désormais de faire obstacle à une certaine forme d'immobilisme et qu'Emploi-Québec et les partenaires du marché du travail s'engagent dans le projet visant le maintien en emploi ou le réemploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus qui désirent travailler.

### **RESPECTER LE CHOIX DES PERSONNES**

Le vieillissement de la main-d'œuvre suggère la mise en œuvre de différentes interventions. Cependant, celles-ci doivent s'appliquer dans le respect du choix des personnes et dans leur volonté de continuer à travailler, de réintégrer le marché du travail ou de prendre une préretraite ou une retraite.

### **INTERVENIR DE MANIÈRE DIFFÉRENCIÉE**

Le vieillissement de la main-d'œuvre commande la mise en œuvre d'interventions différenciées. En effet, bien qu'il soit généralisé, le phénomène présente des caractéristiques différentes selon les secteurs d'activité, les catégories d'emplois, les régions, les sexes et les groupes d'âge (45 à 54 ans et 55 à 64 ans). Il ne saurait être question de préconiser une application uniforme des interventions.

## Premier axe d'intervention

# AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DE LA SITUATION ET SENSIBILISER LA POPULATION ET LES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les employeurs, les travailleuses et les travailleurs et les responsables de l'organisation des services d'emploi et de formation doivent s'adapter au fait que l'évolution démographique modifie considérablement le profil de la main-d'œuvre.

Il est indubitable que la main-d'œuvre vieillit et que le marché du travail fonctionne comme si on était « vieux » de plus en plus tôt alors que, paradoxalement, les avancées en matière de santé font qu'une personne a toutes les chances d'être physiologiquement « jeune » de plus en plus tard.

Tout indique de plus que les stéréotypes ont la vie dure. Le Comité « aviseur » pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus constate que plusieurs employeurs, aussi bien du secteur privé que du secteur public, fondent leurs perceptions des personnes de 45 ans et plus sur des préjugés. Ce qui, évidemment, entretient une attitude de laisser-faire. Par exemple, des employeurs appréhendent des coûts plus élevés liés au maintien en emploi ou à l'embauche de travailleuses ou de travailleurs de 45 ans et plus : baisse de productivité, taux salarial relativement élevé, avantages sociaux importants, hausse des coûts associés à la protection contre le risque d'accident, absentéisme plus élevé dû notamment à des problèmes de santé plus fréquents et faible adaptabilité au changement.

Cependant, des travaux de recherche servant à documenter les phénomènes des changements démographiques et du vieillissement de la main-d'œuvre s'emploient à réfuter certaines idées préconçues. Ainsi, Tremblay et Bellemare (*Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : quelques réflexions invitant à un changement de perspective*, 1999) contredisent l'idée selon laquelle les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus sont moins productifs, moins motivés ou moins prêts à acquérir de nouvelles compétences. De même, il est démontré que ces travailleuses et ces travailleurs ne sont pas non plus davantage exposés aux accidents de travail et à la maladie, donc plus souvent absents de leur travail, que les plus jeunes.

Jugeant qu'il est important d'appuyer l'application de cette stratégie à partir de connaissances précises et à jour, Emploi-Québec s'engage à faire mener une enquête, dont les résultats seront différenciés par sexe, secteurs d'activité et professions, visant à mieux connaître les perceptions, besoins et attentes des employeurs à l'égard des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Une enquête semblable devrait également porter sur les perceptions, les besoins et les attentes des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus sur le travail et les conditions de ce travail, la retraite et les services publics d'emploi.

Cette opération doit ensuite alimenter Emploi-Québec et ses partenaires pour la réalisation d'une vaste campagne de valorisation et de promotion de l'apport des personnes de 45 ans et plus au marché du travail.

### **MIEUX OUTILLER LE RÉSEAU D'EMPLOI-QUÉBEC**

Par ailleurs, une consultation réalisée récemment auprès du réseau d'Emploi-Québec révèle qu'une minorité de directions régionales et de centres locaux d'emploi (CLE) sont sensibilisés ou mobilisés par le vieillissement de la main-d'œuvre. Il semblerait que le personnel de première ligne, notamment, ne soit pas suffisamment outillé et formé pour accueillir et pour répondre aux demandes des personnes de 45 ans et plus. La difficulté à obtenir et à interpréter, lors d'une intervention individuelle, des données propres à cette main-d'œuvre pourrait être en cause. Emploi-Québec réalise déjà plusieurs produits d'information sur le marché du travail, il faut donc comprendre que ceux-ci ne sont pas suffisamment diffusés ou que leur format n'est pas adapté aux besoins du personnel d'Emploi-Québec.

Dans le but de mieux outiller son réseau en matière de planification et son personnel en matière de connaissances et d'outils portant sur le vieillissement de la main-d'œuvre, Emploi-Québec s'engage à :

- faire mener une enquête visant à connaître les perceptions, les besoins et les pistes de solution du personnel des centres locaux d'emploi à l'égard des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus ;
- faire en sorte que les productions nationales et régionales d'information sur le marché du travail offrent davantage de données sur la situation des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, notamment en différenciant les situations relatives aux hommes et aux femmes et en offrant des données sur le travail autonome ainsi que les secteurs de l'économie sociale et communautaire ;
- instituer une veille stratégique à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre et allouer les ressources nécessaires aux directions concernées afin que celles-ci soient en mesure de sensibiliser au phénomène les directions régionales, les comités sectoriels, les autorités d'Emploi-Québec et les partenaires du marché du travail.

## Deuxième axe d'intervention

# AGIR EN MATIÈRE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Dans la plupart des pays occidentaux, nombre d'employeurs ont fait face aux changements économiques et à la modification de la structure du marché du travail en procédant à des exercices de rationalisation, qui avaient pour effet de réduire les coûts de main-d'œuvre. Cette réduction a souvent été obtenue grâce à l'encouragement à la retraite ou au licenciement de travailleuses et de travailleurs de 45 ans et plus.

On constate aujourd'hui que le retrait prématuré du marché du travail des travailleuses et des travailleurs de 55 à 64 ans est plus marqué au Québec que dans la moyenne des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). À l'instar de ces pays, qui ont utilisé la voie de la retraite anticipée durant plusieurs années et qui tentent aujourd'hui de renverser la tendance, le Québec doit maintenant envisager d'autres solutions.

Encore aujourd'hui, tout se passe comme si la main-d'œuvre était jeune, continuait de s'accroître et de se renouveler sans heurts. Pourtant, les retraits hâtifs qui paraissaient acceptables, aussi bien pour les entreprises que pour les organisations syndicales et les personnes, le sont de moins en moins. Malgré cela, peu d'employeurs se préoccupent actuellement d'agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines, de prévoir la gestion à long terme des carrières ou d'assurer le transfert d'expertise.

Les pratiques en matière d'organisation du travail ne tiennent pas compte encore du vieillissement de la main-d'œuvre. En fait, tout indique que les employeurs qui constatent le vieillissement de leur main-d'œuvre sont peu conscients des conséquences liées à cette situation et, s'ils perçoivent un problème, ils ne savent pas s'ils doivent le résoudre ni comment le résoudre. Certains entrevoient cependant le bien-fondé de suivre l'exemple de grandes entreprises de l'industrie automobile aux États-Unis. Celles-ci ont dû retirer les incitatifs à la retraite anticipée de leurs politiques après avoir terminé un exercice de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Des politiques publiques, comme des pratiques d'entreprises, ont facilité le retrait de nombreux travailleurs et travailleuses du marché du travail à un âge de plus en plus bas. Parmi ces politiques, certaines ont eu l'effet d'élargir l'accès aux régimes publics de sécurité du revenu, tandis que d'autres ont favorisé la mise en place d'initiatives, tel le Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) du gouvernement fédéral auquel contribuait le Québec, qui s'est appliqué jusqu'en 1997 dans un esprit de mesure passive facilitant le départ à la retraite.

Quand les jeunes entraient massivement sur le marché du travail, ces stratégies d'éviction de la main-d'œuvre de 45 ans et plus ont peut-être eu l'heur de solutionner, efficacement et de manière socialement acceptable, les problèmes éprouvés à un moment donné par un employeur. Cependant, dans un contexte de vieillissement démographique et appréhendées sous leur aspect macroéconomique, ces stratégies entraînent des effets pervers, fort coûteux en termes sociaux et économiques, qui exigent une réponse collective.

Parmi ces effets indésirables, Guérin, Saba et Wils (*Les aspirations des professionnels âgés de 50 ans et plus en matière de départ à la retraite*, 1998) signalent la perte de savoir-faire professionnel et le transfert insuffisant de celui-ci ainsi que la démobilisation d'une partie du personnel qui reste en emploi.

Pour sa part, l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) met l'accent sur l'absence de mesures adaptées favorisant le réemploi des chômeurs et des chômeuses de 45 ans et plus et le sous-investissement en matière de formation continue pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus. De plus, Sylvain Schetagne (*Construire un pont entre les générations*, 2001) indique que ces stratégies entraînent une augmentation des dépenses pour les entreprises, notamment pour le recrutement et la formation, et une perte d'expertise. Pour le personnel, le départ prématuré peut entraîner l'inactivité physique et mentale, la perte de confiance et d'estime de soi de même que la perte de liens sociaux, tout cela pouvant affecter la santé.

Un autre effet pervers de la stratégie d'éviction de la main-d'œuvre consiste à donner un signal erroné à la population, à savoir qu'une politique de retraite à 55 ans peut garantir un niveau de vie adéquat pour toute la fin de la vie. Cette façon de voir dicte de laisser tomber le travail alors qu'elle généralise des pratiques d'embauche qui rendent difficile la réintégration sur le marché du travail des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Dans la réalité, si une bonne partie de la main-d'œuvre participe à des régimes privés, pour bon nombre de bénéficiaires, les revenus retirés ne sont pas très élevés. De plus, les régimes publics offrent une couverture universelle, mais à des niveaux de protection du revenu relativement faibles.



Ainsi, dans un marché du travail marqué par l'accélération du vieillissement de la main-d'œuvre, il appert que les stratégies d'éviction de la main-d'œuvre de 45 ans et plus sont à remplacer.

C'est pourquoi Emploi-Québec s'engage à :

- encourager les employeurs à agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines en leur faisant valoir les avantages découlant de ces actions ;
- sensibiliser et encourager les employeurs et les syndicats à innover en matière d'organisation globale du travail de manière à favoriser le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs lorsqu'ils atteignent 55 ans.

### **OFFRIR PLUS DE SOUTIEN AUX EMPLOYEURS**

Cependant, il faut constater que, jusqu'à présent, les mesures et les services d'Emploi-Québec ne sont pas orientés de manière à favoriser le maintien en emploi ou l'application, dans les entreprises, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines qui prend spécifiquement en compte la situation des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus.

En fait, Emploi-Québec offre une mesure dite d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) qui vise le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs d'entreprises comptant plus de 80 personnes. Cette mesure permet la réduction de la durée hebdomadaire de travail, le partage de postes, la réduction des heures supplémentaires, le congé sans solde, la retraite progressive et la retraite anticipée. À cet effet, Emploi-Québec offre de l'aide-conseil et une contribution financière qui peut s'étendre sur une période pouvant aller jusqu'à 36 mois. Il est à souligner que la retraite anticipée est l'option la plus fréquemment appliquée en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail, ce qui limite la portée de la mesure.

Plusieurs observateurs sont d'avis que nombre de travailleuses et de travailleurs de 45 à 64 ans, et en particulier de 55 à 64 ans, veulent se maintenir en emploi. Toutefois, ces travailleuses et ces travailleurs désirent continuer à travailler tout en ayant la possibilité de conjuguer l'atteinte de leurs objectifs personnels avec leur travail. C'est dans ce sens que des solutions liées à l'organisation du travail et à la gestion prévisionnelle des ressources humaines sont attendues.

Ainsi, afin de pallier les lacunes observées, Emploi-Québec s'engage à :

- créer, notamment à partir des expériences réalisées dans les projets pilotes pour les travailleurs âgés, une mesure liée à la gestion prévisionnelle des ressources humaines qui soutienne, en matière d'aide-conseil et d'aide financière, les employeurs, notamment ceux qui administrent de petites ou de très petites entreprises, et les organisations syndicales dans leur démarche de gestion des ressources humaines ;
- former les conseillers et les conseillères des services aux employeurs en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines et les sensibiliser à l'importance d'offrir une aide-conseil en matière d'organisation du travail, notamment pour démontrer les avantages de favoriser le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus ;
- promouvoir et accompagner la mise en œuvre d'activités de formation ou de mentorat permettant le transfert des connaissances vers les plus jeunes ;
- promouvoir, chez les personnes en emploi, les employeurs et les syndicats, une utilisation accrue de la mesure d'aménagement et de réduction du temps de travail aux fins de la retraite progressive et donner priorité à cette mesure. À cette fin, proposer des modèles d'application élaborés à partir de projets expérimentés dans des milieux de travail ou issus de modèles théoriques ainsi que des cibles de résultats aux directions régionales.

## Troisième axe d'intervention

### ADAPTER LES SERVICES ET LES MESURES D'EMPLOI

Il n'y a pas à mettre en doute toute l'importance que prend la clientèle des personnes de 45 ans et plus pour les services publics d'emploi. Leur poids relatif associé aux principaux indicateurs du marché du travail de même que les caractéristiques prises par leur chômage exigent toute l'attention d'Emploi-Québec. Or, qu'en est-il ?

En 1999, un examen des services publics d'emploi québécois menait l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) à deux conclusions : les personnes de 45 ans et plus sont sous-représentées dans la participation aux mesures actives et ces mesures sont inadaptées et ne ciblent pas les personnes de 45 ans et plus.

Venant corroborer les résultats de cette étude, des données colligées par Emploi-Québec et portant sur la participation aux mesures pour l'année 1998-1999 révèlent que les personnes de 45 ans et plus constituent 16 % du total des participants et des participantes. Un relevé récent indique cependant que ce pourcentage a atteint 19 % pour l'année 1999-2000 et près de 22 % pour 2000-2001, alors que le poids relatif des 45 ans et plus parmi les personnes en chômage atteignait près de 30 %.

Une analyse de la participation par mesure indique que cette progression est généralement observable à l'exception des mesures Projets de préparation à l'emploi et Soutien au travail autonome, où les participations sont à la baisse. Incidemment, la hausse est observable même pour la mesure Formation de la main-d'œuvre, mais la participation se limite à un maigre 16,4 % du total des participants et des participantes en 2000-2001.

Il est à noter aussi que la mesure où les 45 ans et plus prennent davantage de place est Subventions salariales avec une représentation de l'ordre de 25 % dans l'ensemble des participants et des participantes. Cependant, en nombres absolus, ce sont les Activités d'aide à l'emploi offertes par les CLE qui regroupent, et de loin, le plus grand nombre de participants et de participantes chez les 45 ans et plus (en 2000-2001, 30 682 personnes de 45 ans et plus sur un total de 67 530 personnes de 45 ans et plus pour l'ensemble des mesures).

Pour avoir un meilleur portrait de la situation, il faut considérer que la grande majorité des participants et des participantes aux mesures ont moins de 55 ans. En effet, les 45 à 54 ans constituent, en 2000-2001, 82,2 % de l'ensemble des participants et des participantes de 45 ans et plus. Ce taux atteignait 83,6 % en 1999-2000 et 85,9 % en 1998-1999.

En ce qui a trait aux prestataires de l'assistance-emploi, il est possible que la disposition actuelle selon laquelle une personne de 55 ans et plus peut bénéficier de l'assistance-emploi en raison du statut qui lui est attribuée (dit de « contrainte temporaire à l'emploi »), peut contribuer à atténuer la motivation à participer à une mesure active, donc, peut expliquer en partie cette différence. Le manque de places sur le marché du travail pour ces personnes fournirait aussi un autre type d'explication.

Par ailleurs, les résultats d'une consultation réalisée récemment auprès des directions régionales d'Emploi-Québec signalent que la participation moindre aux mesures actives chez les personnes de 45 ans et plus s'explique en partie par le fait que ces dernières n'ont pas l'habitude de recourir aux services publics d'emploi.

Il se dégage de toutes ces considérations que, malgré la tendance à la hausse de la participation aux mesures des personnes de 45 ans ou plus, celles-ci restent sous-représentées en ce qui a trait au recours aux services publics d'emploi et à la participation aux mesures actives. Cela peut s'expliquer par un manque d'adaptation des services et des mesures ou par une méconnaissance de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre. Conséquemment, Emploi-Québec s'engage à :

- diffuser, auprès du personnel des directions régionales et des CLE, un message clair de mobilisation relativement aux enjeux soulevés par le vieillissement de la main-d'œuvre, message soulignant des créneaux d'intervention pouvant être exploités pour améliorer la situation dans le respect du choix des personnes ;
- investir dans le développement de sa propre expertise et de son offre de services aux personnes de 45 ans et plus. À cet égard, il y a lieu de former et de mobiliser les répondantes et les répondants régionaux déjà désignés pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus ;
- établir des objectifs de participation aux mesures de manière à favoriser une hausse chez les personnes de 45 ans et plus ;
- élaborer et mettre en œuvre une opération de communication visant à mieux faire connaître les services et les mesures d'Emploi-Québec auprès des personnes de 45 ans et plus ;
- assurer une meilleure diffusion et utilisation des outils présentant les perspectives d'emplois afin d'orienter plus adéquatement les personnes de 45 ans et plus sur le marché du travail ou vers des activités de formation ;
- soutenir l'entrepreneuriat individuel et collectif auprès de personnes de 45 ans et plus en agissant sur les leviers permettant de mieux les renseigner sur les possibilités offertes par la mesure Soutien au travail autonome ;
- accorder une attention particulière aux possibilités d'emplois offertes par les entreprises qui auraient avantage à se doter d'une main-d'œuvre expérimentée.

## **LA PLACE DES RESSOURCES EXTERNES SPÉCIALISÉES POUR LES PERSONNES DE 45 ANS ET PLUS**

Au sujet du recours aux ressources externes, il est intéressant de constater que le nombre de ces ressources ayant établi une offre de services spécialisés à l'égard des personnes de 45 ans et plus serait de l'ordre d'une dizaine au Québec, dont quatre offrent leurs services exclusivement aux personnes de ce groupe d'âge. Il est à rappeler qu'Emploi-Québec fait affaire avec environ 450 ressources externes en employabilité dont quelque 130 offrent leurs services de manière exclusive aux jeunes.

Ainsi, Emploi-Québec s'engage à procéder à une évaluation des besoins de la clientèle représentée par les personnes de 45 ans et plus et de la capacité des CLE à y répondre de manière à statuer sur l'importance relative du recours aux ressources externes dans l'offre de services à cette clientèle.

## **TIRER PROFIT DES PROJETS PILOTES POUR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS**

Il est à souligner aussi qu'une entente fédérale-provinciale, survenue à l'automne 2000, permet aux directions régionales, en collaboration avec des ressources externes ou d'autres organismes, d'expérimenter des façons de faire innovatrices, notamment en faveur de la sensibilisation à l'égard de la situation des travailleuses et des travailleurs de 55 ans et plus, de même que du maintien en emploi et de l'intégration à l'emploi des travailleuses et des travailleurs de ce groupe d'âge. La tenue de 22 projets pilotes, actifs en novembre 2001, pourrait bien avoir des répercussions en ce qui concerne l'adaptation ou la création de mesures.

Ainsi, Emploi-Québec s'engage à prendre en compte les résultats offerts par les « projets pilotes pour les travailleurs âgés » (PPTA) dans le but d'examiner la possibilité d'élaborer une ou des mesures ou un volet d'une mesure destiné spécifiquement aux personnes de 55 ans et plus pourvu que le gouvernement fédéral continue d'investir dans ce domaine et que le financement d'une telle mesure soit assuré à même les fonds fédéraux.

## **Quatrième axe d'intervention INVESTIR DAVANTAGE DANS L'AMÉLIORATION ET LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES**

L'introduction des changements technologiques entraîne l'obsolescence rapide des connaissances et des habiletés de la main-d'œuvre. Pour s'adapter à ce nouvel environnement, faire face à la concurrence et continuer à prospérer, les employeurs requièrent du personnel scolarisé et possédant des compétences à jour.

Pour les travailleuses et les travailleurs, l'accès à des activités de formation continue adaptées à leur situation fera en sorte d'atténuer la portée négative de ces mêmes changements et militera en faveur de leur maintien, voire de leur progression, dans l'entreprise. En fait, les bénéficiaires de la formation en ce qui a trait au salaire, à l'utilité et à l'applicabilité dans le travail, à la sécurité d'emploi et aux perspectives de carrière devraient tout naturellement favoriser la participation à des activités de ce type.

Malgré tout, alors que le perfectionnement continu des compétences offre sans contredit des avantages importants aux employeurs et aux travailleuses et travailleurs, il semble qu'il subsiste toujours des problèmes ou une hésitation à y recourir, les premiers préférant embaucher tout en encourageant à la retraite, alors que les seconds se retrouvent quelquefois victimes de licenciement, en compétition avec les plus jeunes et munis de compétences non officiellement reconnues et pas toujours transférables.

En fait, au premier chef, l'absence d'un système approprié de reconnaissance des compétences acquises en emploi empêche les personnes de 45 ans et plus de se servir de ce levier pour se maintenir en emploi, acquérir d'autres compétences ou faire valoir leur expertise dans une démarche de recherche d'emploi.

La mise en œuvre du Programme d'apprentissage en milieu de travail contribuera à combler cette lacune. En effet, ce programme repose sur la détermination de normes professionnelles par les partenaires sectoriels, l'apprentissage en milieu de travail, la reconnaissance des compétences et l'établissement d'un registre d'État où seront consignés les compétences acquises et les certificats de qualification délivrés par Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail.

Dans cette optique, Emploi-Québec s'engage à :

- contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un mécanisme de reconnaissance des compétences ;
- mettre en œuvre et promouvoir le Programme d'apprentissage en milieu de travail ;
- faire obstacle aux préjugés entretenus à l'égard des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, notamment en valorisant leur savoir-faire ;
- inventorier, par une recherche appropriée, les bénéficiaires qui accompagnent le développement des connaissances et des compétences et sensibiliser les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus aux bénéficiaires qui accompagnent le développement des connaissances et des compétences (salaire, sécurité d'emploi, polyvalence, etc.) afin de vaincre la résistance de certains à s'engager dans de nouveaux apprentissages.

Amplifiant les problèmes découlant de l'absence d'un système de reconnaissance des compétences, on peut dire que très peu d'initiatives de formation largement connues et mises en œuvre sont adaptées à la manière d'apprendre des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus.

C'est pourquoi Emploi-Québec s'engage à :

- mieux définir les caractéristiques des activités de formation dite adaptée aux travailleuses et aux travailleurs de 45 ans et plus ;
- favoriser la demande de formation et la persévérance des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus en faisant en sorte qu'une partie des activités de formation offertes et accessibles soient, notamment, adaptées aux besoins en permettant une diversité de lieux de formation et d'approches pédagogiques.

Alimentant les constats mentionnés précédemment, l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA) révèle qu'au Québec, en 1997, 19 % des adultes participaient à des activités d'éducation ou de formation, alors que 12 % d'entre eux participaient à une activité de cet ordre liée à l'emploi. Cette enquête, à l'instar d'autres qui ont été réalisées précédemment, indique aussi que la participation à des activités de formation diminue graduellement avec l'âge (et radicalement pour les travailleuses et les travailleurs de 55 ans et plus), tout en étant davantage le lot de ceux et celles qui possèdent un bon niveau de scolarité et d'excellentes compétences sans être soumis aux aléas d'un emploi précaire. Toutefois, il faut tenir compte du fait que cette enquête ne s'intéresse pas à la formation informelle, laquelle dépasse souvent, en nombre d'heures reçues, la formation formelle.

Un manque de données relatives à la participation à des activités de formation informelle et à des activités de formation continue selon l'âge empêche d'avoir un état de la situation juste en ce qui concerne les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus. Quoi qu'il en soit, selon Diane-Gabrielle Tremblay (*L'emploi en devenir*, 1990), il semble que les employeurs offrent relativement peu d'activités de formation à leurs employés et employées de 45 ans et plus. Leurs réticences tiendraient au fait qu'ils entretiennent des représentations stéréotypées, une perception exagérée des résistances et des difficultés d'apprentissage de ces derniers, en plus d'entrevoir que leur carrière dans l'entreprise sera d'une durée limitée.

Pourtant, des études, dont celle de Dominique Kiekens et de Paulette De Coninck (*Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner*, 2000), permettent de constater que l'aptitude à apprendre ne disparaît pas avec l'âge si elle est maintenue, à l'aide de situations d'apprentissage récurrentes, tout au long de la vie professionnelle. De plus, les résistances au changement seraient relativement aisées à contrer dans un contexte où une relation de confiance existe entre l'employeur et ses employés et employées. Enfin, Kiekens et De Coninck indiquent que tous et toutes devront convenir que les compétences devront évoluer toujours plus rapidement, de sorte que l'argument d'une durée de carrière réduite, qui justifierait de ne pas investir en matière de formation, perd de sa pertinence.

Par ailleurs, on pourrait être tenté de penser que les problèmes de sous-scolarisation, d'analphabétisme et de désuétude de la formation professionnelle s'atténueront seuls dans les prochaines années en raison du fait que les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus, et particulièrement ceux de plus de 55 ans, seront plus scolarisés. En effet, selon *l'Enquête sur la population active* de Statistique Canada, de 1990 à 2000, la proportion de personnes sans diplôme d'études secondaires a reculé, passant de 66 % à 47 % chez les 55 à 64 ans et de 49 % à 26 % chez les 45 à 54 ans.

De plus, au cours de la même période, les proportions de détenteurs d'un diplôme d'études postsecondaires, près de la moitié étant maintenant des femmes, sont passées de 19 % à 35 % chez les 55 à 64 ans et de 31 % à 48 % chez les 45 à 54 ans. Il est à noter que cette avancée importante en formation laisse près de 50 % des 55 à 64 ans et 26 % des 45 à 54 ans en situation de sous-scolarisation et que le décrochage scolaire constitue un phénomène crucial chez les moins de 20 ans actuellement, en majorité des hommes. Si le problème s'atténue en gravité, il ne disparaît pas et, par conséquent, les investissements en formation de base seront toujours de mise.

Une formation initiale plus adéquate se substitue-t-elle à la formation continue ? Évidemment pas. Si rien n'est fait pour l'actualiser, la développer, ou même la remplacer, une compétence perd de sa pertinence.



## LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DE LA STRATÉGIE

La présente stratégie d'intervention détermine les actions qu'Emploi-Québec mettra en œuvre pour favoriser le maintien en emploi ou la réintégration à l'emploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Emploi-Québec mettra en place un comité de suivi chargé notamment de proposer les ajustements requis aux mesures et services offerts par les services publics d'emploi aux travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus de même qu'aux entreprises québécoises.

La Commission des partenaires du marché du travail et les conseils régionaux des partenaires accorderont également une importance particulière à l'implantation de cette stratégie. La Commission a en effet situé le vieillissement de la main-d'œuvre comme étant l'un des enjeux stratégiques pour l'année 2003-2004. Ainsi, les partenaires prendront diverses initiatives dans la foulée de la mise en œuvre de la stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus.

Les problèmes auxquels s'attaque cette stratégie ont toutefois une dimension plus large que la mission des services publics d'emploi. Les changements démographiques en cours et, plus particulièrement, le vieillissement de la main-d'œuvre, auront une influence déterminante sur le marché du travail dans son ensemble.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale prendra les dispositions pour assurer l'arrimage entre cette stratégie et les autres politiques et stratégies gouvernementales qui ont un impact sur les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus. La retraite progressive qui est une des questions qui nécessitent la collaboration d'intervenants extérieurs au Ministère, fera l'objet de travaux au ministère du Travail en réponse à l'avis du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre.

En outre, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, avec l'appui des partenaires du marché du travail, poursuivra ses démarches auprès du ministère fédéral du Développement des ressources humaines. Ces démarches visent en l'occurrence à déployer de nouveaux moyens permettant de donner accès aux travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus à des mesures actives de réinsertion ou de maintien à l'emploi adaptées à leur situation particulière de même qu'à certaines mesures de soutien du revenu pour les personnes de 55 ans et plus éprouvant de grandes difficultés à retourner en emploi.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale verra également à amorcer des actions concertées avec d'autres ministères dont les missions et l'offre de service ont une incidence sur la mise en œuvre de la stratégie d'intervention.

Tous ces travaux pourront par ailleurs contribuer à l'élaboration d'une stratégie élargie visant à traiter des enjeux du vieillissement de la main-d'œuvre.



# SOMMAIRE DES ENGAGEMENTS

## PREMIER AXE D'INTERVENTION

### **Améliorer la connaissance de la situation et sensibiliser la population et les partenaires du marché du travail**

Emploi-Québec s'engage à :

- s'associer à des partenaires gouvernementaux ou autres pour mener une enquête, dont les résultats seront différenciés par sexe, secteurs d'activité et professions, visant à mieux connaître les perceptions, les besoins et les attentes des employeurs à l'égard des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Une enquête semblable devrait également porter sur les perceptions, les besoins et les attentes des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus sur le travail et les conditions de ce travail, la retraite et les services publics d'emploi ;
- faire mener une enquête visant à connaître les perceptions, les besoins et les pistes de solution du personnel des centres locaux d'emploi à l'égard des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus ;
- faire en sorte que les productions nationales et régionales d'information sur le marché du travail offrent davantage de données sur la situation des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, notamment en distinguant les situations relatives aux hommes et aux femmes et en offrant des données sur le travail autonome ainsi que sur les secteurs de l'économie sociale et communautaire ;
- instituer une veille stratégique à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre et allouer les ressources nécessaires aux directions intéressées afin que celles-ci soient en mesure de sensibiliser au phénomène les directions régionales, les comités sectoriels, les autorités d'Emploi-Québec et les partenaires du marché du travail.

## DEUXIÈME AXE D'INTERVENTION

### **Agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines**

Emploi-Québec s'engage à :

- encourager les employeurs à agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines en leur faisant valoir les avantages découlant de ces actions ;
- sensibiliser et encourager les employeurs et les syndicats à innover en matière d'organisation globale du travail de manière à favoriser le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs lorsqu'ils atteignent 55 ans ;

- élaborer, notamment à partir des expériences réalisées dans les « projets pilotes pour les travailleurs âgés », une mesure liée à la gestion prévisionnelle des ressources humaines qui soutienne, en matière d'aide-conseil et d'aide financière, les employeurs, notamment ceux qui administrent de petites ou de très petites entreprises, et les organisations syndicales dans leur démarche de gestion des ressources humaines ;
- former les conseillers et les conseillères des services aux employeurs en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines et les sensibiliser à l'importance d'offrir une aide-conseil en matière d'organisation du travail, notamment pour démontrer les avantages de favoriser le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus ;
- promouvoir et accompagner la mise en œuvre d'activités de formation ou de mentorat permettant le transfert des connaissances vers les plus jeunes ;
- promouvoir, chez les personnes en emploi, les employeurs et les syndicats, une utilisation accrue de la mesure d'aménagement et de réduction du temps de travail aux fins de la retraite progressive et donner priorité à cette mesure. À cette fin, proposer des modèles d'application élaborés à partir de projets expérimentés dans des milieux de travail ou issus de modèles théoriques ainsi que des cibles de résultats aux directions régionales.

### TROISIÈME AXE D'INTERVENTION

#### Adapter les services et les mesures d'emploi

Emploi-Québec s'engage à :

- diffuser, auprès du personnel des directions régionales et des CLE, un message clair de mobilisation relativement aux enjeux soulevés par le vieillissement de la main-d'œuvre, message soulignant des créneaux d'intervention pouvant être exploités pour améliorer la situation dans le respect du choix des personnes ;
- investir dans le développement de sa propre expertise et de son offre de services aux personnes de 45 ans et plus. À cet égard, il y a lieu de former et de mobiliser les répondantes et les répondants régionaux déjà désignés pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus ;
- établir des objectifs de participation aux mesures de manière à favoriser une hausse chez les personnes de 45 ans et plus ;
- élaborer et mettre en œuvre une opération de communication visant à mieux faire connaître les services et les mesures d'Emploi-Québec auprès des personnes de 45 ans et plus ;
- assurer une meilleure diffusion et utilisation des outils présentant les perspectives d'emplois afin d'orienter plus adéquatement les personnes de 45 ans et plus sur le marché du travail ou vers des activités de formation ;

- soutenir l'entrepreneuriat individuel et collectif auprès de personnes de 45 ans et plus en agissant sur les leviers permettant de mieux les renseigner sur les possibilités offertes par la mesure Soutien au travail autonome ;
- accorder une attention particulière aux possibilités d'emplois offertes par les entreprises qui auraient avantage à se doter d'une main-d'œuvre expérimentée ;
- procéder à une évaluation des besoins de la clientèle représentée par les personnes de 45 ans et plus et de la capacité des CLE à y répondre de manière à statuer sur l'importance relative du recours aux ressources externes dans l'offre de services à cette clientèle ;
- prendre en compte les résultats offerts par les « projets pilotes pour les travailleurs âgés » dans le but d'examiner la possibilité d'élaborer une ou des mesures ou un volet d'une mesure destiné spécifiquement aux personnes de 55 ans et plus pourvu que le gouvernement fédéral continue d'investir dans ce domaine et que le financement d'une telle mesure soit assuré à même les fonds fédéraux.

#### **QUATRIÈME AXE D'INTERVENTION** **Investir davantage dans l'amélioration** **et la reconnaissance des compétences**

Emploi-Québec s'engage à :

- contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système de reconnaissance des compétences ;
- promouvoir le Programme d'apprentissage en milieu de travail ;
- faire obstacle aux préjugés entretenus à l'égard des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, notamment en valorisant leur savoir-faire ;
- inventorier, par une recherche appropriée, les bénéfiques qui accompagnent le développement des connaissances et des compétences et sensibiliser les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus aux bénéfiques qui accompagnent le développement des connaissances et des compétences (salaire, sécurité d'emploi, polyvalence, etc.) afin de vaincre la résistance de certains à s'engager dans de nouveaux apprentissages ;
- mieux définir les caractéristiques des activités de formation dite adaptée aux travailleuses et aux travailleurs de 45 ans et plus ;
- favoriser la demande de formation et la persévérance des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus en faisant en sorte qu'une partie des activités de formation offertes et accessibles soient, notamment, adaptées aux besoins en permettant une diversité de lieux de formation et d'approches pédagogiques.



**Rédaction** : Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail  
**Production** : Direction des affaires publiques et des communications  
**Typographie** : Typo Express Inc.  
**Impression** : Imprimerie Houston

© Gouvernement du Québec  
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2003  
ISBN 2-550-40285-5

