

FAITS SAILLANTS

TITRE : ÉVALUATION DES PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS RÉALISÉS EN 2003-2004 ET MESURE DES EFFETS À PLUS LONG TERME DES PROJETS RÉALISÉS ENTRE 2000 ET 2003

1. CONTEXTE

Le Canada et le Québec ont conclu une entente, en octobre 2000, visant la mise en œuvre de Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (PPTA) pour une durée de trois ans. Cette entente a été prolongée jusqu'au 31 mars 2004. Par la suite, une autre entente a été conclue pour 2004–2005. Enfin, une nouvelle entente a été signée pour 2005-2006. L'entente mentionne que le Québec est responsable de la gestion des PPTA sur son territoire et de la mise en œuvre d'approches novatrices devant favoriser le maintien ou la réinsertion en emploi de travailleurs âgés de 55 à 64 ans. Il est également responsable de l'évaluation de ces projets pilotes.

À la demande d'Emploi-Québec et tel que précisé dans l'Entente Canada-Québec, la Direction de l'évaluation (DE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a réalisé une étude quantitative visant à mesurer les effets bruts des PPTA, à moyen et à plus long terme. Parallèlement, une évaluation qualitative par étude de cas de cinq projets a été menée. Ces études s'ajoutent à celles déjà publiées au printemps 2005 et portant sur les projets pilotes 2000-2003¹.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 LE VOLET QUALITATIF

Ce volet vise à décrire de façon détaillée le déroulement de cinq projets pilotes couvrant la période 2003-2004. Ils ont été choisis, d'une part, parce qu'ils comportaient des activités liées au transfert d'expertise (2) et, d'autre part, en raison du nombre élevé d'entreprises approchées dans le cadre d'activités de promotion et de sensibilisation ou directement impliquées dans des stages, des subventions salariales et de la sensibilisation (3). Ces aspects n'avaient été que peu couverts par l'évaluation des projets 2000-2003.

Des entrevues individuelles en face à face ont été réalisées par la DE auprès de 36 personnes (promoteurs, responsables locaux et régionaux d'Emploi-Québec, participants et employeurs). Des entrevues téléphoniques auprès de 132 entreprises ont été réalisées par la firme Léger marketing. Enfin, quinze entrevues téléphoniques auprès de travailleurs ont été faites par la firme Écho sondage. Les analyses et le rapport ont été produits par la DE.

2.2 LE VOLET QUANTITATIF

L'étude quantitative vise à mesurer les effets bruts des PPTA sur les participants aux projets pilotes réalisés entre avril 2000 et mars 2003 (cohorte 1) sur une période plus longue que lors de l'étude initiale², de façon à vérifier si les effets positifs observés se maintiennent. On vise aussi à mesurer les effets sur les participants pour les projets réalisés entre avril 2003 et mars 2004 (cohorte 2) de façon à vérifier si ces projets obtiennent des effets semblables à ceux de 2000-2003. Les effets mesurés sont ceux qui sont en lien avec les objectifs de ces projets (réinsertion en emploi et maintien en emploi) et d'autres effets concernant, notamment, l'emploi détenu, les revenus, l'utilisation de l'assistance-emploi et de l'assurance-emploi.

Description des deux cohortes :

- 1) Tous les participants à un volet réinsertion en emploi des projets réalisés entre avril 2000 et mars 2003, ayant déjà répondu à un premier sondage téléphonique mené au printemps 2003 et ayant accepté d'être contactés à nouveau, forment la première cohorte. Cet échantillon compte 497 individus. Le nombre trop faible de personnes au volet maintien en emploi, qui avait consenti à être rappelé, ne permettait pas de les sonder à nouveau.
- 2) Tous les participants aux projets 2003-2004 ont été sélectionnés. Cette cohorte est formée de 994 individus ayant participé aux projets visant la réinsertion en emploi et de 139 individus ayant participé aux projets visant le maintien en emploi.

L'évaluation des effets bruts repose sur l'observation de la situation des participants au cours des douze mois et, pour les participants aux projets de réinsertion en emploi réalisés entre 2000 et 2003 (cohorte 1), des dix-huit mois suivant la participation aux projets sur la base de données recueillies au cours d'un sondage téléphonique réalisé par la firme Echo sondage. Au total, 1 000 personnes (61 %) parmi les 1 630 participants sélectionnés ont répondu au sondage téléphonique effectué en février 2005. Le taux de réponse au sondage a été plus élevé pour la première cohorte (354 sur 497 soit, 71 %) que pour les participants aux projets réinsertion (590 sur 994 soit, 59 %) et aux projets maintien (55 sur 139, soit 40 %) de la seconde cohorte. Les résultats bruts ont été obtenus à partir de données pondérées selon le sexe et la région pour chacune des strates définies par la cohorte. Les analyses et le rapport ont été réalisés par la Direction de l'évaluation. Ces analyses incluent une comparaison de la nature des projets de 2000-2003 avec ceux de 2003-2004. Globalement, la nature des projets est demeurée sensiblement la même. Cela permet donc une certaine comparabilité entre les deux cohortes. Il faut toutefois demeurer prudent à cet égard puisqu'il s'agit de projets tous différents les uns des autres.

¹ MESSF (2004) : Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés - Évaluation de la mise en œuvre, de la pertinence et de l'efficacité des projets pilotes de la période 2000-2003 - Rapport synthèse, Direction de l'évaluation, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, gouvernement du Québec, 19 pages.

² MESSF (2004) : Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés - Sondage auprès des personnes participantes, rapport d'évaluation, Direction de l'évaluation, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, Gouvernement du Québec, 63 pages.

Finalement, il est important de mentionner qu'en l'absence d'un « groupe de comparaison », il est impossible d'estimer les effets nets des projets sur les aspects mesurés; c'est-à-dire les effets directement attribuables à la participation à ces projets. Toutefois, des travaux sont en cours pour constituer un groupe de comparaison pour le volet réinsertion des projets réalisés en 2003-2004.

3. RÉSULTATS

3.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS DU VOLET QUALITATIF

Le premier projet visait le maintien en emploi en développant un modèle organisationnel évolutif et des outils opérationnels de planification et de gestion des ressources humaines et en amorçant une meilleure planification de la main-d'œuvre. Le transfert d'expertise a également été expérimenté après avoir procédé à l'évaluation des habiletés requises (profil de compétences) et des compétences personnelles (bilan de potentiel) des employés de la coopérative. À la suite de ces évaluations, il a été décidé de mettre sur pied un programme de jumelage entre un parrain et un apprenti. Au total, quatorze travailleurs âgés ont participé à ce programme, dont quatre à titre de parrain et les autres, comme apprentis. Ces évaluations ont pris plus de temps que prévu et les outils utilisés (questionnaires et tests) ont posé des difficultés, certains travailleurs ayant une faible habileté en lecture et en écriture. Quant au programme de jumelage, la sélection adéquate des parrains a été l'un des principaux facteurs de réussite.

Le second projet visait aussi le maintien en emploi de travailleurs âgés par le transfert d'expertise (mentorat). Les promoteurs ont, en collaboration avec des ressources, réalisé des activités de sensibilisation générale auprès d'employeurs et recruté douze entreprises. Ils ont aussi élaboré, puis expérimenté, un coffre à outils se rapportant au transfert d'expertise. Dans trois entreprises, la démarche n'a pas dépassé l'étape de la consultation auprès des travailleurs âgés. Un coffre à outils a donc été élaboré dans neuf entreprises. Une formation d'une durée de six heures a été donnée à 33 travailleurs acceptant d'agir comme parrain dans les sept entreprises qui ont expérimenté leur coffre à outils. Le transfert d'expertise a pu être expérimenté auprès de neuf apprentis. Certains parrains ont craint de perdre leur emploi s'ils transmettaient leur expertise à d'autres travailleurs et d'autres ont éprouvé des difficultés à communiquer leur expertise. Ajoutons que certaines entreprises ne voyaient pas le lien entre la rentabilité et le transfert d'expertise, y voyant même une entrave à la productivité.

Le troisième projet visait la réinsertion en emploi de travailleurs âgés. Pour ce faire, des activités de promotion et de sensibilisation auprès d'entreprises (dîner-conférence (n=26), colloque (n=37), rencontres individuelles (n=26)) ont été réalisées et les entreprises qui y ont participé les ont bien appréciées. La sensibilisation a principalement porté sur le besoin d'une main-d'œuvre expérimentée (embauche) et sur le transfert de compétences (maintien). Toutefois, le grand nombre d'activités de promotion et de sensibilisation a nécessité plus de temps et d'énergie que prévu. L'organisme a aussi offert des services professionnels afin d'analyser les besoins en matière de main-d'œuvre des entreprises et référer des travailleurs âgés pouvant répondre à leurs exigences. Le nombre de travailleurs âgés ayant pris part à ce projet (n=90) a largement dépassé les 40 travailleurs prévus dans l'entente. Plusieurs activités ont été réalisées pour améliorer leurs compétences et favoriser leur retour en emploi, dont : des visites en entreprises ainsi que des stages (dans trois entreprises) et des subventions salariales (dans onze entreprises). Des entreprises ont embauché des travailleurs âgés sans stage, ni subvention.

Le quatrième projet visait l'intégration en emploi de travailleurs âgés par une démarche alliant le bilan des compétences, ainsi qu'un service d'aide à la recherche d'emploi. Des rencontres individuelles de sensibilisation portant, notamment, sur le besoin d'une main-d'œuvre expérimentée ont aussi été réalisées auprès de 90 entreprises. L'établissement du bilan des compétences à l'aide du processus TRIMA a duré un mois et a été suivi d'interventions entourant la méthode dynamique de recherche d'emploi et l'accompagnement des participants (trois mois). Durant cette période, chaque participant a été rencontré sur une base hebdomadaire. Les trente participants ont tous passé une entrevue chez un employeur. Des subventions salariales (n=19) ont été offertes à des entreprises et la majorité de celles-ci ont aussi bénéficié d'un soutien de l'organisme promoteur, ce qui a été apprécié. Au terme du cinquième mois, la quasi-totalité des participants était en emploi. Durant les mois suivants, l'organisme a réalisé des activités de soutien, d'encadrement et de suivi en milieu de travail. Seule la réalisation d'activités de groupe visant la simulation d'entrevue, la motivation au travail, la recherche collective de solution à l'intégration en emploi et la création d'un réseau relationnel, à la fin du projet, s'est avérée impossible en raison du manque de temps. Ce projet a favorisé l'intégration en emploi de travailleurs âgés, notamment à l'aide de subventions salariales. L'approche TRIMA utilisée pour établir le bilan des compétences est jugée utile, mais les services de la ressource responsable de son utilisation se sont avérés onéreux.

Le cinquième projet visait l'intégration en emploi de travailleurs forestiers âgés par le développement d'habiletés favorisant le transfert des compétences dans un autre emploi. Plusieurs activités ont été offertes pour y parvenir. Celles-ci portaient sur l'identification des compétences spécifiques, génériques et transférables, sur la prise de conscience et l'adaptation aux nouvelles réalités du marché du travail. De plus, vingt-quatre entreprises ont été recrutées afin d'offrir des stages d'apprentissage et des stages d'intégration en entreprise. Au total, quatorze travailleurs, dont sept travailleurs forestiers, ont participé au projet. Le recrutement de travailleurs forestiers a été plus difficile que prévu. Tous les participants ont bénéficié d'un stage d'apprentissage et d'un stage d'intégration dans une entreprise pouvant l'embaucher par la suite. Plusieurs entreprises considèrent que la durée des stages (deux mois) est trop courte pour permettre la formation nécessaire à l'intégration en emploi.

3.2 PRINCIPAUX RÉSULTATS DU VOLET QUANTITATIF

Sur l'emploi

- ♦ **Plus des deux tiers** des participants aux projets de réinsertion en emploi **ont occupé un emploi** dans les 12 mois suivant leur participation à un projet (projets réalisés entre 2000 et 2003, 68 % et ceux réalisés en 2003-2004, 75 %).

- ♦ En moyenne, les participants ont globalement passé près de la **moitié de leur temps en emploi** (46 % et 51 % selon la cohorte, soit 24 et 27 semaines) dans l'année qui a suivi leur participation, le plus souvent en emploi à temps plein (37 % et 44 % selon la cohorte, soit entre 19 et 23 semaines).
- ♦ Les **résultats sur l'emploi semblent se maintenir à long terme**. En effet, une proportion élevée (74 %) des participants aux projets réalisés entre 2000 et 2003 ont été présents en emploi au cours des 18 mois suivant leur participation. De plus, après une période moyenne d'environ 12 mois, un participant sur deux (51 %) est en emploi et presque autant (47 %) sont en emploi au terme d'une période moyenne de 32 mois.
- ♦ Le **travail à temps partiel semble convenir à plusieurs participants**. Parmi les participants qui ont occupé un emploi au cours des 12 mois suivant la participation, près de un sur cinq (17 %) a travaillé à temps partiel (moins de 30 heures par semaine), ce que souhaitait la majorité d'entre eux (58 %).
- ♦ **Comparativement à l'année précédant leur participation**, les participants aux projets de réinsertion en emploi réalisés en 2003-2004 ont **amélioré leur temps passé en emploi** (6 %), en emploi à temps plein (3 %) et leur nombre d'heures travaillées (96 heures), **mais pas leur revenu provenant d'emplois**. Sur ces aspects, les participants aux projets de réinsertion en emploi, réalisés entre 2000 et 2003, ont davantage amélioré leur situation d'emploi entre l'année qui a précédé leur participation et celle qui l'a suivie et ce, tant en terme de temps passé en emploi (18 %), en emploi à temps plein (13 %) qu'en terme d'heures de travail (299 heures) et de revenus d'emplois (1 413 \$). Il faut préciser que ceux-ci avaient passé moins de temps en emploi dans l'année précédant leur participation que les participants aux projets réalisés en 2003-2004.
- ♦ **En moyenne, il a fallu près de 8 semaines** après la participation aux projets de réinsertion en emploi **pour obtenir** le principal emploi qu'ils ont occupé et ce, quelle que soit la cohorte considérée.
- ♦ **Parmi ces emplois :**
 - **près du tiers étaient temporaires** (31 % pour la cohorte 2000-2003 et 35 %, pour la cohorte 2003-2004);
 - moins de **un sur cinq était saisonnier** (17 % et 19 %, selon la cohorte);
 - près de **deux sur trois** (65 % et 63 %, selon la cohorte) ne nécessitaient soit aucune formation particulière (37 % et 29 %, selon la cohorte) ou une formation de niveau secondaire (28 % et 35 %, selon la cohorte);
 - plusieurs se situaient dans le secteur de la vente et des services (39 % et 24 %, selon la cohorte), dans le secteur des affaires, finance et administration (18 % et 21 %, selon la cohorte), dans le secteur de la transformation, fabrication et services d'utilité publique (16 % et 22 %, selon la cohorte), ainsi que dans le secteur des métiers, transport et machinerie (13 % et 18 %, selon la cohorte);
 - **trois participants sur quatre** considèrent que cet **emploi correspond** à l'emploi qu'ils **souhaitaient obtenir** (75 % et 78 %, selon la cohorte);
 - le **salaire horaire brut moyen** était de **12 \$** pour les projets de 2000-2003 et de **14 \$** pour les projets de réinsertion réalisés en 2003-2004;
 - **une forte proportion de participants** considèrent que leur **salaire horaire** dans cet emploi est **plus faible** que celui obtenu dans leur emploi antérieur (61 % et 42 %, selon la cohorte), alors qu'une minorité considère qu'il est plus élevé (17 % et 25 %, selon la cohorte);
 - une **majorité** des participants, qui ont eu un salaire moindre, ont dit ne **pas** avoir eu de **réticences à l'accepter** (70 % et 78 %, selon la cohorte), puisqu'il n'y avait **pas d'autres emplois disponibles**.
- ♦ En ce qui a trait aux travailleurs âgés touchés par les projets de **maintien en emploi** réalisés en 2003-2004 :
 - **neuf sur dix** (91 %) ont été présents en emploi dans l'année qui a suivi le projet;
 - au moment du sondage, soit 11 mois en moyenne après le projet, près de **sept sur dix** (69 %) étaient toujours en emploi. Cette forte diminution est liée à des pertes importantes d'emplois survenues quelques mois après le projet dans trois compagnies de l'industrie textile, en Estrie, lesquelles regroupaient 98 des 139 travailleurs (71 %) touchés par les projets de maintien en emploi réalisés en 2003-2004.

Sur l'utilisation de l'assurance-emploi

- ♦ Les participants aux **projets de réinsertion en emploi** ont passé **près de 10 % de leur temps** à l'assurance-emploi au cours des 12 mois suivant leur participation (9 % et 11 % selon la cohorte considérée). Comparativement à l'année précédant la participation, cela représente des **diminutions de 16 %** (soit, 8 semaines) et **de 11 %** (soit, 6 semaines), selon la cohorte considérée.
- ♦ **Le recours à l'assurance-emploi semble diminuer avec le temps**. En effet, parmi les participants aux projets de réinsertion réalisés en 2003-2004, deux sur cinq (37 %) ont eu recours à l'assurance-emploi dans l'année suivant la participation, alors qu'ils ne sont plus que 24 % à recevoir des prestations au moment du sondage, en moyenne 13 mois après la participation. Chez les participants aux projets de réinsertion réalisés entre 2000 et 2003, un sur cinq (20 %) ont eu recours à l'assurance-emploi dans l'année suivant la participation, alors qu'ils ne sont plus que 13 % à recevoir des prestations au moment du sondage, en moyenne 32 mois après la participation.
- ♦ En ce qui concerne les travailleurs âgés touchés par les **projets de maintien en emploi**, le **quart** d'entre eux (23 %) a dit recevoir des prestations d'assurance-emploi 11 mois en moyenne

après le projet, situation qui pourrait être liée, du moins en partie, aux pertes d'emplois liées à des licenciements collectifs survenus vers la fin de 2004 et le début de 2005 dans trois entreprises du textile impliquées dans un projet, en Estrie.

Sur l'utilisation de l'assistance-emploi

- ♦ **En moyenne**, les participants aux **projets de réinsertion en emploi** ont passé respectivement **11 % et 3 %** (selon la cohorte) de leur temps à l'assistance emploi dans l'année suivant leur participation.
- ♦ **Un à deux participants sur 20** (5 % et 13 %, selon la cohorte) étaient **présents à l'assistance-emploi** dans l'année qui a suivi la participation.
- ♦ **À plus long terme**, l'**utilisation de l'assistance-emploi semble demeurer stable**, puisque les participants aux projets de 2000-2003 ont passé, au cours des 18 mois suivant la participation, la même portion de leur temps à l'assistance-emploi qu'au cours des 12 mois suivant leur participation. De plus, au moment du sondage, soit 32 mois en moyenne après leur participation, un d'entre eux sur huit (13 %) recevait des prestations d'assistance-emploi.
- ♦ En ce qui a trait aux travailleurs âgés touchés par les **projets de maintien en emploi** de 2003-2004, seul **2 %** d'entre eux ont dit recevoir des prestations d'assistance-emploi 11 mois en moyenne après la participation.

La prise de la retraite

Dans cette étude, nous n'avons pas mesuré directement la prolongation de la vie active.

- ♦ Parmi les participants aux **projets de réinsertion en emploi** de 2003-2004, **un sur sept** (14 %) a **pris sa retraite de la vie active** depuis la fin du projet, soit sur une période moyenne de 13 mois. Il s'agit d'une proportion un peu plus élevée (14 % contre 9 %, $p < 0,02$) que celle observée antérieurement pour les participants aux projets de réinsertion en emploi réalisés entre 2000 et 2003, mais la période d'observation était, en moyenne, de 11 mois au lieu de 13 mois.
- ♦ **À plus long terme**, soit 32 mois en moyenne après leur participation aux projets de réinsertion en emploi réalisés entre 2000 et 2003, environ **deux participants** à ces projets **sur dix** (22 %) ont pris leur retraite.
- ♦ **plus de la moitié** des participants aux projets de réinsertion en emploi qui ont pris leur retraite de la vie active **ont déclaré** que leur **participation** à ce projet avait **prolongé leur vie active**.
- ♦ En ce qui concerne les travailleurs âgés touchés par les **projets de maintien en emploi** réalisés en 2003-2004, **un** travailleur sur **vingt** (5 %) a mentionné avoir pris sa retraite de la vie active après sa participation.
- ♦ Les **principaux motifs** du départ à la retraite sont les **difficultés à trouver un emploi** (45 %), l'**offre de conditions avantageuses** par leur employeur (19 %), le fait de **ne plus vouloir travailler** (18 %) et les **problèmes de santé** (17 %).

4. DISCUSSION

À partir du volet qualitatif, on retient globalement :

Les facteurs de succès liés à la mise en œuvre des projets se confirment.

Les cinq projets retenus pour l'étude qualitative visaient la réinsertion ou le maintien en emploi de travailleurs âgés et comprenaient tous des activités avec bon nombre d'entreprises. De nombreux résultats de cette étude de cas rejoignent ceux observés lors de l'évaluation de cinq autres projets réalisés entre 2000 et 2003 : souplesse du projet, qualité d'intervention des principaux intervenants, activités de motivation des travailleurs âgés à participer au projet et bonne collaboration entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec. Ces éléments constituent des facteurs importants de succès.

Les moyens mis en œuvre pour réinsérer les travailleurs âgés doivent être diversifiés et adaptés aux besoins.

L'étude fait aussi ressortir l'importance d'offrir une variété d'activités et de services adaptés aux besoins des travailleurs âgés. C'est le cas de formations sur mesure, préférentiellement de courte durée et de stages d'apprentissage ou d'intégration en entreprise qui ont permis à plusieurs travailleurs âgés de réintégrer le marché du travail. Dans le cas des subventions salariales, les avis sont partagés. Pour certains, elles constituent un incitatif à embaucher des travailleurs âgés alors que pour d'autres, plusieurs réinsertions peuvent se faire sans recourir aux subventions.

Il faut poursuivre les efforts de sensibilisation.

La promotion et la sensibilisation auprès d'entreprises et d'organismes du milieu portant plus spécifiquement sur le vieillissement de la population, sur la pénurie de la main-d'œuvre à venir et sur l'importance de réinsérer et de maintenir en emploi des travailleurs âgés s'avèrent fort utiles au recrutement d'entreprises participantes puisque, selon les promoteurs, bon nombre d'employeurs entretiennent encore des préjugés à l'égard des travailleurs âgés. En général, les employeurs approchés ou impliqués dans les projets ont fait preuve d'ouverture et plusieurs ont embauché des travailleurs âgés. D'autres ont expérimenté le transfert d'expertise à des apprentis. Dans ce dernier cas, toutefois, certaines entreprises participantes ne perçoivent pas le lien entre le transfert d'expertise et la rentabilité et la productivité de l'entreprise.

À partir du volet quantitatif, on retient globalement :

Les effets observés antérieurement sur l'emploi sont aussi observés pour les projets 2003-2004 : proportion élevée de présence en emploi, de l'emploi à temps partiel (souhaité par plusieurs) et l'acceptation d'emplois moins bien rémunérés.

Les effets positifs sur l'emploi observés antérieurement pour les projets 2000-2003 sont aussi observés pour les projets 2003-2004. Ainsi, une majorité de participants aux projets de réinsertion en emploi ont occupé un

emploi dans l'année qui a suivi la participation et la moitié des participants étaient en emploi 12 mois, en moyenne, après la participation. Toujours comme dans le cas des participants aux projets de 2000-2003, ils ont aussi connu une amélioration de leur situation d'emploi entre l'année précédant et celle suivant leur participation. Ce retour en emploi a, en général, eu lieu dans des emplois mieux rémunérés qu'en 2000-2003 mais, pour plusieurs, moins bien rémunérés que dans l'emploi détenu avant la participation. Comme en 2000-2003, le travail à temps partiel semble généralement convenir à ceux qui occupent ce type d'emploi, puisqu'une majorité d'entre eux disent que c'est ce qu'ils souhaitent. D'autre part, les participants qui ont accepté un emploi moins bien rémunéré (moins nombreux qu'en 2000-2003) disent s'en accommoder, puisqu'il n'y avait pas d'autres emplois disponibles.

Les effets positifs sur l'emploi semblent aussi se maintenir à long terme.

Les effets positifs sur l'emploi semblent aussi se maintenir à long terme, puisqu'au terme d'une période moyenne de deux ans et demi (32 mois), près d'un participant aux projets de 2000-2003 sur deux est en emploi (47 %), soit presque autant que les 49 % observé chez ces participants au terme d'une période moyenne de 12 mois. Les caractéristiques des emplois détenus à plus long terme sont, semble-t-il, similaires à celles observées pour les emplois détenus dans l'année suivant la participation.

Les projets semblent avoir diminué le recours à l'assurance-emploi.

Les participants de 2003-2004 ont passé, en moyenne, 11 % de leur temps à l'assurance-emploi dans l'année suivant la participation, ce qui constitue une diminution moyenne de 11 points de pourcentage comparativement à l'année qui l'a précédée. C'est un peu moins que la cohorte de 2000-2003. D'autre part, en 2003-2004 comme pour les participants de 2000-2003, le temps passé, en moyenne, à l'assistance-emploi entre l'année précédant la participation et celle qui l'a suivie a peu varié. Peu de participants avaient été présents antérieurement à l'assistance-emploi.

Une minorité de participants choisissent la retraite.

Un participant sur sept (14 %) a pris sa retraite 12 mois, en moyenne, après la participation aux projets pour la cohorte de 2003-2004. Même chez ceux qui ont pris leur retraite, une moitié mentionne que le projet a prolongé leur vie active. Cette réalité concerne deux participants sur dix (22 %) au terme d'une période moyenne de deux ans et demi pour la cohorte de 2000-2003.

5. SUITE À DONNER

Ces deux études complètent l'engagement pris dans la mise à jour du cadre d'évaluation des projets pilotes de 2000-2003 et de 2003-2004. Toutefois, la DE a été mandatée pour réaliser une mesure des effets nets des projets 2003-2004 à l'aide d'un groupe de comparaison. Le rapport initialement prévu pour décembre 2005 pourrait être retardé compte tenu que la décision de transmission de données en provenance de RHDCC tarde à venir.

6. LES CONSULTATIONS SUR LE DOSSIER

Le comité de suivi de l'évaluation, composé de différentes directions du Ministère, a été consulté sur les rapports. Les commentaires reçus ont été intégrés. Tel que prévu dans l'Entente, il y a eu échange sur les versions préliminaires des rapports avec les représentants experts de RHDCC.

Source : Direction de l'évaluation
Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique

Date : 21 novembre 2005

Geneviève Bouchard
Sous-ministre adjointe
Direction générale des politiques

Maurice Boisvert
Sous-ministre associé
Emploi-Québec

ANNEXE

Tableau 1 – Les résultats bruts sur l’insertion en emploi des participants aux « Projets pilotes à l’intention des travailleurs âgés » visant la réinsertion en emploi selon la cohorte considérée

INDICATEURS	Participants aux projets de réinsertion 2000-2003 ³		Participants aux projets de réinsertion 2003-2004	
	n	%	n	%
	Présence en emploi			
12 mois ⁴	348	68,1 ↓	306	75,0 ↑
18 mois	342	74,3		
Présence ponctuelle en emploi				
13 mois			590	50,9
32 mois	354	46,7		
Proportion de semaines en emploi (moyenne)				
12 mois ³	341	45,8	302	51,1
18 mois	326	48,7		
Proportion de semaines de 30 heures et plus en emploi (moyenne)				
12 mois ³	340	37,3 ↓	298	43,9 ↑
18 mois	325	39,8		
Différence en % du nombre de semaines en emploi	332	17,6 ↑	292	7,6 ↓
Différence en % du nombre de semaines de 30 heures et plus en emploi	331	13,4 ↑	287	5,6 ↓
Différence du nombre total d’heures en emploi	326	299 h ↑	287	131 h ↓
Différence de la rémunération moyenne d’emplois	306	1 413 \$	268	547 \$

³ Il est utile de rappeler que les effets présentés ici peuvent être légèrement différents de ceux présentés dans le précédent rapport d’évaluation sur les PPTA puisqu’ils concernent un sous-ensemble (n=354) des participants aux projets de réinsertion de 2000-2003 ayant été l’objet de l’évaluation précédente.

⁴ Tel que préciser dans la définition des indicateurs, le calcul est basé sur les douze mois suivant la participation pour tous les participants dont la durée postparticipation est de 12 mois ou plus. Dans le précédent rapport d’évaluation portant sur les PPTA, le calcul est basé sur une moyenne de 12 mois après la participation.

ANNEXE

Tableau 2 – Les caractéristiques du principal emploi détenu par les participants aux « Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés » selon la cohorte considérée (parmi les participants ayant occupé un emploi dans les douze mois suivant la participation)

INDICATEURS	Participants aux projets de réinsertion 2000-2003		Participants aux projets de réinsertion 2003-2004	
	n	%	n	%
	Nombre de semaines écoulées avant d'obtenir l'emploi (Moyenne)	229	8,3	426
Salaire horaire brut (Moyenne)	216	11,98 ↓	400	14,20 ↑
Comparaison avec le salaire antérieur				
Plus élevé	217	16,6 ↓	401	24,9 ↑
Similaire	217	21,0 ↓	401	32,2 ↑
Plus faible	217	60,5 ↑	401	42,2 ↓
Emploi temporaire	235	30,5	433	35,4
Emploi saisonnier	235	16,8	433	19,2
Niveau de compétence				
Formation universitaire ou gestion	235	13,7	432	14,9
Formation collégiale	235	21,2	432	21,7
Formation secondaire	235	28,2	432	34,6
Aucune formation particulière	235	36,9 ↑	432	28,8 ↓
Secteur d'activité				
Affaires, finance et administration	235	18,3	432	20,7
Sc. Naturelles et appliquées	235	0,8	432	2,4
Secteur de la santé	235	3,2	432	2,7
Sc. Sociales, enseignement, administration publique et religion	235	4,0	432	3,7
Arts, culture, sports et loisirs	235	2,2	432	0,5
Vente et services	235	39,3 ↑	432	24,3 ↓
Métiers, transport et machinerie	235	13,1	432	17,5
Secteur primaire	235	2,9	432	6,5
Transformation, fabrication et services d'utilité publique	235	16,3 ↓	432	21,8 ↑
Correspond à l'emploi souhaité	226	74,7	406	78,2

ANNEXE

Tableau 3 – Les résultats bruts sur l'utilisation de l'assurance-emploi par les participants aux « Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés » visant la réinsertion en emploi selon la cohorte considérée

INDICATEURS	Participants aux projets de réinsertion		Participants aux projets de réinsertion	
	2000-2003		2003-2004	
	n	%	n	%
% du temps à l'assurance-emploi (données gouvernementales)				
12 mois suivant	338	9,0	291	10,6
18 mois suivant	331	8,9		
Présence cumulative à l'assurance-emploi				
12 mois suivant	338	20,2 ↓	291	28,1 ↑
18 mois suivant	331	22,7		
Présence ponctuelle à l'assurance-emploi				
13 mois			587	23,3
32 mois	352	13,3		
Différence du % de temps à l'assurance-emploi (données gouvernementales)				
	322	-16,0 ↓	274	-10,6 ↑

Tableau 4 – Les résultats bruts sur l'utilisation de l'assistance-emploi par les participants aux « Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés » visant la réinsertion en emploi selon la cohorte considérée

INDICATEURS	Participants aux projets de réinsertion		Participants aux projets de réinsertion	
	2000-2003		2003-2004	
	n	%	n	%
% du temps à l'assistance-emploi (données gouvernementales)				
12 mois suivant	347	10,9 ↑	304	3,0 ↓
18 mois suivant	347	10,9		
Présence cumulative à l'assistance-emploi				
12 mois	347	12,5 ↑	304	5,4 ↓
18 mois	347	12,7		
Présence ponctuelle à l'assistance-emploi				
13 mois			588	5,6
32 mois	354	12,8		
Différence du % de temps à l'assistance-emploi (données gouvernementales)				
	337	1,8	302	-0,8

Tableau 5 – Les résultats bruts sur le retrait de la vie active des participants aux « Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés » selon la cohorte considérée

INDICATEURS	Participants aux projets de réinsertion		Participants aux projets de réinsertion		Travailleurs des projets de maintien	
	2000-2003		2003-2004		2003-2004	
	n	%	n	%	n	%
Le retrait de la vie active						
11 à 13 mois			590	13,6	55	4,6
32 mois	351	21,7				

PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS : ÉVALUATION PAR ÉTUDES DE CAS

CINQ PROJETS DE LA PÉRIODE 2003-2004

RAPPORT D'ÉVALUATION

DIRECTION DE L'ÉVALUATION

DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA RECHERCHE,
DE L'ÉVALUATION ET DE LA STATISTIQUE

DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES

SEPTEMBRE 2005

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	V
Chapitre 1 : Introduction	1
1.1 Mandat	1
1.2 Structure du rapport	1
Chapitre 2 : Projets pilotes	3
2.1 Problématique	3
2.2 Paramètres des projets pilotes	4
2.2.1 Clientèles participantes	4
2.2.2 Rôles des directions régionales d'Emploi-Québec	4
2.2.3 Organismes promoteurs	5
2.2.4 Volets d'intervention	5
2.2.5 Gestion des projets pilotes	5
2.2.6 Partenaires et sous-traitants	6
Chapitre 3 : Démarche d'évaluation	9
3.1 Cadre d'évaluation	9
3.2 Objectifs de l'évaluation	9
3.3 Méthode d'évaluation	10
Chapitre 4 : Évaluation des projets pilotes	13
4.1 Gestion prévisionnelle des ressources humaines et vieillissement de la population dans le secteur de l'économie sociale : Application avec des travailleurs âgés de la Coopérative de services à domicile de Charlesbourg	13
4.1.1 Organisme promoteur	13
4.1.2 Problématique	13
4.1.3 Historique du projet	14
4.1.4 Description du projet	14
4.1.5 Clientèle participante	14
4.1.6 Collaboration	14
4.1.7 Activités réalisées	15
4.1.8 Difficultés rencontrées	16
4.1.9 Ajustements apportés	17
4.1.10 Forces et faiblesses du projet	17
4.1.11 Bilan	18
4.2 Travailleurs, travailleuses d'expérience	19
4.2.1 Organisme promoteur	19
4.2.2 Problématique	20
4.2.3 Historique du projet	20

4.2.4	Description du projet -----	20
4.2.5	Clientèle participante-----	21
4.2.6	Collaboration -----	21
4.2.7	Activités réalisées-----	22
4.2.8	Difficultés rencontrées -----	23
4.2.9	Ajustements apportés-----	23
4.2.10	Forces et faiblesses du projet -----	23
4.2.11	Bilan -----	25
4.3	Promotion 55 -----	25
4.3.1	Organisme promoteur -----	25
4.3.2	Problématique -----	26
4.3.3	Historique du projet-----	26
4.3.4	Description du projet -----	26
4.3.5	Clientèle participante-----	26
4.3.6	Collaboration -----	27
4.3.7	Activités réalisées-----	28
4.3.8	Difficultés rencontrées -----	29
4.3.9	Ajustements apportés-----	29
4.3.10	Forces et faiblesses du projet -----	30
4.3.11	Bilan -----	30
4.4	Re-connaissance par le bilan de compétences -----	31
4.4.1	Organisme promoteur -----	31
4.4.2	Problématique -----	31
4.4.3	Historique du projet-----	31
4.4.4	Description du projet -----	31
4.4.5	Clientèle participante-----	32
4.4.6	Collaboration -----	32
4.4.7	Activités réalisées-----	32
4.4.8	Difficultés rencontrées -----	33
4.4.9	Ajustements apportés-----	34
4.4.10	Forces et faiblesses du projet -----	34
4.4.11	Bilan -----	34
4.5	Travailleurs forestiers 55 ans et + -----	35
4.5.1	Organisme promoteur -----	35
4.5.2	Problématique -----	35
4.5.3	Historique du projet-----	36
4.5.4	Description du projet -----	36
4.5.5	Clientèle participante-----	36
4.5.6	Collaboration -----	37
4.5.7	Activités réalisées-----	37
4.5.8	Difficultés rencontrées -----	38
4.5.9	Ajustements apportés-----	38
4.5.10	Forces et faiblesses du projet -----	38
4.5.11	Bilan -----	39
Chapitre 5 : Conclusion -----		41

1. CONTEXTE

Le gouvernement du Canada et celui du Québec ont conclu, le 4 octobre 2000, une entente concernant les Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (PPTA) pour la période 2000-2003. Trente-deux projets ont été déposés. Cette première entente, modifiée à trois reprises, a été prolongée jusqu'au 31 mars 2004. Pour la période 2003-2004, 30 projets ont été soumis. Une nouvelle entente Canada-Québec concernant l'initiative des PPTA a été signée le 18 août 2004 et modifiée en octobre de la même année. Elle devait expirer le 31 mars 2005, mais les activités engagées avant cette date pouvaient se poursuivre jusqu'au 30 juin 2005. L'entente a permis le dépôt de 17 nouveaux projets. Finalement, le 20 mai 2005, une nouvelle entente d'une durée d'un an a été ratifiée, afin de financer des projets développés sur la base des résultats prometteurs obtenus jusqu'à présent. L'entente mentionne que le Québec est responsable de la gestion des projets sur son territoire et de la mise en œuvre d'approches novatrices devant favoriser la réinsertion ou le maintien en emploi des travailleurs âgés entre 55 et 64 ans et exceptionnellement, des travailleurs âgés de 50 à 54 ans. Il est responsable également de l'évaluation de ces projets. La Direction de l'évaluation (DE) de la Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a produit ce rapport d'évaluation qui présente les principaux résultats provenant de 5 projets implantés entre 2003 et 2004 et d'entrevues téléphoniques auprès de travailleurs âgés et d'entreprises dans le cadre de 3 des 5 projets évalués dans cette étude.

2. MÉTHODOLOGIE

Cette étude vise à connaître le déroulement de 5 projets, à cerner des problèmes susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et à dégager des facteurs de succès. Ces projets ont été sélectionnés en fonction de critères. Leur choix a été fait de manière à assurer une certaine diversité. L'intention de cette évaluation étant de décrire l'implantation et le fonctionnement de ces projets, les personnes à interroger ont été choisies selon la diversité et la complémentarité de leurs rôles et mandats respectifs. Les responsables des projets dans les directions régionales et locales et les promoteurs ont grandement facilité le repérage des individus à rencontrer.

Les 2 premiers projets ont été retenus parce qu'ils ont offert des activités de mentorat. L'évaluation de ces projets a été réalisée par la DE, en parallèle avec la Direction de la recherche et de l'analyse prospective (DRAP) de la DGARES, qui mène actuellement une étude concernant le transfert d'expertise. Au total, 28 personnes de statuts distincts ont été interrogées dans le cadre de 24 entrevues, pour la plupart individuelles, réalisées en octobre et novembre 2004. Il s'agit plus précisément des 2 responsables régionaux et des 2 responsables locaux d'Emploi-Québec, des 2 coordonnateurs et 3 conseillers des organismes promoteurs, de 2 sous-traitants et 1 partenaire, de 2 employeurs et 3 directeurs, dont l'un est en ressources humaines et les 2 autres, à la production, et de 11 travailleurs âgés qui ont participé à l'un ou l'autre de ces projets, soit 9 transmetteurs et 2 récepteurs d'expertise. Les entrevues auprès de ces derniers ont toutes été réalisées par les responsables de l'étude de la DRAP concernant le transfert d'expertise.

Les 3 autres projets ont été retenus à cause du nombre élevé d'entreprises qui ont été approchées dans le cadre de certaines activités de promotion et de sensibilisation, telles visite en entreprise, dîner-conférence, colloque, sondage ou analyse de besoins, ou directement impliquées, soit en offrant des stages ou en ayant bénéficié de subventions salariales. La DE a rencontré les 2 responsables régionaux, les 3 responsables locaux d'Emploi-Québec et les 3 promoteurs des PPTA concernés dans le cadre de 6 entrevues individuelles ou de groupe, selon le cas, réalisées en mars 2005. Des entrevues téléphoniques auprès de 132 entreprises, soit auprès d'employeurs, de directeurs des ressources humaines, de chefs d'équipe, de personnes ressources ou d'autres personnes identifiées par leur employeur ont également été réalisées lors de la même période. Enfin, 15 travailleurs âgés ayant participé à l'un ou l'autre de ces 3 projets ont été interrogés dans le cadre d'entrevues téléphoniques.

3. RÉSULTATS

3.1 GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE : APPLICATION AVEC DES TRAVAILLEURS ÂGÉS DE LA COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE CHARLESBOURG

3.1.1 ORGANISME PROMOTEUR

- Coopérative de services à domicile de Charlesbourg (Capitale-Nationale)

3.1.2 Description

Cette coopérative a pour but d'offrir des services à domicile aux aînés, aux personnes en perte d'autonomie, partielle ou permanente, et aux personnes handicapées. Il s'agit d'aide domestique (entretien ménager, préparation de repas, courses et accompagnement, ...) et d'assistance à la personne (aide quotidienne, soins d'hygiène personnelle, gardiennage, ...). Dû au phénomène grandissant du vieillissement de la population, la coopérative aura à combler éventuellement des besoins en aide à domicile d'une génération qui sera de plus en plus aux prises avec des problèmes de santé et de perte d'autonomie. Pour satisfaire cette demande, elle devra recruter et maintenir une main-d'œuvre à la fois qualifiée et dévouée. Elle doit donc favoriser des emplois à temps complet avec des conditions de travail incitatives, tout en proposant des mesures et des réaménagements dans l'organisation du travail qui conduiront au maintien en emploi à plus long terme de leurs travailleurs âgés.

3.1.3 Objectifs

- Développer, implanter et transférer un modèle organisationnel à caractère évolutif et des outils opérationnels de planification et de gestion des ressources humaines;
- amorcer une meilleure planification de la main-d'œuvre;
- expérimenter le transfert d'expertise;
- maintenir en emploi des travailleurs âgés.

3.1.4 Participants

- 1 entreprise et 14 travailleurs âgés (4 parrains et 10 apprentis)

3.1.5 Activités

Ce projet a nécessité l'évaluation des habiletés requises (profil de compétences) et des compétences personnelles (bilan de potentiel). Le profil de compétences avait pour objectif de faire émerger les nouvelles compétences nécessaires pour les travailleurs âgés. Le bilan de potentiel avait comme objectif de tracer un portrait du travailleur âgé mettant en évidence son potentiel, soit son savoir-faire, son savoir-être et son savoir-devenir. À la suite de ces évaluations, il a été décidé de mettre sur pied un programme d'accueil et d'intégration qui est en fait le programme de jumelage entre un parrain et un apprenti.

3.1.6 Principaux résultats

L'évaluation du profil de compétences et du bilan de potentiel s'est réalisée comme prévu. Dans le cas de l'évaluation du profil de compétences, des rencontres entre les gestionnaires et les sous-traitants et des rencontres de groupe par catégorie d'emploi ont eu lieu. Les préposés à l'assistance à la personne et ceux en aide domestique ont été rencontrés afin de bien cerner leurs besoins. Cette évaluation a cependant pris plus de temps que prévu, ce qui a quelque peu affecté le développement d'autres activités. En ce qui concerne l'évaluation du bilan de potentiel, des rencontres de rétroaction sur une base individuelle ont été organisées avec les travailleurs âgés. Les outils utilisés dans cette évaluation, soit des questionnaires et des tests, ont été les principales difficultés rencontrées, compte tenu des faibles habiletés en lecture et en écriture de certains travailleurs âgés. Ces évaluations ont toutefois permis de développer un programme de parrainage qui a été par la suite expérimenté. La sélection adéquate des parrains a été l'un des principaux facteurs de réussite dans le cadre de ce projet. L'évaluation du rendement des travailleurs âgés qui ont agi à titre de parrain a été toutefois plus difficile que prévu. En effet, les travailleurs âgés craignaient que s'installe un système de contrôle de qualité des tâches et aussi, ils craignaient les plaintes pouvant provenir de la clientèle.

Les activités réalisées dans ce projet ont permis de mettre sur pied un modèle organisationnel évolutif et de développer des outils opérationnels adaptés aux travailleurs âgés. Grâce à ce projet, cette coopérative a pu amorcer une meilleure planification de son personnel. Enfin, le transfert d'expertise a été expérimenté comme prévu. La coopérative travaille actuellement au développement d'un service de formation à l'interne. Au total, 8 préposés ont été choisis pour participer à une session intensive de formation et 3 d'entre eux ont été retenus à titre d'agent multiplicateur, afin de retransmettre la formation qu'ils ont reçue aux autres préposés de la coopérative.

Ce projet a permis aux intervenants de prendre conscience de l'importance d'une bonne planification de la main-d'œuvre, compte tenu de l'âge des préposés de la coopérative. Elle a également mis sur pied une stratégie de recrutement afin de prévoir la relève et assurer ainsi le suivi de l'organisation. Enfin, le programme de parrainage a été perçu comme étant une excellente stratégie pour maintenir en emploi les travailleurs âgés. Toutefois, ce n'est qu'à plus long terme que l'on sera en mesure de vérifier le maintien réel en emploi. Finalement, la coopérative entend poursuivre ses démarches dans l'établissement d'un plan de gestion de ses ressources humaines. Plusieurs étapes sont prévues.

3.2 TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES D'EXPÉRIENCE

3.2.1 Organisme promoteur

- Accès Travail (Centre-du-Québec)

3.2.2 Description

Cet organisme oeuvre dans le domaine de la réintégration en emploi pour différentes clientèles aux prises à des barrières systémiques, comme les jeunes, les personnes de 45 ans et plus, les personnes immigrantes et les personnes plus éloignées du marché du travail. Il a déjà offert le programme Action travail destiné aux personnes de 45 ans et plus. La mission première de cet organisme a été longtemps axée sur la recherche d'emploi. Il s'intéresse maintenant, et de plus en plus, aux besoins des entreprises, d'où origine son intérêt pour ce projet qui est en fait son deuxième. Cet organisme a voulu expérimenter des solutions afin de mieux préparer la relève tout en s'appuyant sur l'expertise de travailleurs âgés. Ce projet voulait mettre à contribution tant les employeurs que des travailleurs âgés d'entreprises de la région. C'est la volonté d'un arrimage entre l'employeur et le travailleur âgé qui a donné naissance à ce projet.

3.2.3 Objectifs

- Sensibiliser les employeurs à l'importance du transfert d'expertise détenue par des travailleurs âgés;
- développer en entreprise les conditions pour les habiliter à transmettre leur expertise à des apprentis;
- rendre plus polyvalents les travailleurs âgés au niveau de leurs tâches;
- outiller des employeurs pour mieux structurer leur processus d'embauche en s'appuyant sur l'expertise des travailleurs âgés;
- maintenir en emploi des travailleurs âgés.

3.2.4 Participants

- Douze entreprises de moins de 100 employés provenant de 5 secteurs d'activités économiques (fabrication métallique industrielle, machinerie, bois, meuble et transformation alimentaire) et 42 travailleurs âgés (33 parrains et 9 apprentis).

3.2.5 Activités

Plusieurs activités ont été réalisées dans ce projet, telles la sensibilisation de l'employeur à l'importance du transfert d'expertise et d'un processus d'embauche, d'intégration et de formation, la réalisation d'un diagnostic des besoins en ressources humaines, la consultation auprès de travailleurs âgés, afin de connaître leurs intentions et leurs attentes par rapport à leur projet professionnel et à leur passage à leur retraite, l'exploration de modes de transmission de l'expertise et de mesures pouvant favoriser un rapprochement intergénérationnel, la formation de travailleurs âgés au rôle de transmetteur d'expertise, le support pour le développement d'outils de formation et finalement, la production d'outils à l'intention des employeurs pour élaborer une méthode de recrutement de leur personnel.

3.2.6 Principaux résultats

Trois phases distinctes devaient être réalisées dans ce projet, soit la phase de sensibilisation des entreprises au transfert d'expertise, la phase d'élaboration d'un coffre à outils se rapportant au transfert d'expertise et la phase d'expérimentation de ce coffre à outils. L'intervention s'est déroulée comme prévue dans le plan initial proposé à l'employeur dans 9 des 12 entreprises participantes. Dans certains cas, le mandat s'est élargi, ce qui a permis d'envisager d'autres actions. Dans le cas des 3 autres entreprises, l'intervention ne s'est pas totalement réalisée, puisque la démarche n'a pas dépassé l'étape de consultation auprès de travailleurs âgés. Un coffre à outils pour le transfert d'expertise, facilement transférable à d'autres entreprises, a été produit dans 9 entreprises. Il a été adapté aux besoins et aux attentes de ces entreprises. La formation auprès de travailleurs âgés intéressés à agir à titre de parrain a été dispensée dans 7 des 9 entreprises. Plusieurs des entreprises participantes n'ont pu atteindre la dernière phase du projet, soit la phase d'expérimentation du transfert d'expertise.

Toutes les entreprises participantes ont été sensibilisées à l'importance du transfert d'expertise de la part des travailleurs âgés. Cependant, selon des personnes rencontrées, certaines de ces entreprises ne voyaient pas vraiment le lien entre la rentabilité et le transfert d'expertise. Pour d'autres entreprises, ce transfert nuirait à la productivité. Les conditions de transmission d'expertise à des apprentis ont été développées tel que prévu dans les entreprises participantes. Enfin, pour les entreprises qui ont embauché des nouveaux employés, la spécification de critères de sélection, grâce à l'approche par compétences TRIMA utilisée dans le cadre du transfert d'expertise, aurait permis de dépister de meilleurs candidats. Quant au maintien de travailleurs âgés grâce à leur transfert d'expertise, ce projet n'a été qu'à l'étape d'expérimentation de ce transfert. On pourra éventuellement juger de l'atteinte de cet objectif dans les années à venir.

3.3 PROMOTION 55

3.3.1 Organisme promoteur

- Transition Plus (Bas-Saint-Laurent)

3.3.2 Description

Cet organisme s'intéresse plus précisément à l'adaptation et la réinsertion en emploi de travailleurs âgés de 45 ans et plus. Il est directement interpellé par la problématique des travailleurs âgés de 55 ans et plus. Sa mission s'appuie sur 6 grands objectifs : soutenir les travailleurs de 45 ans et plus en transition; offrir des services en matière de développement de l'employabilité adaptés à la problématique de cette clientèle; se préoccuper des besoins d'emploi de ces travailleurs en mettant en place des mesures adaptées; rendre plus autonomes les travailleurs âgés par rapport à leur réintégration en emploi; souscrire et stimuler tout projet pouvant leur permettre la réintégration et le maintien en emploi; et finalement, encadrer et gérer tout projet visant l'intégration et le maintien en emploi de cette clientèle.

3.3.3 Objectifs

- Sensibiliser le milieu au phénomène de la population vieillissante et à la pénurie de main-d'œuvre à venir;
- augmenter le taux d'intégration et de maintien en emploi de travailleurs âgés;
- utiliser le mécanisme de reconnaissance des acquis.

3.3.4 Participants

- 90 travailleurs âgés (3 stages d'apprentissage et 11 subventions salariales)

3.3.5 Activités

Transition plus est intervenu directement auprès des participants dans le but d'améliorer leurs compétences socioprofessionnelles, afin de les intégrer dans un emploi stable. Plusieurs services ont été offerts, notamment, rencontres individuelles avec un conseiller en emploi, administration et interprétation de tests psychométriques, services d'orientation professionnelle, sessions de groupe d'une durée de 6 semaines, rencontres de soutien au niveau de la motivation et de la gestion du stress, aide et techniques de recherche d'emploi, référence à des employeurs (banque de candidatures), référence à d'autres organismes, selon le besoin, et suivi personnalisé et adapté. Les travailleurs âgés ont eu accès à des formations de courte durée lorsque l'acquisition de connaissances spécifiques était jugée nécessaire pour faciliter leur embauche. La plupart des travailleurs âgés interrogés dans cette étude ont eu l'occasion de visiter une ou plusieurs entreprises. Selon eux, l'accueil chez l'employeur a été très apprécié et l'expérience, fort enrichissante. Enfin, certains travailleurs âgés ont pu bénéficier d'une subvention salariale ou d'un stage en entreprise.

Transition plus a sensibilisé les employeurs et les principaux acteurs socio-économiques des deux MRC impliquées dans le projet, soit celle de La Mitis et celle de Rimouski-Neigette, à l'importance de réinsérer et de maintenir en emploi les travailleurs d'expérience de la région. Dans le cadre d'activités de promotion du projet et de sensibilisation auprès d'entreprises, 26 entreprises ont participé à un dîner-conférence, 37 à un colloque, et 26 ont été rencontrées sur une base individuelle. Par ailleurs, la plupart des entreprises interrogées dans cette étude ont fort apprécié ces activités. Plus de la moitié des entreprises interrogées ont été sensibilisées à l'importance d'embaucher des travailleurs âgés. Plus de la moitié des entreprises interrogées ont été sensibilisées aussi aux avantages de maintenir une main-d'œuvre âgée au sein de l'entreprise. La majorité des entreprises interrogées dans cette étude ont jugé utile la documentation qui leur a été transmise par l'organisme. Le tiers des entreprises interrogées ont reçu une liste des participants de la part de l'organisme pour une éventuelle embauche. Enfin, l'organisme promoteur a offert à plusieurs entreprises les services de professionnels, afin d'analyser leurs besoins en matière de main-d'œuvre à court, moyen et long terme et a été référé aussi des travailleurs âgés qui pouvaient répondre à leurs exigences. Près d'une quarantaine d'organismes du milieu, dont certains provenaient de ministères et du domaine syndical ou celui de l'éducation, ont pris part aussi à certaines activités de promotion et de sensibilisation organisées par l'organisme promoteur.

Au total, 3 entreprises ont offert un stage d'apprentissage et 11 autres ont pu bénéficier d'une subvention salariale. Plusieurs des entreprises ciblées ont embauché, au total, 43 travailleurs âgés, soit 26 à temps plein et 17, à temps partiel. Certains travailleurs âgés ont occupé deux emplois à temps partiel. D'autres ne voulaient pas se réintégrer sur le marché du travail à temps plein. Les deux tiers des entreprises interrogées dans cette étude qui ont bénéficié de subventions salariales ont embauché un travailleur âgé alors que l'autre tiers a embauché 2 travailleurs âgés. Plus de la moitié d'entre elles ont conservé à leur emploi au moins un travailleur âgé après la subvention. La moitié des travailleurs âgés qui n'ont pas demeurés en emploi après la subvention ont effectué un retour au travail dans le cadre d'un autre emploi. La moitié des entreprises qui ont bénéficié de subventions salariales ont reçu du soutien de la part de l'organisme promoteur. Les deux tiers des entreprises concernées ont très apprécié ce soutien.

3.3.6 Principaux résultats

En ce qui a trait aux activités de promotion et de sensibilisation auprès d'entreprises, plusieurs employeurs ont été rencontrés alors que d'autres ont participé à un dîner-conférence ou à un colloque. Plusieurs entreprises avaient été sensibilisées à l'embauche de travailleurs âgés. Elles avaient été particulièrement sensibilisées au besoin d'une main-d'œuvre plus expérimentée et aux avantages de la maintenir en emploi. Plusieurs organismes du milieu ont également été sensibilisés à l'importance d'engager des travailleurs âgés. Cette campagne de promotion et de sensibilisation a toutefois été plus laborieuse que prévue au départ exigeant beaucoup de temps. L'organisme a manqué aussi de temps pour la formation de groupe offerte aux travailleurs âgés. De plus, peu d'entreprises ont offert des stages d'apprentissage, à cause de manque de temps ou de ressources, ou bénéficié d'une subvention salariale. Dans ce cas, cette subvention aurait été plus ou moins offerte aux entreprises potentielles. Ce projet a donc eu des retombées variées qui seront probablement plus significatives à plus long terme.

3.4 RE-CONNAISSANCE PAR LE BILAN DE COMPÉTENCES

3.4.1 Organisme promoteur

- Service externe de main-d'œuvre (SEMO) de Granby et région (Montérégie)

3.4.2 Description

Cet organisme se spécialise en réinsertion professionnelle et en counseling psychosocial individuel. Il offre aussi des services d'aide à la recherche d'emploi pour une clientèle majoritairement âgée de 40 ans et plus. De cette expertise est venue la réflexion portant spécifiquement sur une clientèle plus âgée rencontrant des obstacles particuliers face au marché du travail.

3.4.3 Objectifs

- Favoriser l'intégration en emploi de travailleurs âgés;
- développer une structure basée sur une démarche alliant le bilan de compétences et un service technique d'aide à la recherche d'emploi;
- utiliser le processus TRIMA pour établir le bilan de compétences.

3.4.4 Participants

- 30 travailleurs âgés (19 subventions salariales)

3.4.5 Activités

La participation des travailleurs âgés a duré 9 mois. Le bilan de compétences a été réalisé dans une période d'un mois. Les interventions entourant la méthode dynamique de recherche d'emploi et l'accompagnement des participants ont duré 3 mois. Durant cette période, chaque participant a été rencontré en moyenne une fois par semaine. Tous les travailleurs âgés ont participé à des séances de groupe, à des rencontres individuelles d'évaluation, à une démarche dynamique de réflexion et de bilan professionnel, à un service individualisé de counseling d'emploi, à des activités thématiques en groupe, à de l'accompagnement individualisé en recherche d'emploi et à des suivis individualisés. Des activités de soutien, d'encadrement et de suivi en milieu de travail ont été par la suite réalisées.

3.4.6 Principaux résultats

Toutes les activités prévues dans ce projet ont été réalisées, même si elles ont rencontré quelques difficultés en cours de route. La réalisation d'activités de groupe à la fin du projet s'est avérée impossible par manque de temps. Ce projet a favorisé l'intégration en emploi de travailleurs âgés. L'offre de subventions salariales a été un incitatif apprécié de la part d'entreprises à participer à ce projet. L'objectif de développer une structure basée sur une démarche alliant le bilan de compétences et un service technique d'aide à la recherche d'emploi aurait été atteint selon les personnes interrogées dans ce projet. L'approche TRIMA pour établir le bilan de compétences a été utilisée tel que prévu au départ. Cependant, bien que cette approche ait été un facteur déterminant dans la réussite de ce projet, elle s'est avérée onéreuse, surtout au niveau de la ressource qui a été responsable de son utilisation.

Les intervenants considèrent les éléments suivants comme essentiels à un projet de ce type : le bilan de compétences, le counseling d'emploi, l'accompagnement et le suivi régulier des travailleurs âgés, la réalisation d'activités de groupe, la sensibilisation auprès d'employeurs, l'arrimage entre les compétences des travailleurs âgés et les besoins des employeurs, l'aide financière offerte aux employeurs et les suivis. Quelques petits ajouts pourraient être toutefois apportés comme un cours d'initiation à l'informatique, un cours de langue seconde, des activités portant sur le deuil d'un emploi, des visites de groupe en entreprises et des périodes d'observation en milieu de travail. Cette expérience de 9 mois est venue confirmer les avantages à embaucher un travailleur âgé : stabilité découlant de sa maturité, productivité, loyauté et sens des responsabilités, désir manifeste de travailler et expérience acquise.

3.5 TRAVAILLEURS FORESTIERS 55 ANS ET +

3.5.1 Organisme promoteur

- Accès-Travail-Emploi (Saguenay-Lac-Saint-Jean)

3.5.2 Description

Cet organisme s'intéresse à la réinsertion socioprofessionnelle des personnes de 45 ans et plus. Il a pour objectifs de permettre aux personnes de 45 ans et plus de surmonter le choc provoqué par la perte de leur emploi et de prendre aussi de plus en plus conscience de leur potentiel d'employabilité, afin de générer des solutions créatives en vue de réussir une réintégration en emploi. Ce projet visait, dans un premier temps, la mise en mouvement de travailleurs âgés du domaine de la foresterie. Il a donc permis à des travailleurs âgés à risque de chômage élevé ou définitif, de développer des habiletés favorisant le transfert de compétences, soit le transfert de leurs compétences dans un autre emploi, et le maintien en emploi. Ce projet a été implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement collectif.

3.5.3 Objectif

- Développer des habiletés favorisant le transfert de compétences dans un autre emploi.

3.5.4 Participants

- 14 travailleurs âgés dont 7 travailleurs forestiers (14 stages d'apprentissage et 14 stages d'intégration).

3.5.5 Activités

Plusieurs activités ont été offertes. Elles ont surtout porté sur l'identification des compétences spécifiques, génériques et transférables (bilan personnel et professionnel, transfert de compétences dans un autre champ d'activités, identification d'une formation et exploration de métiers en entreprise) sur la prise de conscience et l'adaptation aux nouvelles réalités du marché du travail (stratégies d'adaptation et marché du travail actuel) et sur l'intégration au travail (préparation au marché du travail et stages en entreprise). Vingt-huit stages en entreprise ont été offerts, soit 14 stages d'apprentissage et 14 stages d'intégration. Chaque participant a bénéficié de 2 stages différents en entreprise, soit un stage d'apprentissage dans 2 entreprises et un stage d'intégration dans l'une ou l'autre de ces entreprises ou dans une troisième, le cas échéant. Les stages d'intégration ont été offerts uniquement dans des entreprises qui pouvaient embaucher le participant après ce stage.

3.5.6 Principaux résultats

Le retard causé par la difficulté de recrutement des participants a entraîné certaines modifications sur la formation qui a été offerte dans le cadre de ce projet. La durée des stages offerts était trop brève et ne permettait pas ainsi une période suffisamment longue pour la formation nécessaire à l'intégration en emploi de travailleurs âgés. Malgré que la démarche en transfert de compétences dans un autre emploi se soit avérée relativement plus complexe que prévu, l'objectif de développer des habiletés favorisant ce transfert aurait été atteint. Plusieurs travailleurs âgés sont demeurés en emploi dans l'entreprise de leur dernier stage après la période de participation. On peut citer les éléments suivants comme étant importants pour ce projet pilote : le bilan de compétences, le développement concret de nouvelles habiletés, la motivation des participants, le support apporté par l'organisme promoteur et le support financier.

4. CONCLUSION

De nombreux résultats obtenus dans cette évaluation vont dans le sens de ceux obtenus dans l'évaluation de 5 projets de la cohorte 2000-2003 : souplesse du projet; qualité d'intervention des principaux intervenants; offre d'activités et de services adaptés aux besoins des travailleurs âgés; motivation des travailleurs âgés à participer au projet; et bonne collaboration entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec.

On constate l'importance d'offrir aux travailleurs âgés de la formation sur mesure, de préférence, de courte durée. Les stages en entreprise, soit des stages d'apprentissage ou d'intégration, apparaissent d'excellents moyens de réinsérer des travailleurs âgés en emploi. En plus de leur caractère pratique et dynamique, ces stages sont perçus par les employeurs comme une assurance avant l'embauche de travailleurs âgés.

Dans le cas de l'offre de subventions salariales, les avis sont partagés. Selon des intervenants, l'offre de subventions serait un incitatif pour l'employeur. Toutefois, selon d'autres, de nombreuses réinsertions en emploi peuvent se faire sans subvention. Il faut donc ajuster l'offre selon le besoin et les caractéristiques des travailleurs âgés concernés.

La promotion et la sensibilisation auprès d'entreprises et d'organismes du milieu portant plus spécifiquement sur le vieillissement de la population, sur la pénurie de main-d'œuvre à venir et sur l'importance de réinsérer et de maintenir en emploi des travailleurs âgés, notamment en raison de l'expertise et de la qualité de ces travailleurs d'expérience, demeure une stratégie gagnante dans le cadre de ces projets. D'après plusieurs promoteurs, c'est une activité tout aussi importante que celles directement offertes aux travailleurs âgés parce qu'un bon nombre

d'employeurs entretiennent encore des préjugés à l'égard des travailleurs âgés. En général, les employeurs approchés ou directement impliqués dans ces projets ont fait preuve d'ouverture et plusieurs ont embauché des travailleurs âgés, avec ou sans subvention. Pour d'autres entreprises, cela s'est concrétisé par une planification du transfert d'expertise. Pour certaines, cela s'avère plus difficile, notamment, parce qu'elles ne perçoivent pas toujours le lien entre ces objectifs et la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

1.1 MANDAT

Une entente entre le gouvernement du Canada et celui du Québec à propos des Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés a été signée en octobre 2000 pour une durée de trois ans (2000-2003), soit jusqu'au 31 mars 2003. Trente-deux projets ont été déposés au cours de cette période. La Direction de l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a produit trois rapports d'évaluation, ainsi qu'un rapport synthèse présentant les principaux résultats des projets implantés entre 2000 et 2003. Cette entente a été prolongée jusqu'au 31 mars 2004 pour une durée d'un an (2003-2004). Trente projets ont été soumis.

Une nouvelle entente Canada-Québec concernant l'initiative des PPTA a été conclue le 18 août 2004. Modifiée en octobre de la même année, elle devait se terminer le 31 mars 2005. Toutefois, les activités engagées avant cette date pouvaient se poursuivre jusqu'au 30 juin 2005. Dix-sept nouveaux projets ont été déposés.

Finalement, le 20 mai 2005, une nouvelle entente d'une durée d'un an a été ratifiée afin de financer des projets développés sur la base des résultats prometteurs obtenus jusqu'à présent.

Les ententes Canada-Québec concernant les PPTA font suite aux constats de détérioration, depuis les années 70 de la situation d'emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus.

L'entente mentionne que le Québec est responsable de la gestion des projets sur son territoire et de la mise en œuvre d'approches novatrices devant favoriser la réinsertion ou le maintien en emploi des travailleurs âgés entre 55 et 64 ans et exceptionnellement, des travailleurs âgés de 50 à 54 ans. Il est également responsable de l'évaluation de ces projets.

La DE a produit ce rapport d'évaluation qui présente les principaux résultats provenant de cinq projets qui ont été implantés entre 2003 et 2004 et d'entrevues téléphoniques auprès de travailleurs âgés et d'entreprises, dans le cadre de trois des cinq projets évalués dans cette étude.

1.2 STRUCTURE DU RAPPORT

Le présent rapport comprend cinq parties. La première rend compte du mandat et du contexte global dans lequel s'inscrivent les projets. La seconde décrit les projets pilotes de façon générale. La troisième décrit l'intention de l'évaluation et la méthode retenue. La quatrième présente les constats détaillés pour chacun des cinq projets retenus. La cinquième présente une conclusion des principaux résultats obtenus dans le cadre de cette évaluation.

Afin de compléter les résultats obtenus dans cette étude, une analyse complémentaire a été réalisée à partir des rapports de suivi d'Emploi-Québec et des rapports d'activités des organismes promoteurs qui ont été déposés à la fin de ces projets.

Ce rapport a fait l'objet de plusieurs consultations auprès du comité ministériel formé de représentantes et représentants du MESS et d'Emploi-Québec et d'une représentante du comité aviseur pour les travailleurs âgés de 45 ans et plus.

L'usage des termes tels que travailleurs de 50 ans et plus, travailleur âgé, travailleur d'expérience et travailleur expérimenté sont considérés comme étant équivalents dans ce rapport¹.

¹ Veuillez noter également que, dans le but de faciliter la lecture du présent texte, le masculin a généralement été employé comme genre neutre pour désigner à la fois les femmes et les hommes.

2.1 PROBLÉMATIQUE

Le développement de ces projets pilotes provient du fait qu'on a constaté il y a plusieurs années, une détérioration de l'emploi pour les travailleurs âgés de 55 ans et plus. Ces travailleurs sont majoritairement concentrés dans des industries à caractère traditionnel où le niveau d'emploi est généralement stagnant ou en déclin. Bon nombre d'entre eux ont occupé longtemps des emplois demandant une faible qualification dans lesquels ils ont acquis des compétences souvent non transférables.

À partir de 1976, on constate que la situation d'emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus s'est nettement détériorée à l'échelle nationale selon des indices tels la diminution du taux d'activité, l'augmentation du taux de chômage et la durée moyenne de chômage.

Lorsqu'un travailleur âgé est mis à pied, la possibilité que cette personne soit sans emploi un an plus tard serait deux fois plus élevée que pour celle d'un travailleur âgé de 25 à 44 ans. Au Québec, la durée moyenne du chômage du groupe d'âge concerné était de trois semaines plus élevée que la moyenne canadienne pour la période observée, soit 39 semaines pour le Québec comparativement à 36 semaines pour le Canada. Par ailleurs, la proportion des chômeurs de longue durée dépassait la moyenne canadienne de deux points, soit 19 % pour le Québec et 17 % pour le Canada. On sait également qu'une absence aussi prolongée du marché du travail conduirait habituellement à des situations économiques relativement difficiles, de même qu'à la détérioration probable des habiletés et des connaissances des travailleurs, nuisant par le fait même à leur réintégration sur le marché du travail².

En 1988, un programme avait été mis en place, soit le Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés. Ce programme offrait aux individus de 55 à 64 ans, licenciés collectivement, un revenu de soutien en tenant compte de leur participation antérieure au marché du travail. Cette intervention permettait en effet d'assurer une certaine sécurité du revenu à ces individus qui avaient consacré une grande partie de leur vie au travail.

En 1997, le PATA a été aboli, puisqu'il faisait surtout office de stratégie passive. L'aide financière accordée n'était accompagnée d'aucun soutien à l'insertion en emploi et, en conséquence, peu de personnes participantes se trouvaient vraiment un emploi³.

En 1998, des hypothèses de remplacement du PATA furent proposées au gouvernement du Canada.

En 1999, un groupe de travail fédéral-provincial sur les travailleurs âgés a été créé. Il fut chargé de poser un diagnostic tout en proposant également une série d'interventions possibles. Le

² Le programme d'adaptation des travailleurs âgés. Rapport d'évaluation. Évaluation et exploitation des données. Politique stratégique. Développement des ressources humaines Canada, octobre 1996.

³ Les programmes d'adaptation pour les travailleurs âgés. Étude bilan. Évaluation et exploitation des données. Politique stratégique. Développement des ressources humaines Canada, décembre 1999.

rapport qu'il a produit a présenté la situation des travailleurs de différents groupes d'âge au Canada et a permis de comparer la situation du Québec à celle de l'ensemble du Canada⁴.

En 2000, l'entente Canada-Québec pour la création et la mise en oeuvre de PPTA a été conclue. À l'instar de celles des autres provinces et des territoires, elle visait à soutenir financièrement des projets d'approches novatrices pour la réintégration dans un emploi durable de travailleurs âgés mis à pied ou pour le maintien en emploi de ceux risquant de le perdre.

Les approches retenues doivent favoriser la découverte, l'avènement ou la création de façons nouvelles et efficaces d'aider ces personnes à retourner sur le marché du travail ou à conserver leur emploi. La population visée est constituée des travailleurs âgés entre 55 et 64 ans et, exceptionnellement, dans le cadre d'un bon nombre de projets, de travailleurs âgés de 50 à 54 ans.

2.2 PARAMÈTRES DES PROJETS PILOTES

2.2.1 Clientèles participantes

Ces projets pilotes s'adressent aux personnes à la recherche d'un emploi et à celles en emploi. Ils veulent donc favoriser le réemploi ou le maintien en emploi de travailleurs âgés de 55 à 64 ans sans emploi ou menacés de licenciement collectif. Comme autre clientèle potentielle, les entreprises sont également visées par les PPTA, notamment en termes de gestion prévisionnelle.

2.2.2 Rôles des directions régionales d'Emploi-Québec

Les directions régionales d'Emploi-Québec, par la voie des responsables régionaux de ces projets pilotes, ont le mandat de faire connaître à leurs centres locaux d'emploi (CLE) et aux organismes du milieu, l'entente sur ces projets pilotes, notamment, les objectifs poursuivis, la clientèle rejointe, les conditions de participation, de même que les règles de fonctionnement, en plus de susciter l'adhésion d'organismes concernés. Les responsables régionaux doivent favoriser aussi l'émergence de nouveaux projets dans la région, transmettre l'information pertinente en cours de développement, apporter l'aide ainsi que le soutien nécessaire pour que les projets soient conformes aux attentes gouvernementales et finalement, accompagner les organismes promoteurs dans la réalisation des diverses phases de leur projet.

Un projet peut, occasionnellement, toucher plus d'une région. En pareille circonstance, une entente de fonctionnement peut être développée en collégialité par les directions régionales concernées. Les activités de gestion de ces directions portent sur le volet administratif autant que financier, ainsi que sur le suivi des projets pilotes.

2.2.3 Organismes promoteurs

Les promoteurs ou coordonnateurs des projets sont des entreprises ou des organismes à but non lucratif (OBNL) qui appartiennent aux secteurs public, parapublic ou privé, à l'exclusion toutefois des ministères du gouvernement du Québec et des organismes dont les employés sont régis par la Loi sur la fonction publique.

⁴ Les travailleurs âgés sur le marché du travail : défis d'emploi, expérience des programmes, implications stratégiques. Rapport du groupe de travail du Forum des ministres responsables du marché du travail (FMMT). Document préliminaire, septembre 2000.

2.2.4 Volets d'intervention

Chaque projet a une durée précise et spécifique d'un maximum de deux années, sauf évidemment les projets des périodes 2003-2004 et 2004-2005 qui ne pouvaient dépasser un an. Chaque projet ne peut excéder la durée prévue de l'entente elle-même. Certains principes guident sa mise en œuvre. Parmi ceux-ci, notons que les projets doivent s'inscrire dans l'un ou plusieurs des quatre volets d'intervention décrits ci-après.

Sensibilisation et promotion

Ce volet veut faciliter la mise sur pied d'initiatives qui visent à contrer les barrières systémiques et les préjugés qui existent à l'égard de l'embauche de travailleurs âgés et aussi, à sensibiliser les employeurs aux avantages concurrentiels que procurent ces derniers.

Prévention des mises à pied

Ce volet propose la mise en œuvre de mesures permettant d'agir à court terme afin d'éviter de reproduire une génération de travailleurs âgés qui risquent d'être mis à pied.

Adaptation

Ce volet veut favoriser un accroissement de la qualification et de la mobilité de la main-d'œuvre dans le but d'améliorer sa compétitivité sur le marché du travail.

Participation à la vie active

Ce dernier volet vise à favoriser directement la prolongation de la vie active des travailleurs âgés de 55 ans et plus qui sont sans emploi ou dont l'emploi est menacé.

2.2.5 Gestion des projets pilotes

Ressources humaines

Les ressources humaines engagées dans la gestion, de même que dans le suivi des projets, sont nombreuses. On fait référence ici à la contribution du Comité national d'analyse, du Comité de suivi et du personnel du réseau d'Emploi-Québec.

Le Comité national d'analyse a été créé pour recevoir les projets pilotes, les analyser et finalement, en recommander l'approbation au sous-ministre associé d'Emploi-Québec et aux représentants des Ressources humaines et du développement des compétences Canada (RHDC).

Coordonné par la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle et par la Direction générale des politiques, le Comité de suivi est formé de personnes venant du MESS, tant des unités centrales que des directions régionales. Il a pour mandat de faciliter la mise en œuvre des projets au Québec et de fournir les outils de gestion dont les directions régionales ont besoin.

Ressources financières

Dans le cadre de l'entente 2000-2003, le MESS a disposé d'un budget total de 15,2 M\$, c'est-à-dire 2,4 M\$ pour l'administration et 12,8 M\$ pour le financement. La contribution du gouvernement fédéral totalise 10,6 M\$, ce qui représente 70 % du budget total, tandis que celle du Québec a été de 4,6 M\$, soit 30 % du budget total. Ce budget total a été réparti sur trois exercices financiers, soit 0,9 M\$ pour l'exercice 2000-2001, 6,3 M\$ pour celui de 2001-2002 et 8,0 M\$ pour l'exercice 2002-2003.

En novembre 2003, RHDC et le MESS ont accepté de prolonger cette entente jusqu'au 31 mars 2004 avec l'ajout de nouveaux fonds. Le réseau d'Emploi-Québec a pu compter sur un budget supplémentaire d'environ 7,0 M\$ provenant du gouvernement fédéral, auquel il a ajouté 3,0 M\$ pour financer 30 projets en 2003-2004, soit 25 nouveaux et 5 autres qui ont été réalisés en 2000-2003 et qui ont été reconduits en 2003-2004. Le budget total pour la période 2003-2004 a donc été fixé à 10,0 M\$.

L'entente a été ensuite prolongée jusqu'au 31 mars 2005 pour implanter 17 autres projets pilotes. Le budget global pour cette dernière année a été de 4,4 M\$, soit 1,3 M\$ provenant du gouvernement du Québec et 3,1 M\$, du gouvernement fédéral.

Le budget global pour l'exercice financier de 2005-2006 concernant la nouvelle entente pour les PTA sera de 3,6 M\$, soit 2,7 M\$ provenant du fédéral et 0,9 M\$, du provincial.

Dans le cas de l'exercice financier de 2006-2007, couvrant les mois d'avril et de mai, le budget prévu est de l'ordre de 0,4 M\$, soit 0,3 M\$ venant du gouvernement fédéral et 0,1 M\$ de celui du Québec. Les coûts encourus après le mai 2006 relativement aux projets seront assumés entièrement par le Québec.

2.2.6 Partenaires et sous-traitants

Le partenariat correspond à un engagement volontaire d'une entreprise ou d'une organisation en vue de soutenir les actions ainsi que les activités de l'organisme promoteur, alors que la sous-traitance est plutôt une relation d'affaires, volontaire de part et d'autre, enchâssée par un contrat signé moyennant rémunération. L'organisme promoteur définit donc ses propres besoins de sous-traitance ainsi que ses intérêts en termes de partenariat nécessaire. Il choisit le partenariat et la sous-traitance au regard de critères liés au bon fonctionnement de son projet.

3.1 CADRE D'ÉVALUATION

Un cadre d'évaluation a été développé en février 2001⁵. Il décrit l'approche générale des projets pilotes ainsi que la stratégie d'évaluation retenue pour les projets pilotes de la période 2000-2003. Par la suite, les projets ont été choisis et la stratégie d'évaluation a été précisée. Les enjeux de l'évaluation ont touché la mise en œuvre, la pertinence et l'efficacité des approches utilisées dans les projets pilotes. Au total, quatre rapports ont été produits, soit trois rapports d'évaluation et un rapport synthèse.

La présente évaluation comprend deux volets. Le premier correspond à l'évaluation par études de cas de cinq projets de la période 2003-2004 par la réalisation d'entrevues auprès d'intervenants, ainsi que par la réalisation d'entrevues téléphoniques auprès de travailleurs âgés et auprès d'entreprises dans trois des cinq projets pilotes. Le présent rapport décrit les principaux résultats de cette étude.

Le second volet vise à mesurer l'efficacité des approches utilisées dans les projets. L'évaluation de l'efficacité consiste à établir le degré d'atteinte des objectifs des projets ainsi que les effets à court terme pour les projets de la période 2003-2004 et à plus long terme pour les projets de la période 2000-2003.

Ce dernier volet comprend deux étapes. La première étape vise à mesurer les effets bruts des projets, notamment, leur capacité à réinsérer ou à maintenir en emploi des travailleurs âgés. La seconde étape vise à mesurer les effets nets quant à la réinsertion en emploi des travailleurs âgés ayant participé à des projets de la période 2003-2004. L'estimation de ces effets nets sera possible grâce à l'utilisation d'un groupe de comparaison composé de travailleurs âgés n'ayant participé à aucun projet pilote.

Les objectifs visés par l'évaluation par études de cas de cinq projets et la réalisation d'entrevues téléphoniques auprès de travailleurs âgés et d'entreprises rejointes dans trois de ces cinq projets ainsi que la méthode d'évaluation retenue sont décrits dans les prochaines sections.

3.2 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Cette étude vise à connaître le déroulement de cinq projets pilotes, à cerner des problèmes susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et à dégager des facteurs de succès.

Globalement, cette étude avait pour objectifs de décrire :

- les activités et services qui ont été offerts;
- les ajustements survenus lors de l'implantation du projet;
- les mécanismes de repérage et de sélection de la clientèle participante;
- les rôles et responsabilités des partenaires et des sous-traitants;

⁵ Projets pilotes pour les travailleurs âgés : cadre d'évaluation. Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. Direction générale des politiques. Ministère de la Solidarité sociale, février 2001.

- les activités de soutien et d'accompagnement;
- les mécanismes de suivi;
- les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées;
- les forces et faiblesses de la structure organisationnelle.

On a également évalué dans le cadre de deux projets :

- le mentorat comme activité de maintien en emploi de travailleurs âgés.

Enfin on a évalué dans le cadre de trois autres projets le point de vue de travailleurs âgés sur :

- les motifs de la participation;
- les activités et services durant la participation.

et d'entreprises sur :

- le déroulement du projet et leur interaction avec les responsables du projet;
- la participation des travailleurs âgés à des emplois subventionnés ou à des stages en entreprise;
- leur niveau de sensibilisation à l'embauche de travailleurs âgés et l'apport du projet en ce sens;
- leur perception quant aux objectifs poursuivis, aux activités et services offerts et à certains effets obtenus dans le cadre du projet;
- leur niveau d'appréciation quant aux activités et aux services reçus dans ce projet.

3.3 MÉTHODE D'ÉVALUATION

Au total, cinq projets ont été retenus dans cette étude. Il s'agit des projets suivants :

- A. Projet : Gestion prévisionnelle des ressources humaines et vieillissement de la population dans le secteur de l'économie sociale : application avec les travailleurs âgés de la Coopérative de services à domicile de Charlesbourg
 Promoteur : Coopérative de services à domicile de Charlesbourg
 Région : Capitale-Nationale
- B. Projet : Travailleurs, travailleuses d'expérience
 Promoteur : Accès travail
 Région : Centre-du-Québec
- C. Projet : Promotion 55
 Promoteur : Transition Plus
 Région : Bas-Saint-Laurent
- D. Projet : Re-connaissance par le bilan de compétences
 Promoteur : Service externe de main-d'œuvre (SEMO) de Granby et région
 Région : Montérégie
- E. Projet : Travailleurs forestiers 55 ans et +
 Promoteur : Accès-Travail-Emploi
 Région : Saguenay-Lac-Saint-Jean

Ces projets ont été sélectionnés en fonction de divers critères. Leur choix a été fait de manière à assurer une certaine diversité. L'intention de cette évaluation étant de décrire l'implantation et le fonctionnement de ces projets, les personnes à interroger ont été choisies selon la diversité et la complémentarité de leurs rôles et mandats respectifs. Les responsables des projets dans les directions régionales et locales, de même que les promoteurs, ont grandement facilité le repérage des individus à rencontrer.

Les deux premiers projets ont été retenus parce qu'ils ont, notamment, offert des activités de mentorat. L'évaluation de ces projets pilotes a été réalisée par la DE en parallèle avec la Direction de la recherche et de l'analyse prospective du MESS, qui mène actuellement une étude concernant le transfert d'expertise. Au total, 28 personnes de statuts distincts ont été interrogées dans le cadre de 24 entrevues, pour la plupart individuelles, réalisées en octobre et novembre 2004. Il s'agit plus précisément des 2 responsables régionaux et des 2 responsables locaux d'Emploi-Québec, des 2 coordonnateurs et 3 conseillers des organismes promoteurs, de 2 sous-traitants et 1 partenaire, de 2 employeurs et 3 directeurs, dont l'un est en ressources humaines et les deux autres, à la production et de 11 travailleurs âgés qui ont participé à l'un ou l'autre de ces projets, soit 9 transmetteurs et 2 récepteurs d'expertise⁶. Les entrevues auprès de ces derniers ont toutes été réalisées par les responsables de l'étude sur le transfert d'expertise.

Les trois autres projets pilotes ont été retenus à cause du nombre relativement élevé d'entreprises qui ont été approchées dans le cadre de certaines activités de promotion et de sensibilisation, telles visite en entreprise, dîner-conférence, colloque, sondage ou analyse de besoins, ou directement impliquées, soit en offrant des stages ou en ayant des emplois subventionnés. La DE a rencontré les 2 responsables régionaux⁷, les 3 responsables locaux d'Emploi-Québec et les 3 promoteurs des PPTA concernés dans le cadre de 6 entrevues individuelles ou de groupe, selon le cas, réalisées en mars 2005. Des entrevues téléphoniques auprès de 132 entreprises, soit auprès d'employeurs, de directeurs des ressources humaines, de chefs d'équipe, de personnes ressources ou d'autres identifiées par leur employeur ont également été réalisées lors de la même période par la firme Léger Marketing. Enfin, 15 travailleurs âgés ayant participé à l'un ou l'autre de ces trois projets pilotes ont été interrogés dans le cadre d'entrevues téléphoniques réalisées par la Firme SOM recherches et sondages.

Le tableau qui suit résume le nombre de personnes rencontrées dans le cadre des cinq projets évalués dans cette étude. Au total, 183 personnes ont été rencontrées ou interrogées dans cette évaluation.

⁶ Le transmetteur est désigné, selon le type d'entreprise, comme formateur, compagnon, parrain, mentor ou tuteur. Le formateur, dont l'expertise est généralement reconnue, agit parfois à deux niveaux, soit à titre de formateur de compagnon ou d'apprenti. Dans le cas de coopératives ou d'entreprises d'économie sociale, le transmetteur d'expertise est souvent appelé parrain, dont son principal rôle est d'accompagner à plusieurs niveaux un ou plusieurs apprentis. Enfin, le récepteur est la personne ou l'apprenti qui reçoit l'expertise de la part d'un collègue de travail.

⁷ Il n'y a pas de responsable régional pour les PPTA dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

**Nombre de personnes rencontrées dans les
cinq projets évalués dans le cadre de cette étude**

PERSONNES RENCONTRÉES		NUMÉRO DE PROJET					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Emploi-Québec	Responsable régional	1	1	1	1		4
	Responsable local	1	1	1	1	1	5
Organisme promoteur	Coordonnateur	1	1	1	1	1	5
	Conseiller		3				3
Intervenant	Partenaire		1				1
	Sous-traitant	1	1				2
Participant (maintien en emploi)	Transmetteur	4	5				9
	Récepteur	2					2
Entreprise	Maintien	Employeur	1	1			2
		Directeur	1	2			3
	Réinsertion	Employeur Responsable des ressources humaines Personne désignée ou chef d'équipe			57	49	26
Participant (réinsertion en emploi)	Travailleurs âgés (Subvention salariale) (Stage en entreprise)			6	5	4	15
TOTAL		12	16	66	57	32	183

CHAPITRE 4 : ÉVALUATION DES PROJETS PILOTES

4.1 GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE : APPLICATION AVEC DES TRAVAILLEURS ÂGÉS DE LA COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE CHARLESBOURG

4.1.1 Organisme promoteur

Fondée en 1998, la Coopérative de services à domicile de Charlesbourg a pour mission d'offrir des services à domicile aux aînés, aux personnes en perte d'autonomie partielle ou permanente et aux personnes handicapées. Il s'agit plus précisément d'aide domestique (entretien ménager, préparation de repas, courses et accompagnement, ...) et d'assistance à la personne (aide quotidienne, soins d'hygiène personnelle, gardiennage, ...).

Cette entreprise d'économie sociale a comme objectifs de permettre à sa clientèle de demeurer autonome à leur résidence, tout en contribuant ainsi à l'amélioration et à la prolongation de la qualité de vie, d'assurer, par son engagement, une présence communautaire et d'agir en complémentarité avec les autres ressources du milieu.

Elle compte à son actif 75 employés à temps plein (préposés à domicile et personnel administratif), dont 25 nouveaux employés depuis janvier 2003 où 9 d'entre eux avaient au moins 50 ans. La plupart de ces employés sont des femmes. Les préposés sont peu scolarisés et peu expérimentés. En septembre 2003, près de la moitié des employés de la Coopérative avaient 50 ans et plus.

Une formation de brève durée est normalement donnée à tous les nouveaux préposés de la Coopérative. Dispensée en groupe, cette formation de deux jours porte sur l'entretien ménager et les soins à domicile. Elle est axée aussi sur la santé et la sécurité au travail. Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre contribue financièrement à cette formation. D'autres formations, notamment en ce qui concerne le transfert d'expertise, ont également été offertes aux préposés.

Cette coopérative a été accréditée en vertu du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique de la Régie de l'assurance-maladie du Québec. Elle travaille également en étroite collaboration avec les Centres locaux de services communautaires et d'autres organismes de la région.

4.1.2 Problématique

Le secteur de l'économie sociale, particulièrement les services à domicile, éprouve de plus en plus de difficulté à recruter du personnel compétent en raison d'une pénurie de main-d'œuvre des plus évidentes. La coopérative a perdu plusieurs employés dans les dernières années, principalement des personnes récemment engagées. Cette situation est surtout due au nombre relativement élevé d'accidents de travail fréquents chez les 50 ans et plus.

On a constaté également une augmentation des problèmes vécus par les préposés. Parce que ces derniers travaillent toujours à domicile, ils ne peuvent établir de relations avec leurs collègues de travail. Les conditions de travail (salaire minimum, nombre d'heures de travail non garanti, ...) sont parfois difficiles et les avantages sociaux, peu concurrentiels. Ils vivent quotidiennement plusieurs contraintes, telles les déplacements fréquents dans des conditions parfois difficiles (marche, transport en commun, ...), les exigences diversifiées de la clientèle selon leurs besoins et les relations avec une clientèle âgée, malade, démunie et souvent seule ou abandonnée.

4.1.3 Historique du projet

Le CLE de Charlesbourg a été le principal investigateur de ce projet. Il connaît très bien les coopératives d'entretien et de soins à domicile de son territoire. Le CLE a pris l'initiative d'approcher la direction de la coopérative pour connaître ses besoins et ses intérêts dans le but d'évaluer la possibilité d'implantation d'un tel projet pilote. Par ailleurs, il lui semblait plus simple d'implanter un projet pilote dans une entreprise d'économie sociale que dans tout autre type d'entreprise. Le CLE de Charlesbourg s'est également impliqué activement dans l'élaboration de ce projet.

Devant le phénomène grandissant du vieillissement de la population, la coopérative aura à combler éventuellement des besoins en aide à domicile d'une génération qui sera de plus en plus aux prises avec des problèmes de santé et de perte d'autonomie. Pour satisfaire cette demande, elle devra recruter et maintenir une main-d'œuvre à la fois qualifiée et dévouée. Elle doit donc favoriser des emplois à temps complet avec des conditions de travail incitatives, tout en proposant des mesures et des réaménagements dans l'organisation du travail qui conduiront au maintien en emploi à plus long terme de leurs travailleurs âgés.

4.1.4 Description du projet

Le projet pilote avait comme objectifs de développer, implanter et transférer un modèle organisationnel à caractère évolutif et des outils opérationnels de planification et de gestion des ressources humaines, d'amorcer une meilleure planification de la main-d'œuvre et de maintenir en emploi des travailleurs âgés. Le transfert d'expertise a également été expérimenté.

4.1.5 Clientèle participante

Sur l'ensemble des personnes âgées travaillant dans cette coopérative, 14 ont accepté de prendre part, sur une base volontaire, à ce projet, dont quatre à titre de parrain, soit deux par type d'emploi évalué dans ce projet (préposé à l'assistance à la personne et préposé en aide domestique), et les autres, à titre d'apprenti. Dans le cas des parrains, ils ont également initié d'éventuels formateurs. Dans le cas des apprentis, il s'agissait de nouveaux employés.

Les travailleurs âgés n'ont pas reçu de formation spécifique pour exercer leur rôle de parrain. Toutefois, ils ont suivi, hors des heures de travail, soit les soirs de la semaine, trois sessions sur l'approche client offertes par le Centre de formation professionnelle Fierbourg, ainsi qu'une intervention en situation de crise.

4.1.6 Collaboration

La coopérative a créé de nombreux partenariats, durables et bénéfiques, avec des organismes du milieu communautaire, du milieu coopératif, du secteur de la santé et des services sociaux,

du secteur gouvernemental et du secteur de l'économie sociale. Elle participe activement, depuis avril 2002, à une alliance stratégique avec la Coopérative de services à domicile Avantages qui a permis de créer une équipe de direction commune aux compétences complémentaires tout en conservant leur statut juridique respectif. Ce partenariat permettra, éventuellement, de valider le caractère transférable des méthodologies et outils développés dans le cadre de ce projet pilote. Il existe actuellement sept autres coopératives dans la région, de là l'importance de ce transfert d'expertise qui pourrait éventuellement se réaliser. D'après certains intervenants interrogés, cette alliance avec la Coopérative de services à domicile Avantages, bien que fragile au départ, aurait fort possiblement contribué à l'implantation d'un tel projet en région.

Les principaux partenaires dans ce projet ont été le CLE de Charlesbourg, pour son support financier et informationnel, et la Coopérative de services à domicile Avantages, pour son alliance stratégique.

Plusieurs intervenants impliqués dans ce projet pilote ont été directement approchés par la Coopérative pour développer un modèle organisationnel. Selon certains intervenants, à l'exception d'un seul sous-traitant où les relations ont été plus ou moins bonnes, les autres ont collaboré au succès de ce projet en y consacrant beaucoup de temps et d'énergie. Ces sous-traitants ont été Adecco Services conseils, qui a été responsable de la démarche d'analyse des profils de compétences et des bilans de potentiel dans le but d'évaluer des postes et des candidats et de préparer un plan d'embauche, Café Boulot, soit l'une des cinq composantes de la firme Adecco Services conseils qui a apporté son support technique au niveau du recrutement et de la sélection du personnel, Diane Frappier et Associés, responsable de l'analyse de la structure organisationnelle et enfin, Groupe Perspective, qui a offert un support en stratégie de sélection et de gestion de performance et de développement d'outils. Par ailleurs, les services d'une intervenante du Groupe Mission, spécialiste du vieillissement de la population et en gestion prévisionnelle des ressources humaines, ont été également retenus par la firme Diane Frappier et Associés. Ces sous-traitants se sont rencontrés au début du projet. Ils n'ont toutefois pas eu de contacts avec les responsables d'Emploi-Québec.

4.1.7 Activités réalisées

Ce projet a d'abord nécessité l'évaluation des habiletés requises pour trois postes (profil de compétences) et des compétences personnelles (bilan de potentiel,) ainsi que le développement, l'expérimentation et l'implantation de pistes d'action et le transfert des résultats à la Coopérative de services à domicile Avantages.

Le profil de compétences, soit l'évaluation des compétences requises pour chacun des trois postes, avait pour objectif de faire émerger les nouvelles compétences nécessaires pour les travailleurs âgés. Des rencontres entre les gestionnaires et les sous-traitants, ainsi que des rencontres de groupe par catégorie d'emploi (préposé à l'assistance à la personne, préposé en aide domestique et agente à l'affectation) ont eu lieu.

Selon certains intervenants interrogés dans cette étude, le poste d'agente à l'affectation comprenait deux charges de responsabilités bien distinctes. Il était donc difficile de concevoir qu'une seule personne pouvait combler ce poste. Sur ce point, ils ont rencontré les préposés à l'assistance à la personne et ceux en aide domestique, afin de bien cerner leurs besoins. Il s'en est suivi que les tâches de coordination et d'encadrement, dont devait aussi assurer l'agente à l'affectation, ont permis de construire un nouveau poste, soit celui de coordonnatrice. L'accueil des nouveaux clients, le travail en tandem, c'est-à-dire des tâches réalisées par deux préposés

plutôt qu'un seul dans des circonstances spécifiques, par exemple, dans le cas d'efforts physiques plus intenses ou de problèmes de déplacement des préposés, et la supervision, ont été attribués au nouveau poste de coordonnatrice. Par ailleurs, dans ce genre d'entreprise, selon des intervenants rencontrés dans cette étude, on ferait rarement ou difficilement la différence entre la gestion des ressources humaines (description de postes, recrutement, formation, ...) et l'encadrement du personnel (affectations des horaires, contrôle de la qualité, ...). Il a donc fallu, au départ, distinguer le rôle de la gestionnaire des ressources humaines de celui de la supérieure immédiate responsable de l'encadrement du personnel.

Le bilan de potentiel, soit l'appréciation des compétences personnelles, avait pour objectif de tracer un portrait du travailleur âgé mettant en évidence son potentiel, soit son savoir-faire, son savoir-être et son savoir-devenir. Des rencontres de rétroaction sur une base individuelle ont été organisées avec les travailleurs âgés.

À la suite de l'évaluation du profil de compétences et du bilan de potentiel, il fut décidé de mettre sur pied un programme d'accueil et d'intégration. Sachant a priori que le taux de roulement de la main-d'œuvre de cette coopérative serait éventuellement élevé, il devenait impératif qu'une politique d'accueil et d'intégration soit développée.

Le souci du transfert d'expertise était présent. Il fallait donc compter sur la capacité de personnes à transmettre leurs connaissances. Des travailleurs âgés ont donc été identifiés par l'agente à l'affectation pour agir à titre de parrain ou de transmetteur d'expertise.

Le programme d'accueil et d'intégration est un programme de jumelage, ou de parrainage, entre un parrain et un apprenti. Le parrain l'accompagne chez le bénéficiaire avec le consentement de ce dernier. Ce bénéficiaire peut être tout aussi bien un client régulier du parrain ou de l'apprenti. La durée du parrainage est fonction de l'expérience de l'apprenti. Cela dépend également s'il s'agit de l'assistance à la personne ou de l'aide à domicile.

Les parrains avaient normalement à leur disposition une grille identifiant les points importants à aborder lors de la formation. Certains d'entre eux ne l'ont pas utilisés, tandis que d'autres l'ont adaptée à leur façon de faire ou à de nouvelles connaissances qu'ils ont acquises au préalable dans le cadre de brèves sessions de formation. Ils n'étaient pas non plus tenus de rédiger un rapport concernant leurs activités de parrainage, bien que certains l'aient fait quand même.

4.1.8 Difficultés rencontrées

Selon des intervenants interrogés dans le cadre de cette étude, l'une des principales difficultés a été la démission du directeur de la Coopérative avant le début du projet. Selon eux, il aurait été opportun aussi de transmettre aux sous-traitants, ainsi qu'aux gestionnaires, les objectifs spécifiques du projet et les rôles de chacun, afin d'éviter toute ambiguïté, ce qui aurait permis, dès le début, une meilleure compréhension du projet. De plus, un meilleur arrimage avec certains sous-traitants aurait été souhaitable.

Selon des intervenants interrogés, plusieurs travailleurs âgés impliqués avaient, au départ, un préjugé défavorable face à un tel projet. Il aurait peut-être été important de prévoir plus de temps entre les rencontres d'information, afin de mieux répondre aux diverses interrogations soulevées par les travailleurs âgés. D'après certains sous-traitants impliqués, les travailleurs âgés qui ont participé à ce projet pilote craignaient que s'installe un système de contrôle de qualité des tâches. Ils craignaient également les plaintes provenant de la clientèle.

Selon des intervenants interrogés, l'évaluation du profil de compétences a pris plus de temps que prévu, ce qui a affecté le développement d'autres activités, alors que l'évaluation du bilan de potentiel aurait dû se réaliser verbalement plutôt que d'utiliser des questionnaires et tests, compte tenu des difficultés de lecture de plusieurs travailleurs âgés.

Quant à l'évaluation du rendement des préposés, elle a été plus difficile que prévue, parce ces derniers travaillaient au domicile des bénéficiaires et de plus, la rétroinformation de ces derniers était difficile à obtenir par crainte de perdre leur préposé s'ils se plaignaient.

Selon d'autres intervenants interrogés, le manque de temps a été l'une des principales difficultés rencontrées dans le cadre de ce projet.

Enfin, la réticence de bénéficiaires, bien qu'ils aient été au départ consentants à ce qu'il y ait un stagiaire ou apprenti, et le fait de former un apprenti tout en accomplissant ses tâches journalières pour la même période de temps normalement utilisée lors d'une visite à domicile d'un bénéficiaire, seraient les principales difficultés auxquelles les parrains ont dû faire face.

4.1.9 Ajustements apportés

Selon les intervenants interrogés, ce projet a été implanté tel que prévu. Peu de modifications majeures auraient été apportées lors de sa mise en œuvre. Toutefois, Emploi-Québec a dû s'impliquer davantage à la suite du départ inattendu du directeur général de la Coopérative au début du projet.

Selon des intervenants interrogés dans le cadre de cette étude, afin d'éviter de retarder l'autonomie des apprentis, il a été décidé d'accorder moins de temps d'accompagnement chez le bénéficiaire de la part du parrain. Une prime, non prévue au départ, a également été offerte au parrain.

4.1.10 Forces et faiblesses du projet

D'après des intervenants interrogés dans cette étude, les constats et les profils de compétences ont permis de développer des outils en ressources humaines adaptés aux travailleurs âgés qui auront un impact très positif sur le développement de l'entreprise et de ses employés.

Au moment des entrevues, la politique d'intégration et d'accueil était bien rodée et très adéquate. Elle contribue ainsi à la sécurité au travail et facilite grandement l'intégration en emploi. Une sélection adéquate des parrains a également été un facteur de succès dans le cadre de ce projet. Aucun d'entre eux n'a interrompu sa participation. Toutefois, le temps a manqué pour expérimenter et faire ressortir les forces ainsi que les écueils de chaque processus développé.

Selon certains intervenants interrogés dans cette étude, cette coopérative a été ciblée pour participer à un tel projet à cause de la motivation de son personnel. Par ailleurs, selon ces derniers, il était nécessaire et urgent de réorganiser la gestion de cette entreprise. L'adaptation des tâches à la réalité des travailleurs âgés permettra possiblement de les maintenir plus longtemps en emploi. En ce sens, le projet a permis de développer chez les travailleurs âgés des modes de travail susceptibles de limiter les accidents de travail. Enfin, ce projet a permis non seulement de réviser le système de dotation mais aussi, et surtout, de réorganiser en profondeur la structure de l'organisme en vue de faciliter le maintien en emploi. L'un des facteurs de réussite de ce projet concerne la volonté de la direction de la coopérative

d'améliorer une situation qui, bien qu'étant encore viable, allait vraisemblablement se détériorer. Juste avant l'implantation de ce projet, la coopérative était déjà en processus de transformation, surtout au niveau de sa gestion et de l'encadrement de son personnel. De plus, le caractère transférable de ce projet aux autres coopératives de la région est un autre point fort de ce projet. On voulait, au départ, que le modèle développé dans ce projet soit facilement transposable et adaptable à des milieux de travail semblables. Enfin, selon plusieurs intervenants interrogés dans cette étude, l'organisme promoteur aurait atteint la majorité des objectifs prévus dans l'entente.

Selon plusieurs intervenants interrogés dans cette étude, ce projet a permis d'identifier d'autres tâches et des responsabilités qui ne faisaient pas partie de la description de tâches des préposés, notamment, l'accompagnement de bénéficiaires à des endroits spécifiques (épicerie, centre de santé, ...).

Selon d'autres intervenants rencontrés, il faudra éventuellement mettre en place, dans le contexte du bilan de potentiel, des mécanismes afin de gérer certaines situations, notamment, lorsque des employés ne se sentent pas prêts à modifier certains comportements ou encore, qu'ils ne prennent pas l'initiative d'en discuter avec leur supérieur immédiat.

D'après les intervenants interrogés dans le cadre de cette étude, l'ouverture de la direction et du conseil d'administration de cette coopérative ainsi que l'implication d'Emploi-Québec dans ce projet pilote, qui a largement dépassé l'aspect financier, sont également des facteurs de réussite à considérer.

Dans le cas des parrains, ce projet leur a permis, entre autres, d'accroître leurs compétences, d'être plus motivés et surtout, de se sentir plus valorisés dans leurs fonctions. Selon les intervenants interrogés, le parrainage est considéré comme un excellent complément à leur travail malgré les efforts encourus qu'il suppose de part et d'autre.

Dans le cas des apprentis, ce système de jumelage leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances et de les sécuriser, notamment, en facilitant leur approche avec le client.

4.1.11 Bilan

Selon plusieurs intervenants interrogés, grâce à ce projet, la direction de la Coopérative de services à domicile de Charlesbourg a pris conscience de l'importance de prévoir dans sa planification stratégique des éléments essentiels au développement et à la viabilité de l'entreprise, c'est-à-dire une planification de la main-d'œuvre, compte tenu de l'âge des préposés, des stratégies de recrutement afin de prévoir la relève et assurer ainsi la survie de l'organisation, un enrichissement des tâches des préposés pour les maintenir en emploi et finalement, des mesures pour diminuer l'ampleur des tâches physiques, notamment en faisant l'acquisition d'équipements adaptés, en formant davantage les préposés aux techniques sécuritaires de travail et en offrant de la formation continue sur l'approche client et ses problématiques.

Selon les intervenants interrogés dans cette étude, l'organisme promoteur a démontré de bonnes qualités d'adaptation ainsi qu'une volonté de mener à bien ce projet. Il y a eu une très bonne collaboration de part et d'autre et un désir constant de s'améliorer. Selon certains, l'implantation du projet s'est faite plus rapidement que prévu. Toutefois, si on avait eu un peu plus de temps avant l'implantation de ce projet pilote, la Coopérative de services à domicile Avantages aurait pu être impliquée dans le cadre d'un second projet qui aurait été réalisé

simultanément. Dans le cas d'un tel scénario, le CLE de Limoilou aurait été responsable, sur le plan local, de ce second projet pilote.

La direction de la coopérative travaille actuellement au développement d'un programme de formation à l'interne. Au total, huit préposés ont été choisis, sur une base volontaire et selon leur domaine d'expertise, leurs habiletés et leur capacité à communiquer, pour participer à une session de formation donnée par l'Association pour la santé et la sécurité au travail du secteur affaires sociales spécialisée dans le domaine des soins à domicile. De ce nombre, trois ont été retenus comme agents multiplicateurs, afin de retransmettre la formation qu'ils ont reçue aux autres préposés de la coopérative. La conseillère en ressources humaines les a assistés tant au plan théorique que pratique. Ces agents seniors ont été soumis à un examen théorique en décembre 2004. La réussite à cet examen les autorise à donner de la formation et à délivrer une attestation officielle aux employés actuels et aux nouveaux employés ayant suivi leur formation.

La Coopérative de services à domicile de Charlesbourg entend poursuivre ses démarches dans l'établissement d'un plan de gestion prévisionnelle de ses ressources humaines. Les prochaines étapes prévues concernent la modification de sa structure organisationnelle, l'implantation d'un processus à valeur ajoutée, la mise en place de nouveaux rôles pour ses travailleurs âgés ayant les compétences nécessaires pour devenir des préposés seniors et l'utilisation adéquate de ses outils en ressources humaines.

Enfin, la direction de la coopérative a pris conscience, grâce à ce projet, de l'importance de prévoir dans sa planification stratégique les éléments essentiels au développement et à la viabilité de l'entreprise comprenant une planification de la main-d'œuvre tenant compte de l'âge des préposés, un système de recrutement adéquat et efficace et l'enrichissement des tâches des préposés seniors.

4.2 TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES D'EXPÉRIENCE

4.2.1 Organisme promoteur

Accès Travail est l'organisme promoteur de ce projet. Il s'agit d'un OBNL implanté à Victoriaville et oeuvrant, depuis 1984, en intégration en emploi pour différentes clientèles aux prises avec des barrières systémiques, comme les jeunes, les personnes de 45 ans et plus, les personnes immigrantes et les personnes plus éloignées du marché du travail. Cet organisme gère plusieurs programmes, entre autres, le Club de recherche d'emploi, le Choix de carrière, les services aux jeunes ainsi que les services aux personnes immigrantes. Il a offert pendant tout près de cinq ans le programme Action travail destiné aux personnes de 45 ans et plus. La mission première de cet organisme a longtemps été axée sur la recherche d'emploi. Il s'intéresse maintenant et de plus en plus, aux besoins des entreprises, d'où origine son intérêt pour les PPTA. Accès Travail en est à son deuxième PPTA.

En plus du coordonnateur, trois consultants auprès des entreprises et une adjointe administrative ont pris part à ce projet. Les conseillers aux entreprises ont une bonne connaissance du contexte des petites et moyennes entreprises (PME), une capacité à réaliser du démarchage auprès des employeurs, une capacité également à saisir les besoins et à proposer un plan d'action, une bonne connaissance des exigences du processus de recrutement, de sélection et des outils à utiliser et finalement, une capacité à intervenir dans la perspective d'une approche par compétences (approche TRIMA). L'un de ces conseillers aux entreprises avait par ailleurs déjà été un employeur de la région, ce qui a grandement facilité l'identification des entreprises susceptibles de participer dans le cadre de ce projet.

4.2.2 Problématique

Le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) et la direction régionale d'Emploi-Québec ont élaboré une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans le but de mieux faire face aux problèmes de la rareté et du vieillissement de la main-d'œuvre qui se font de plus en plus ressentir dans la région. Cette stratégie visait, entre autres, à sensibiliser les employeurs aux conditions qui favoriseraient l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans leur entreprise en suscitant l'élaboration de meilleures pratiques en gestion des ressources humaines par la promotion de l'information et les outils disponibles. L'accent a été mis également sur la formation en entreprise.

La structure industrielle de la région se caractérise par une forte proportion de PME. Les PME disposent rarement d'une direction ou d'un département des ressources humaines. Il existerait donc des lacunes assez importantes au plan de la gestion des ressources humaines dans ces types d'entreprise, notamment en ce qui a trait aux processus de sélection, d'embauche, d'intégration et de formation d'employés.

Les travailleurs âgés de ces entreprises pourraient être mis à contribution pour assurer le transfert d'expertise en formant d'autres employés tout en prévenant la perte d'expertise dans le cas de départs à la retraite. Leurs connaissances des conditions de travail pourraient également aider à mieux cibler les compétences recherchées chez les nouveaux employés, ce qui permettrait de structurer le processus d'embauche en s'appuyant sur leurs acquis expérimentaux. On concourt ainsi à développer leur polyvalence en élargissant leur champ de compétences et en leur donnant la possibilité d'exercer de nouveaux rôles au sein de l'entreprise.

4.2.3 Historique du projet

Les travailleurs âgés constituent une mine d'expertise pour l'entreprise. Ils détiennent une masse de connaissances et de savoir-faire qui font la force de l'entreprise. Pour éviter de perdre cette importante richesse, l'entreprise doit anticiper le départ à plus ou moins long terme de ses travailleurs âgés et à se préparer en conséquence.

Une étude réalisée par les CLE de la région a permis de mieux cibler les besoins d'entreprises issues de secteurs d'activités économiques sensibles de la région et fragilisées au niveau de leur main-d'œuvre spécialisée afin de justifier l'implantation d'un tel projet pilote.

Accès Travail a voulu s'attaquer au problème et expérimenter des solutions en implantant dans la région un PPTA, afin de mieux préparer la relève en s'appuyant sur l'expertise des travailleurs âgés. Ce projet voulait mettre à contribution tant les employeurs que les travailleurs âgés d'entreprises de la région. C'est la volonté d'un arrimage entre l'employeur et le travailleur âgé qui a donné naissance à ce projet pilote.

4.2.4 Description du projet

Les objectifs de ce projet pilote consistaient, notamment, à sensibiliser des employeurs à l'importance du transfert d'expertise détenu par les travailleurs âgés, à élaborer des procédures de travail et des pratiques de formation, à développer en entreprise les conditions pour les habiliter à transmettre leur expertise à des apprentis, à rendre plus polyvalents les travailleurs âgés qui ont agi à titre de parrain, à outiller des employeurs pour mieux structurer leur processus d'embauche en s'appuyant sur l'expertise des travailleurs d'expérience, à organiser des activités de sensibilisation pour faciliter des échanges entre des employeurs et les travailleurs âgés

impliqués dans ce projet et à maintenir en emploi des travailleurs âgés. Ce projet est complémentaire au premier PPTA de cet organisme qui se voulait plutôt de nature exploratoire.

Plusieurs activités avaient été prévues dans le cadre de ce projet, telles la sensibilisation de l'employeur à l'importance du transfert d'expertise et d'un processus d'embauche, d'intégration et de formation, la réalisation d'un diagnostic des besoins en ressources humaines, la consultation auprès de travailleurs âgés pour connaître leurs intentions et leurs attentes par rapport à leur projet professionnel et à leur passage à leur retraite, l'exploration de modes de transmission de l'expertise et de mesures pouvant favoriser un rapprochement intergénérationnel, la formation de travailleurs âgés au rôle de transmetteur d'expertise, le support pour le développement d'outils de formation et enfin, la production d'outils à l'intention des employeurs pour élaborer une méthode de recrutement de leur personnel.

4.2.5 Clientèle participante

À partir du bassin potentiel des entreprises de la région de moins de 100 employés provenant de cinq secteurs d'activités économiques distincts, soit la fabrication métallique industrielle, la machinerie, le bois, le meuble et la transformation alimentaire, 12 entreprises ont accepté de participer à ce projet pilote. Certaines avaient été identifiées avant même l'implantation du projet. Ces entreprises étaient très bien connues par l'organisme promoteur. Plusieurs d'entre elles n'avaient pas de définition de postes, ni de politiques salariales, et ne faisaient aucune évaluation de rendement. Pour l'ensemble des entreprises, qui faisaient plus ou moins de la gestion des ressources humaines, les activités offertes correspondaient vraiment à leurs besoins et à leurs priorités immédiates. Ces activités étaient flexibles et se collaient très bien à la réalité de ces entreprises. De ce fait, la population ciblée a été rejointe et le nombre d'entreprises prévu a été atteint.

Des travailleurs âgés provenant de ces entreprises ont également pris part à ce projet. Les travailleurs âgés ciblés démontraient un certain intérêt et avaient aussi les aptitudes nécessaires pour éventuellement agir à titre de transmetteur d'expertise. Certains avaient déjà agi à titre de compagnons. Les participants ont reçu une formation basée sur le compagnonnage. Cette formation, d'une durée de six heures environ, a été élaborée par le Collège Rosemont de Montréal. L'avantage de cette formation est qu'elle est facilement transférable d'un secteur d'activités à un autre, ce qui a été par ailleurs expérimenté dans le cadre de ce projet. Cette brève formation a été donnée sur vidéo, accompagnée d'un guide de procédures. Elle a été dispensée à 42 travailleurs âgés provenant de sept des 12 entreprises participantes, soit 33 parrains et 9 apprentis. Enfin, dans le cas des autres entreprises, elles se sont inspirées de cette formation.

Les principales interventions réalisées dans les entreprises participantes, particulièrement celles concernant le transfert d'expertise, touchaient plus spécifiquement les travailleurs âgés de 55 ans et plus.

4.2.6 Collaboration

Plusieurs partenaires ont collaboré à ce projet pilote. Les conseillers aux entreprises des CLE de chacune des cinq municipalités régionales de comté (MRC) de la région ont été associés aux démarches de recrutement des entreprises. Les Centres locaux de développement (CLD) de quatre MRC et la Corporation de développement économique des Bois-Francs (CDEBF) ont également été partenaires dans ce projet pilote. La CDEBF a pour mission d'aider les entreprises de la région à concrétiser leurs projets de démarrage ou d'expansion. Leurs

principaux objectifs consistent à stimuler le développement économique de la région, à faciliter le démarrage d'entreprises, à favoriser le développement et l'expansion d'entreprises déjà existantes, à susciter de nouveaux investissements, à encadrer et positionner les entreprises sur le marché de l'exportation, à promouvoir le dynamisme entrepreneurial et les atouts économiques de la région, à créer une synergie entre les entreprises afin de maximiser le potentiel économique régional par des initiatives de maillage et de regroupement d'employeurs et enfin, à agir à titre d'agent de liaison entre les entreprises, les autorités municipales, les intervenants et les services gouvernementaux. Tous ces partenaires ont participé à des déjeuners-conférences ainsi qu'au recrutement des entreprises.

Comme sous-traitants, le Groupe Progesco, consultants en gestion des ressources humaines, a joué un rôle conseil auprès de l'équipe durant toute la durée du projet pilote. Un consultant du Groupe Progesco est intervenu directement dans les entreprises participantes, ce qui a grandement facilité la tâche de l'organisme promoteur. Ce consultant a également travaillé à un plan de communication et à la conception d'un guide pour le transfert d'expertise. Il a animé aussi des colloques régionaux traitant du transfert d'expertise.

La Chaire Bombardier de l'Université du Québec à Trois-Rivières a été consultée sur la question de la consignation de l'expertise. Une graphiste pigiste a également collaboré avec l'organisme promoteur pour la conception et la production de matériel promotionnel et de deux bulletins d'information pour la sensibilisation des employeurs au transfert d'expertise.

Selon les intervenants interrogés, la collaboration entre les partenaires, les sous-traitants et l'organisme promoteur a été excellente.

4.2.7 Activités réalisées

Trois phases distinctes ont été retenues dans le cadre de ce projet pilote. Il y a eu d'abord la phase de sensibilisation des entreprises avec le transfert d'expertise. Ensuite, il y a eu la phase d'élaboration d'un coffre à outils se rapportant au transfert d'expertise. Ce coffre s'est grandement inspiré des publications d'Emploi-Québec et de comités sectoriels. Il y a eu finalement la phase d'expérimentation.

Selon les intervenants interrogés, l'intervention s'est déroulée comme prévu dans le plan initial proposé à l'employeur dans neuf des douze entreprises participantes. Dans certains cas, il est même arrivé que le mandat se soit élargi et que d'autres actions aient été envisagées. Dans le cas des trois autres entreprises, l'intervention n'a pas été totalement réalisée. En effet, la démarche prévue n'a pu dépasser l'étape de la consultation auprès des travailleurs âgés. D'après certains intervenants rencontrés, les raisons sont attribuables au contexte de ces entreprises, notamment aux négociations en cours pour le renouvellement de la convention collective et aux priorités accordées à d'autres préoccupations.

D'après les intervenants interrogés, les entreprises participantes ont toutes été encadrées et accompagnées tout au long du projet par l'organisme promoteur.

Ce projet a été complémentaire aux actions régulières de l'organisme. Il est en fait une continuité de l'expertise que l'organisme promoteur a développé avec la clientèle des 45 ans et plus.

4.2.8 Difficultés rencontrées

Selon certains intervenants interrogés, le mois de démarrage de ce projet, soit juin, n'était pas vraiment propice pour réaliser des démarches auprès d'entreprises. De plus, la courte durée du projet a occasionné des défis. En effet, l'approbation d'une entreprise à participer à un tel projet peut prendre plusieurs semaines, ce qui a affecté le début de l'intervention au sein de l'entreprise. Dans le cas de réponses négatives, il restait peu de temps pour inviter de nouvelles entreprises à y participer. Le recrutement astreignant des entreprises a également été un obstacle à surmonter dans ce projet. La négociation de la convention collective dans certaines entreprises a aussi été une autre difficulté que l'organisme promoteur a rencontrée.

D'après certains intervenants interrogés dans cette étude, la collaboration entre les partenaires, parfois concurrentielle, a été plus difficile que prévue. Toutefois, la collaboration entre les différents CLE impliqués et celle avec les sous-traitants ont été enrichissantes. Le mandat des sous-traitants a été bien défini au départ, ce qui a facilité l'implantation de ce projet.

Selon des intervenants rencontrés, des travailleurs âgés ont craint de perdre leur emploi s'ils transmettaient leur expertise à d'autres collègues de travail. Pour d'autres, leur faible capacité à communiquer et leur perception de ne pas pouvoir devenir un bon transmetteur d'expertise ont été les principaux obstacles rencontrés.

4.2.9 Ajustements apportés

Le projet a été réorienté dès le début de son implantation. En effet, selon Emploi-Québec, ce projet pilote était plus ou moins bien adapté à la réalité régionale. Les objectifs, bien qu'ils aient été acceptés au préalable par le comité de suivi des PPTA, ont été ajustés à la stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre d'Emploi-Québec. Les quelques ajustements apportés n'ont toutefois pas vraiment eu d'impact sur la mise en œuvre du projet. Il a donc été implanté dans la période prévue au départ.

Selon les intervenants rencontrés, peu de modifications ont été apportées aux interventions prévues, compte tenu que l'organisme promoteur avait toute la latitude voulue, puisqu'il n'avait qu'à fournir un coffre d'outils à la fin de son mandat.

4.2.10 Forces et faiblesses du projet

Le fait que l'organisme promoteur en soit à son deuxième projet pilote a permis de bénéficier de la visibilité et de la crédibilité déjà acquise dans le milieu. Également, l'infrastructure physique et l'encadrement administratif étaient déjà en place. Selon Emploi-Québec, la structure administrative de cet organisme promoteur permet de valider sa saine gestion.

L'équipe responsable de ce projet pilote était bien formée et bien rodée au travail en entreprise, ce qui a créé un climat de confiance indispensable, d'autant plus que les conseillers auprès des entreprises devaient jouer un rôle d'intermédiaire entre les employeurs et les travailleurs âgés qui a été, notamment, fort apprécié. L'expérience diversifiée et la cohésion entre les membres de l'équipe sont aussi des points forts à considérer.

Selon les intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude, l'organisme promoteur a réalisé tous les objectifs visés dans ce projet par la production d'un coffre à outils bien adapté aux besoins et aux attentes des entreprises.

Les stratégies d'intervention mises en pratique ont permis d'atteindre les résultats attendus. En général, les interventions adaptées aux PME ont eu un impact positif dans les entreprises participantes. Elles ont répondu aux besoins et les résultats obtenus ont été fort appréciés. Pour les entreprises qui ont embauché de nouveaux employés, la spécification des critères de sélection aurait permis de dépister de meilleurs candidats. La supervision des gestionnaires par les conseillers aux entreprises pour l'apprentissage de nouvelles pratiques a eu beaucoup d'impact.

Selon les intervenants interrogés, les travailleurs âgés qui ont bénéficié de ce projet ont été très collaborateurs. Les transmetteurs d'expertise se sont sentis très valorisés. Ces derniers ont acquis des méthodes relativement simples afin d'organiser et d'enseigner leurs apprentissages plutôt que d'improviser. Les apprentis qui ont été impliqués ont constaté la différence. Le parrainage aurait donc développé chez les transmetteurs un sentiment d'accomplissement ainsi qu'une certaine motivation. Pour les récepteurs, le parrainage a été une excellente façon de s'intégrer au sein de l'entreprise. En effet, selon plusieurs apprentis, le parrainage développe un sentiment d'appartenance tout en maintenant un bon climat de travail. Le jumelage augmente la conscientisation du rôle de tous et chacun dans l'entreprise.

Dans certaines entreprises participantes, les parrains ont été rémunérés. Toutefois, selon des intervenants interrogés dans le cadre de cette étude, cette rémunération ne semble pas avoir été un incitatif à devenir formateur. Dans d'autres entreprises, la formation a été offerte à l'extérieur des heures de travail. Pour éviter de fragiliser l'entreprise, il faudrait éventuellement que tous les employés, lorsque cela s'y prête, connaissent bien les fonctions d'au moins deux postes de travail. C'est une situation idéale, mais peu rentable à court terme. Selon certains intervenants interrogés, le caractère clérical de la formation a probablement été l'une des principales difficultés rencontrées par certains transmetteurs, particulièrement ceux qui ont un travail manuel. Ils ne sont pas habitués de lire, d'écrire ou de suivre des cahiers de tâches ou des manuels de formation. Dans le cas de difficultés majeures, plusieurs peuvent consulter un superviseur qui leur est attitré.

Selon des intervenants interrogés, les CLE ont assuré un suivi administratif adéquat et suffisant. L'accompagnement de la part de l'organisme promoteur, autant auprès des entreprises qu'auprès des travailleurs âgés impliqués dans le transfert d'expertise, a été un des principaux facteurs de réussite qui a favorisé l'implantation et le fonctionnement de ce projet pilote. La démarche progressive avec les employeurs ainsi que la souplesse du projet ont été d'autres facteurs de succès non négligeables. L'approche par compétences TRIMA, développée par un conseiller d'orientation de Montréal, est un outil fort intéressant, souple et facile à utiliser. Cette approche aborde des compétences génériques, entre autres, le sens de l'organisation, le sens politique d'une entreprise et la résolution de problèmes. C'est une excellente façon de définir adéquatement le profil des employés afin de construire un plan de développement. Le transfert d'expertise n'est pas seulement une question de savoir-faire mais aussi, et surtout, une question de savoir-être. En ce qui concerne les entreprises participantes, cinq compétences ont été identifiées avec les employés ainsi que les chefs d'équipe : la flexibilité, l'autonomie, l'engagement, l'initiative et la santé et sécurité au travail. Dans le contexte du transfert d'expertise, il faut développer une attitude avec les employés.

Selon certains intervenants interrogés, certaines entreprises participantes auraient souhaité un suivi après le projet alors que d'autres ne se sentaient pas encore prêtes à ce suivi. Certaines entreprises ne voient pas non plus le lien entre le transfert d'expertise et la rentabilité. Pour d'autres, le temps consacré au transfert d'expertise nuirait à leur productivité. Selon certains intervenants interrogés dans le cadre de cette étude, plusieurs des entreprises participantes

n'étaient pas encore rendues à la dernière phase du projet, soit la phase d'expérimentation du transfert d'expertise.

4.2.11 Bilan

L'organisme promoteur a recommandé, à la suite des constats obtenus dans le cadre de ce projet, de faire intervenir un conseiller neutre pour consulter les travailleurs âgés sur leurs intentions futures et proposer des solutions à leur situation, de superviser et de soutenir les employeurs pour leur permettre de développer de nouvelles façons de faire, de développer une approche intergénérationnelle qui favorise grandement la réussite d'interventions auprès des travailleurs âgés et de mouler, aux besoins de l'entreprise, un plan d'intervention adapté.

Selon Emploi-Québec, le coffre à outils qui a été construit dans le cadre de ce projet serait facilement transférable à d'autres entreprises, lui concédant ainsi un caractère plus qu'intéressant pour la région.

Concernant le transfert d'expertise dans les entreprises qui ont participé à ce projet, Accès Travail a l'intention de poursuivre ses objectifs dans le cadre d'autres services ou programmes.

Cet organisme s'est beaucoup investi pour implanter ce projet. Ce dernier a été un tremplin très souple pour répondre aux besoins des travailleurs âgés et des entreprises participantes. Selon des intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude, ce projet a été plus souple que le programme d'apprentissage en milieu de travail. Les PPTA laissent beaucoup de place à la créativité, mais cependant, ils pourraient cibler davantage certains aspects, car la créativité ne fait pas toujours bon ménage avec la productivité d'une entreprise, l'une, semble-t-il, nuisant à l'autre. Malgré tout, ce projet pilote a répondu aux préoccupations des instances concernées, soit l'intérêt qu'Emploi-Québec porte aux travailleurs âgés, l'intérêt que les intervenants portent à la gestion des ressources humaines, l'intérêt que l'organisme promoteur porte au transfert d'expertise et enfin, l'intérêt que les partenaires et les organismes du milieu portent à la santé économique de la région. Cette dernière préoccupation est fortement appuyée par la Direction régionale d'Emploi-Québec.

Enfin, le directeur des opérations d'une entreprise participante travaille actuellement sur un plan de formation annuel basé sur la simulation. Ce plan touchera l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Il s'agit en fait de l'une des plus intéressantes retombées de ce projet pilote. Les parrains, tout comme le supérieur immédiat, procèdent présentement à l'évaluation de ce plan de formation.

L'un des transmetteurs d'expertise rencontré dans cette étude a tellement aimé son expérience, qu'il a d'ailleurs l'intention, lorsqu'il sera à sa retraite, de faire du bénévolat à titre de mentor dans les entreprises intéressées à avoir ses services. Selon cette personne qui a déjà été supervisée par des mentors, c'est le juste retour des choses.

4.3 PROMOTION 55

4.3.1 Organisme promoteur

Transition Plus est un OBNL fondé en 1994, afin de faciliter l'adaptation et la réinsertion en emploi de travailleurs âgés de 45 ans et plus résidant dans les MRC de Rimouski-Neigette et de La Mitis. Depuis sa création, Transition plus est venu en aide à plus de 1 700 travailleurs âgés.

L'expertise de cet organisme est connue et reconnue par les intervenants en employabilité de la région.

La mission de transition Plus s'appuie sur six grands objectifs : soutenir les travailleurs de 45 ans et plus en transition; offrir des services en matière de développement de l'employabilité adaptés à la problématique de cette clientèle; se préoccuper des besoins d'emploi de ces travailleurs en mettant en place des mesures adaptées; rendre plus autonomes les travailleurs âgés par rapport à leur réintégration en emploi; souscrire et stimuler tout projet pouvant leur permettre la réintégration et le maintien en emploi; et finalement, encadrer et gérer tout projet visant l'intégration et le maintien en emploi de cette clientèle.

Il s'agit de son second PPTA. En plus du coordonnateur de ce projet pilote, une agente en relations publiques et en communication, un conseiller en emploi et en intégration, une secrétaire-réceptionniste ainsi qu'une adjointe administrative y ont été impliqués. De plus, pour bien mener à terme son projet, l'organisme promoteur a dû embaucher deux autres personnes qui ont été responsables de l'animation des sessions de groupe prévues dans le cadre de ce projet pilote.

4.3.2 Problématique

La population du Bas-Saint-Laurent est de plus en plus vieillissante. En effet, selon une étude réalisée en 2003, conjointement par Emploi-Québec, Transition Plus et Université du Québec à Rimouski (UQAR), sur les besoins d'accompagnement des personnes de 45 ans et plus, près de deux personnes sur cinq de la population active de cette région étaient âgées entre 45 et 64 ans. On s'attend, d'ici 2010, qu'une personne active sur cinq soit âgée entre 55 et 64 ans.

4.3.3 Historique du projet

L'une des principales recommandations qui a été formulée dans le cadre d'un séminaire organisé, en 2002, par l'UQAR, a été de sensibiliser les partenaires et les employeurs de la région à la problématique de réintégration en emploi des travailleurs de 45 ans et plus. Il était donc impératif de faire la lumière sur le nombre de plus en plus grandissant de départs à la retraite dans les années à venir, de même que sur la pénurie de main-d'œuvre associée à ces départs anticipés et sur une des solutions qui avaient été privilégiées, soit de faire connaître les avantages à engager une main-d'œuvre expérimentée et qualifiée.

4.3.4 Description du projet

Les principaux objectifs de ce projet consistaient à sensibiliser le milieu au phénomène de la population vieillissante et à celui de la pénurie de main-d'œuvre envisagée dans la région, à faire ressortir les nombreux avantages à engager des travailleurs expérimentés, à tenter d'éliminer les préjugés véhiculés concernant les travailleurs âgés de 50 ans et plus, à augmenter leur taux de réintégration et de maintien en emploi et enfin, à comprendre, à utiliser et à diffuser les mécanismes de reconnaissance des acquis.

4.3.5 Clientèle participante

Au total, 90 travailleurs âgés ont pris part à ce projet pilote, dont près des deux tiers étaient des hommes. Un peu plus des deux tiers des participants étaient âgés entre 55 et 64 ans. Un peu plus de la moitié d'entre eux ont atteint une scolarité de niveau primaire ou secondaire, étaient sans soutien public du revenu et recevaient des rentes de retraite. En ce qui a trait à ceux qui

recevaient des rentes de retraite avant leur participation, certains avaient été invités à prendre leur retraite, alors que d'autres ont accepté de participer à ce projet pour améliorer leur qualité de vie autant sociale que professionnelle. Un peu moins des deux tiers était sans emploi depuis moins d'un an. Plusieurs travailleurs âgés interrogés dans le cadre de cette étude ont été licenciés collectivement à la suite de la fermeture ou de la restructuration de l'entreprise où ils travaillaient. Tous ces travailleurs âgés voulaient revenir sur le marché du travail. Ce retour au travail était surtout pour des raisons financières.

Certains travailleurs âgés interrogés dans cette étude ont entendu parler de ce projet par le CLE. Les autres ont pris connaissance de son existence par les médias, par l'entreprise pour laquelle ils travaillaient auparavant ou par l'organisme promoteur. La majorité d'entre eux voulaient surtout de l'aide à la recherche d'emploi, alors que d'autres souhaitaient de la formation afin de faciliter leur réintégration le plus rapidement sur le marché du travail. Enfin, la majorité des participants se sont inscrits directement, sans avoir été pour autant référés par leur CLE. Selon les travailleurs âgés interrogés dans cette étude, il n'y a pas eu de processus de sélection. Ces derniers ont été très satisfaits de l'accueil et des informations qu'ils ont reçues de la part de l'organisme promoteur.

Le nombre de participants a été plus élevé que prévu dans l'entente qui avait été fixé au départ à une quarantaine de travailleurs âgés.

Les entreprises qui ont été rejointes dans le cadre de ce projet pilote provenaient principalement du secteur tertiaire. Elles offrent, en général, des salaires peu élevés et des emplois précaires dans des conditions de travail difficiles. Elles font peu de gestion de leurs ressources humaines en raison de leur petite taille. Un peu moins de la moitié de ces entreprises ont moins de 20 employés et une sur quatre est syndiquée.

Plus des deux tiers des entreprises interrogées dans cette étude avaient déjà embauché des employés âgés entre 50 et 64 ans. Dans le cas des autres entreprises, la moitié d'entre elles n'ont pu engager des travailleurs âgés à cause de la non-disponibilité de cette main-d'œuvre. Quelques entreprises ont mentionné ne pas engager des travailleurs âgés parce que, selon eux, ils sont moins qualifiés.

Près de la moitié des entreprises interrogées avaient déjà offert à leur personnel âgé des activités portant sur l'amélioration de l'organisation du travail et de la formation adaptée ou sur mesure. Plus du tiers des entreprises avaient également offert des activités concernant l'amélioration des conditions de travail, ainsi que des activités de transition vers la retraite. Plus du tiers de ces entreprises connaissaient l'existence des projets pilotes avant d'avoir été approchées ou directement impliquées dans ce projet. La majorité a été informée de l'existence des projets pilotes par l'organisme promoteur lui-même. Enfin, le quart des entreprises interrogées ont déjà préalablement collaboré avec l'organisme promoteur. Cette collaboration a surtout concerné le recours aux activités et services offerts par l'organisme promoteur.

4.3.6 Collaboration

RHDCC, la direction régionale d'Emploi-Québec, les CLE de Rimouski-Neigette et de La Mitis, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec, le collège de Rimouski, la Commission scolaire des Phares et le CLD de Rimouski-Neigette ont été les principaux partenaires dans le cadre de ce projet. Compte tenu de son expertise dans le domaine et qu'il s'agissait d'un second projet pilote de la part de cet organisme, le représentant local du CLE de Rimouski-Neigette, conseiller aux ressources externes et aux entreprises, n'a pas vraiment senti

le besoin de participer à l'élaboration et au développement de ce projet avant son implantation. Par contre, il a joué un rôle de soutien constant tout au long de ce projet.

Un comité a été formé avec tous ces partenaires du milieu de l'éducation et de l'employabilité. Cinq rencontres ont été tenues et un inventaire des mécanismes de reconnaissance des acquis existant dans la région a été réalisé et diffusé aux membres de ce comité, de même qu'aux principaux intervenants de Transition Plus. La personne ressource à la coordination des ressources externes du CLE de Rimouski-Neigette a été impliquée dans le comité organisateur responsable de la réalisation d'un colloque auprès d'employeurs de la région.

D'autres partenaires se sont joints à ce projet pilote. Il s'agit de la Coopérative de développement régional, de la Société d'aide au développement des collectivités, du Conseil régional de concertation et de développement et de Chambres de commerce de la région.

Enfin, un infographiste a été embauché à titre de sous-traitant. Son rôle a porté sur la conception de cartes d'affaires, de profils de compétences et du répertoire des Curriculum Vitae des travailleurs âgés.

4.3.7 Activités réalisées

Transition plus est intervenu directement auprès des participants dans le but d'améliorer leurs compétences socioprofessionnelles, afin de les intégrer dans un emploi stable. Plusieurs services ont été offerts, entre autres, rencontres individuelles avec un conseiller en emploi, administration et interprétation de tests psychométriques, services d'orientation professionnelle, sessions de groupe d'une durée de six semaines, rencontres de soutien au niveau de la motivation et de la gestion du stress, aide et techniques de recherche d'emploi, référence à des employeurs (banque de candidatures), référence à d'autres organismes, selon le besoin et suivi personnalisé et adapté. Les travailleurs âgés ont eu accès à des formations de courte durée lorsque l'acquisition de connaissances spécifiques était jugée nécessaire pour faciliter leur embauche. La plupart des travailleurs âgés interrogés dans cette étude ont eu l'occasion de visiter une ou plusieurs entreprises. Selon eux, l'accueil chez l'employeur a été très apprécié et l'expérience, fort enrichissante. Finalement, certains travailleurs âgés ont pu bénéficier d'une subvention salariale ou d'un stage en entreprise.

Transition plus a sensibilisé les employeurs ainsi que les principaux acteurs socio-économiques des deux MRC impliquées dans le projet, soit celle de La Mitis et celle de Rimouski-Neigette, à l'importance de réinsérer et de maintenir en emploi les travailleurs d'expérience de la région.

Dans le cadre d'activités de promotion du projet et de sensibilisation auprès d'entreprises, 26 entreprises ont participé à un dîner-conférence, 37 à un colloque et 26 ont été rencontrées sur une base individuelle. Par ailleurs, la plupart des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont fort apprécié ces activités. Plus de la moitié des entreprises interrogées ont été sensibilisées à l'importance d'embaucher des travailleurs âgés, qui a surtout porté sur le besoin d'une main-d'œuvre expérimentée. Plus de la moitié des entreprises interrogées ont été sensibilisées aussi aux avantages de maintenir une main-d'œuvre âgée au sein de l'entreprise, dont les principaux avantages ont porté sur le transfert de compétences ainsi que sur l'expérience, la compétence et la maturité de ces travailleurs âgés. Le quart des entreprises interrogées ont été sensibilisées à la formation des travailleurs âgés dans le but de les maintenir en emploi, plus précisément, sur l'importance d'augmenter la qualification de cette main-d'œuvre. La majorité des entreprises interrogées dans cette étude ont jugé utile la documentation qui leur a été transmise par l'organisme. D'autres, non, surtout parce qu'elle ne

correspondait pas aux besoins de l'entreprise. Le tiers des entreprises interrogées dans cette étude ont reçu une liste des participants de la part de l'organisme pour une éventuelle embauche. Finalement, l'organisme promoteur a offert à plusieurs entreprises les services de professionnels, afin d'analyser leurs besoins en matière de main-d'œuvre à court, moyen et long terme et a également référé des travailleurs âgés qui pouvaient répondre à leurs exigences.

Près d'une quarantaine d'organismes du milieu, dont certains provenaient de ministères et du domaine syndical ou celui de l'éducation, ont pris part aussi à certaines activités de promotion et de sensibilisation organisées par l'organisme promoteur.

Au total, 3 entreprises ont offert un stage d'apprentissage et 11 autres ont pu bénéficier d'une subvention salariale. Plusieurs des entreprises ciblées ont embauché, au total, 43 travailleurs âgés, soit 26 à temps plein et 17, à temps partiel. Certains travailleurs âgés ont occupé deux emplois à temps partiel. D'autres ne voulaient pas se réintégrer sur le marché du travail à temps plein. Les deux tiers des entreprises interrogées dans cette étude qui ont bénéficié de subventions salariales ont embauché un travailleur âgé, alors que l'autre tiers a embauché deux travailleurs âgés. Plus de la moitié d'entre elles ont conservé à leur emploi au moins un travailleur âgé après la subvention. La moitié des travailleurs âgés qui n'ont pas demeurés en emploi après la subvention ont effectué un retour au travail dans le cadre d'un autre emploi. Toutefois, le quart des travailleurs âgés qui n'ont pas été retenus par l'employeur est à cause d'un manque de compétence. La moitié des entreprises qui ont bénéficié de subventions salariales ont reçu du soutien de la part de l'organisme promoteur. Les deux tiers des entreprises concernées ont très apprécié ce soutien.

4.3.8 Difficultés rencontrées

Selon la majorité des intervenants rencontrés dans cette étude, la réponse tardive obtenue pour le début de ce projet, le manque de temps pour la formation de groupe et le manque de ressources occasionné, notamment, par le départ précipité de deux intervenantes, ont été les principales difficultés auxquelles ont dû faire face l'organisme promoteur.

De plus, selon d'autres intervenants rencontrés dans cette étude, l'inventaire des mécanismes de reconnaissance des acquis n'a pas été utilisé dans le cadre de ce projet. Les rencontres du comité responsable de cette activité n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Les membres ne se sont pas entendus sur cet inventaire et sa diffusion.

Selon certains intervenants, peu d'entreprises ciblées ont offert des stages d'apprentissage, surtout à cause du soutien, de l'accompagnement, du temps et des ressources que cela oblige. Également, dans le cas des subventions salariales, peu d'entreprises ont reçues, soit seulement 11 par rapport à 45 entreprises telles que prévu dans l'entente initiale. Toutefois, environ une trentaine de participants ont réintégré le marché du travail sans que leurs employeurs aient bénéficié d'une subvention salariale.

4.3.9 Ajustements apportés

Dès le départ, l'emphase a été mise sur l'élaboration et la planification de la publicité et du matériel promotionnel, ce qui n'avait pas été initialement prévu. En effet, selon certains intervenants rencontrés dans cette étude, le volet promotion et sensibilisation a été beaucoup plus laborieux que prévu, surtout à cause du grand nombre d'activités qui ont été offertes. Le nombre de participants a été également plus élevé que prévu, soit 90 plutôt que 40 participants. Compte tenu de la durée du projet et des ressources disponibles, il a donc fallu cesser le

nombre d'inscriptions. Selon quelques intervenants rencontrés dans cette étude, si ce projet était à recommencer, on n'augmenterait pas de façon si substantielle le nombre de participants. Cette situation a fort probablement nui à la qualité des interventions. Enfin, le peu de subventions salariales octroyées dans ce projet ont permis de conserver des budgets à d'autres services et activités, tels que la formation de groupe pour l'application d'un guide, la conception de cartes d'affaires, le répertoire des Curriculum Vitae des travailleurs âgés et l'organisation d'un colloque.

4.3.10 Forces et faiblesses du projet

D'après des intervenants rencontrés, la souplesse dans la modification des différentes étapes ainsi que dans l'autorisation des dépenses reliées à la réalisation des activités, le soutien de la part d'Emploi-Québec et l'expertise connue et reconnue de l'organisme promoteur dans la région font partie des points forts de la mise en œuvre et de l'implantation de ce projet pilote.

Selon plusieurs intervenants, l'objectif d'augmenter le taux de réintégration et de maintien en emploi des travailleurs âgés a été atteint. Plusieurs travailleurs âgés étaient en emploi au moment du sondage. Plusieurs travailleurs âgés ont pu également redéfinir leurs objectifs d'emploi, identifier leurs compétences professionnelles ainsi que leur potentiel, reprendre confiance et surtout, prendre conscience de leur valeur sur le marché du travail. Les travailleurs âgés interrogés dans cette étude ont mentionné que le projet leur avait permis d'augmenter leur estime d'eux-mêmes.

L'organisme promoteur a utilisé une approche globale centrée sur le client. Les mesures étaient très bien adaptées aux besoins des travailleurs âgés et les intervenants étaient disponibles, empathiques et à leur écoute.

Les objectifs concernant la promotion du projet et la sensibilisation auprès d'entreprises auraient également été atteints. En effet, à cet égard, de plus en plus d'employeurs ont contacté l'organisme promoteur pendant et après le projet pour que l'on puisse leur référer des travailleurs âgés. L'organisme promoteur a bonifié l'impact de ses interventions chez les employeurs. La qualité des activités offertes et la variété des moyens utilisés ont grandement facilité l'atteinte de ces objectifs. Selon la majorité des intervenants qui ont été rencontrés dans le cadre de cette étude, les contacts directs avec les employeurs permettent de faire comprendre davantage aux entreprises la problématique du vieillissement et de la pénurie de main-d'œuvre à venir.

4.3.11 Bilan

Ce projet pilote a eu des retombées à plusieurs niveaux. Les retombées de ce projet pilote seront probablement encore plus significatives à plus long terme, soit d'ici deux ou trois ans.

Enfin, Transition plus souhaite que ce projet devienne permanent et fasse partie de la gamme régulière des services qu'il offre à sa clientèle, incluant le volet promotion et sensibilisation qui est essentiel pour la réussite des activités d'intégration en emploi des travailleurs âgés.

Les travailleurs âgés rencontrés dans le cadre de cette étude partagent le même avis quant à la continuité de cette offre de services dans la région.

4.4 RE-CONNAISSANCE PAR LE BILAN DE COMPÉTENCES

4.4.1 Organisme promoteur

Le Service externe de main-d'œuvre (SEMO) de Granby et région est un OBNL qui se spécialise en réinsertion professionnelle et en counseling psychosocial individuel. Ce service existe depuis 1986. Cet organisme a parrainé, de 1998 à 2003, le projet Stages en milieu de travail qui s'inscrivait dans le cadre du Fonds de lutte contre la pauvreté. Depuis 1998, il offre des services d'aide à la recherche d'emploi pour une clientèle qui est majoritairement âgée de 40 ans et plus. De cette expertise est venue la réflexion portant spécifiquement sur une clientèle plus âgée rencontrant des obstacles particuliers face au marché du travail.

En plus du coordonnateur du projet, une conseillère en orientation et une agente de liaison ont participé à ce projet. La conseillère en orientation a suivi une formation à Montréal pour bien cerner les enjeux de l'approche TRIMA qui a été utilisée dans le cadre de ce projet.

Cet organisme a été ciblé par Emploi-Québec à cause de son expertise auprès des travailleurs âgés de 45 ans et plus.

4.4.2 Problématique

Avec le départ à la retraite de nombreux travailleurs, il y aura d'importants besoins d'embauche dans les prochaines années. La contribution des grands acteurs du marché du travail sera requise pour atteindre l'objectif d'assurer le plein emploi. Les travailleurs âgés devront faire partie de la stratégie. Ils devront donc s'approprier leur juste part des emplois disponibles dans ce nouveau contexte de l'emploi.

Étant donné la détérioration de l'emploi des travailleurs âgés de 50 ans et plus aux cours des dernières années, on a constaté une durée de chômage prolongée entraînant une diminution des habiletés et des connaissances acquises. Plusieurs obstacles ont été identifiés à l'égard du marché du travail pour ces travailleurs âgés tels, entre autres, le manque d'habiletés dans la recherche d'emploi, les préjugés des employeurs et le manque de mobilité.

4.4.3 Historique du projet

Le SEMO de Granby et région a désiré expérimenter une nouvelle formule adaptée pouvant pallier aux nombreux obstacles normalement rencontrés par cette catégorie de travailleurs. Ce projet pilote devenait alors une valeur ajoutée aux efforts tentés de l'organisme promoteur, depuis des années, pour l'intégration des travailleurs âgés sur le marché du travail.

4.4.4 Description du projet

L'objectif général de ce projet était de favoriser l'intégration en emploi de travailleurs âgés de 50 ans et plus provenant du territoire du CLE de la Haute-Yamaska. Cette intégration devait se faire à partir d'une structure innovatrice basée sur une démarche alliant le bilan de compétences et toute une structure de recherche d'emploi. L'intervention s'est faite tant auprès des travailleurs âgés que des employeurs.

Les principaux objectifs de ce projet ont été d'accueillir, d'informer et de vérifier l'intérêt général des travailleurs âgés pour leur participation à ce projet, d'évaluer leur admissibilité, d'utiliser le processus TRIMA comprenant des tests psychométriques pour l'établissement du bilan de

compétences professionnelles, de les aider à rédiger un Curriculum Vitae et de se trouver un emploi, d'offrir des activités de groupes afin de les aider à se recréer un réseau relationnel, de stimuler la recherche collective de solutions visant l'intégration en emploi et enfin, d'aborder différentes thématiques selon les besoins des participants entourant la recherche d'emploi et la réinsertion en emploi.

Dans le cas des employeurs, ils ont été sensibilisés à l'embauche des travailleurs âgés de 50 ans et plus et certains ont reçu une aide financière sous forme de subvention salariale. Près de 300 entreprises ont été ciblées dans ce projet. Quarante-vingt-dix entreprises ont été rencontrées individuellement et 19 autres ont bénéficié d'une subvention salariale. Ces dernières ont été identifiées selon le bilan de compétences des travailleurs âgés qui ont participé à ce projet. Il s'agit plus précisément d'entreprises d'économie sociale, manufacturières, de services ou hôtellerie et restauration. La majorité de ces entreprises comptent moins d'une cinquantaine d'employés.

4.4.5 Clientèle participante

Au total, 30 travailleurs âgés ont pris part au projet, dont la moitié étaient des femmes. La moitié des participants étaient âgés entre 50 et 54 ans. Un peu plus de la moitié étaient prestataires de l'assurance-emploi, alors que les autres, à l'exception d'un seul, étaient des personnes sans soutien public du revenu. Plus de la moitié d'entre eux provenaient de Granby. À l'exception d'un seul, tous les participants ont au moins un diplôme d'études secondaires général ou professionnel. Enfin, un peu moins de la moitié des participants ont été absents du marché du travail pendant au moins un an.

La majorité des travailleurs âgés interrogés dans le cadre de cette étude ont quitté volontairement leur emploi. D'autres avaient décidé de prendre leur retraite, alors que quelques-uns l'ont perdu à la suite de la fermeture de l'entreprise ou d'un licenciement. Tous ces travailleurs âgés voulaient se réintégrer en emploi, surtout pour des raisons financières.

La majorité des travailleurs âgés interrogés dans cette étude ont appris l'existence du projet par les médias. Certains d'entre eux l'ont appris par bouche à oreille ou par un organisme communautaire du milieu.

Les travailleurs âgés se sont inscrits au projet après avoir pris rendez-vous avec l'organisme promoteur. Tous travailleurs âgés interrogés dans cette étude ont été rencontrés en entrevue et ont complété certains formulaires.

4.4.6 Collaboration

Les seuls partenaires dans le cadre de ce projet ont été RHDCC, le CLE de Granby et la direction régionale d'Emploi-Québec. Le CLE de Granby est intervenu avant même l'élaboration du projet, afin d'informer l'organisme promoteur d'un budget disponible pour réaliser un PPTA dans la région. Aucun sous-traitant n'a été impliqué dans ce projet.

4.4.7 Activités réalisées

La participation des travailleurs âgés à ce projet a duré neuf mois. Le bilan de compétences a été réalisé dans une période d'un mois. Les interventions entourant la méthode dynamique de recherche d'emploi et l'accompagnement des participants ont duré trois mois. Durant cette période, chaque

participant a été rencontré en moyenne une fois par semaine. Des activités de soutien, d'encadrement et de suivi en milieu de travail ont été par la suite réalisées.

Tous les travailleurs âgés ont participé à des séances de groupe, à des rencontres individuelles d'évaluation, à une démarche dynamique de réflexion et de bilan professionnel, à un service individualisé de counseling d'emploi, à des activités thématiques en groupe, à de l'accompagnement individualisé en recherche d'emploi et à des suivis individualisés. Selon la plupart des travailleurs âgés interrogés dans cette étude, le projet a répondu à leurs attentes qui souhaitaient trouver un emploi dans un autre domaine. Tous les travailleurs âgés qui ont été interrogés dans cette étude ont également passé une entrevue chez un employeur. L'accueil chez l'employeur a été très apprécié par la plupart d'entre eux et l'expérience, enrichissante.

La plupart des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude avaient déjà engagé des employés âgés de 50 ans et plus. Dans le cas des quelques autres entreprises, elles n'ont pas pu en embaucher parce qu'elles n'ont jamais eu de candidats de ce groupe d'âge. Plus de la moitié des entreprises interrogées dans cette étude avaient déjà offert à leur personnel âgé des activités concernant l'amélioration de l'organisation du travail et des conditions de travail, ainsi que de la formation adaptée ou sur mesure. Peu d'entreprises rencontrées connaissaient l'existence des projets pilotes avant d'avoir été approchées ou directement impliquées dans ce projet. Par contre, un peu plus du quart des entreprises interrogées ont déjà collaboré avec l'organisme promoteur, afin d'avoir recours aux activités et services offerts ou encore, d'embaucher des travailleurs âgés.

Plus de la moitié de ces entreprises ont été sensibilisées par l'organisme promoteur à l'importance d'embaucher des travailleurs âgés. Le tiers des entreprises interrogées ont été également sensibilisées aux avantages de maintenir en emploi des travailleurs âgés au sein de l'entreprise, surtout à cause de leur expérience, de leur compétence et de leur maturité. Plusieurs de ces entreprises ont reçu de la documentation de la part de l'organisme promoteur. La majorité d'entre elles l'ont jugée utile.

Les deux tiers des entreprises interrogées qui ont bénéficié de subventions salariales ont embauché un travailleur âgé, alors que l'autre tiers en a embauché deux. Un peu plus de la moitié d'entre elles ont conservé à leur emploi au moins un travailleur âgé après la subvention. La plupart des entreprises interrogées qui ont bénéficié de subventions salariales ont reçu du soutien de la part de l'organisme promoteur. Toutes les entreprises concernées ont très apprécié ce soutien.

La majorité des entreprises interrogées qui ont offert un stage n'ont accueilli qu'un seul stagiaire. Un peu plus de la moitié d'entre elles ont conservé à leur emploi leur stagiaire. La plupart des entreprises qui ont offert un stage ont reçu du soutien de la part de l'organisme promoteur. Ces dernières ont mentionné que ce soutien était adéquat et suffisant.

Finalement, à l'exception des entreprises ayant bénéficié d'une subvention salariale ou ayant offert un stage, une entreprise sur cinq qui a été interrogée dans cette étude a engagé au moins un travailleur âgé ayant participé à ce projet.

4.4.8 Difficultés rencontrées

D'après les intervenants interrogés dans le cadre de cette étude, la durée restreinte de ce projet, ce qui a entraîné un nombre réduit de participants, et les objectifs de placement visé dans un délai relativement court ont été les principales difficultés rencontrées dans le cadre de

ce projet. Par ailleurs, la réalisation d'activités de groupe dans les quatre derniers mois du projet s'est avérée impossible.

4.4.9 Ajustements apportés

Il n'a pas été nécessaire d'apporter des ajustements à l'entente initiale. Toutefois, ce projet devait durer douze mois, mais pour diverses raisons, il a été écourté à neuf mois. Ces raisons sont surtout d'ordre administratif.

4.4.10 Forces et faiblesses du projet

Selon les intervenants interrogés, le recrutement de la clientèle s'est avéré facile. Les travailleurs âgés ont démontré un grand intérêt pour apprendre de nouvelles tâches. Leurs attitudes face à la démarche proposée ont été très positives. L'assiduité, la constance et la complicité des travailleurs âgés en font preuve.

L'approche personnalisée TRIMA ainsi que l'adaptation de cette approche aux besoins des travailleurs âgés et le suivi hebdomadaire individualisé des participants ont été aussi des facteurs déterminants pour la réussite de ce projet pilote. Par contre, selon les intervenants, l'application de l'approche TRIMA s'est avérée onéreuse, surtout au niveau des ressources humaines. L'accompagnement des participants a également été assuré par la conseillère en orientation. Selon certains intervenants interrogés, cet accompagnement aurait dû être fait par une personne autre qu'une professionnelle qualifiée, ce qui aurait diminué les coûts d'opération.

D'autres facteurs ont influencé la réussite de ce projet. Il s'agit, notamment, du professionnalisme de même que de l'expertise des ressources humaines impliquées, des habiletés de gestion incluant la gestion financière, de la connaissance et de l'expertise des travailleurs âgés, une planification adéquate des activités, une démarche structurée et continue de promotion et de sensibilisation des travailleurs âgés et des employeurs.

Selon les intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude, l'offre de subventions salariales a forcément été un incitatif apprécié de la part d'entreprises à participer à ce projet. La qualité de l'encadrement prévu par les employeurs a fait toutefois défaut dans plusieurs entreprises. Selon les intervenants rencontrés, cette situation a été plus la conséquence d'un manque de ressources que d'un manque de volonté de la part des employeurs.

Cet organisme travaille de concert avec Emploi-Québec depuis plusieurs années. Les intervenants qui ont été affectés à ce projet ont fait preuve d'un grand professionnalisme en ce qui concerne leurs interventions auprès des travailleurs âgés et auprès des employeurs, ainsi que dans leurs communications avec Emploi-Québec.

4.4.11 Bilan

Les intervenants considèrent les éléments suivants comme essentiels à un projet de ce type : le bilan de compétences, le counseling d'emploi, l'accompagnement et le suivi régulier des travailleurs âgés, la réalisation d'activités de groupe, la sensibilisation auprès d'employeurs, l'arrimage entre les compétences des travailleurs âgés et les besoins des employeurs, l'aide financière offerte aux employeurs ainsi que les suivis. Quelques petits ajouts pourraient être toutefois apportés comme un cours d'initiation à l'informatique, un cours de langue seconde, des activités portant sur le deuil d'un emploi, des visites de groupe en entreprises et des périodes d'observation en milieu de travail.

Cette expérience de neuf mois est venue confirmer les avantages à embaucher un travailleur expérimenté : stabilité découlant de la maturité de ces travailleurs âgés, productivité, loyauté et sens des responsabilités, désir manifeste de travailler et expérience acquise.

4.5 TRAVAILLEURS FORESTIERS 55 ANS ET +

4.5.1 Organisme promoteur

Accès-Travail-Emploi s'intéresse à la réinsertion socioprofessionnelle des personnes de 45 ans et plus. Cet organisme a été créé en 1995. Il a pour objectifs de permettre aux personnes de 45 ans et plus de surmonter le choc provoqué par la perte de leur emploi et de prendre de plus en plus conscience de leur potentiel d'employabilité, afin de générer des solutions créatives en vue de réussir une réintégration en emploi.

La directrice générale d'Accès-Travail-Emploi a assumé la coordination de ce projet. Une agente de bureau s'est chargée du support administratif. Deux intervenantes y ont été également impliquées. La première avait une expertise spécifique en intervention auprès des travailleurs âgés de 45 ans et plus, en formation de groupe, en counseling individuel, en identification de besoins et en encadrement pour la recherche d'emploi. Elle avait également la responsabilité de faire le lien avec les entreprises ciblées. La seconde intervenante était conseillère en orientation. Elle a occupé sensiblement les mêmes tâches que l'autre intervenante. Ces dernières font partie du personnel régulier de cet organisme promoteur. Toutes ces personnes impliquées dans ce projet ont été soutenues par l'équipe multidisciplinaire composée d'intervenants sociaux, d'une psychologue et d'une andragogue.

4.5.2 Problématique

Un marché du travail très exigeant avec de plus en plus de mouvance rend la situation de certaines catégories de travailleurs plus précaire. Certains d'entre eux peuvent se retrouver démunis lors d'une perte d'emploi. Colère et découragement s'installent rapidement et peuvent transformer une perte d'emploi conjoncturelle en chômage permanent, privant du même coup l'individu et la collectivité de ressources humaines et financières.

L'impact d'une perte d'emploi est encore plus grand chez les travailleurs âgés de 55 ans et plus, chez les moins scolarisés et chez ceux qui ont travaillé dans un seul secteur d'activités économiques. Ces travailleurs ont trop souvent tendance à s'approprier les préjugés sociaux reliés à l'âge. Bref, ils se condamnent eux-mêmes à l'exclusion sociale.

Les experts annoncent un manque futur de main-d'œuvre dans bon nombre de secteurs d'activités économiques, d'où l'importance d'investir auprès des travailleurs âgés afin de les maintenir actifs sur le marché du travail.

Au cours des dernières années, le secteur forestier a été particulièrement affecté. Le conflit du bois d'œuvre a entraîné des fermetures de même que des restructurations d'entreprises qui ont eu pour effet de provoquer des licenciements collectifs. D'autre part, l'industrie forestière évolue vers des développements technologiques qui provoquent une demande de main-d'œuvre de plus en plus spécialisée. Les travailleurs âgés sont de plus en plus touchés par ce nouveau contexte. Les travailleurs de la forêt, en plus d'être confrontés aux préjugés concernant l'âge, la perte de capacité physique et le manque de polyvalence, sont plus souvent confrontés aux contraintes physiques liées à leur âge, à leur manque de connaissance des nouvelles technologies et à leur formation académique insuffisante.

4.5.3 Historique du projet

Les travailleurs âgés font face à des difficultés plus importantes que les autres travailleurs en général. Cette catégorie de travailleurs requiert des moyens et une approche plus spécifiques. Pourtant, les modèles d'intervention se font très rares. C'est pourquoi cet organisme promoteur a élaboré un tel projet.

Afin de maximiser les chances de succès de ce projet pilote, l'organisme promoteur a cru bon de le circonscrire dans un domaine bien précis. Par contre, l'organisme croit que la démarche proposée pourra être facilement transférable dans d'autres domaines d'emplois. Il s'adresse plus précisément à des travailleurs d'un secteur en crise actuellement, soit la forêt.

4.5.4 Description du projet

Ce projet pilote visait, dans un premier temps, la mise en mouvement de travailleurs âgés du domaine de la foresterie. Ce projet a donc permis à des travailleurs âgés à risque de chômage élevé ou définitif, de développer des habiletés favorisant le transfert de compétences, soit le transfert de leurs compétences dans un autre emploi et le maintien sur le marché du travail.

Ce projet pilote a été implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement collectif. Dans le cadre de promotion du projet et de sensibilisation auprès d'entreprises, 25 entreprises ont été rencontrées et 10 autres ont assisté à une séance d'information. De plus, 24 entreprises ont été recrutées pour offrir deux stages pour chacun des participants, c'est-à-dire un stage d'apprentissage et un stage d'intégration. Certaines de ces entreprises ont accueilli plus d'un participant. Plusieurs de ces entreprises proviennent du secteur manufacturier et du secteur des services.

4.5.5 Clientèle participante

Au total, 14 travailleurs âgés de 55 ans et plus ont pris part à ce projet, dont la moitié avait une certaine expérience dans le domaine du bois ou de la forêt. Ce projet s'adressait, au départ, uniquement aux travailleurs forestiers, mais compte tenu de la difficulté de recrutement de ces travailleurs pour des raisons qui seront expliquées plus loin, l'organisme promoteur a eu l'autorisation d'inscrire des travailleurs âgés provenant d'autres secteurs d'activités économiques. Il faut toutefois souligner que la plupart de ces travailleurs âgés ont été référés par leur ancien employeur. Ce sont tous des prestataires de l'assurance-emploi.

Les autres travailleurs âgés ont appris l'existence de ce projet par le journal local. Tous les travailleurs âgés qui ont participé à ce projet se sont rendus directement chez l'organisme promoteur pour s'inscrire au projet. Ils ont été reçus en entrevue et ont complété les formulaires d'usage. Selon eux, l'accueil a été excellent et l'information reçue, relativement simple à comprendre. Leur principale source de motivation était de trouver un emploi dans un autre domaine d'activités. Pour la plupart d'entre eux, le projet a répondu à leurs attentes.

Les deux tiers des entreprises interrogées dans cette étude avaient déjà engagé des travailleurs âgés. Dans le cas des autres entreprises, plus de la moitié d'entre elles n'avaient pas embauché de travailleurs âgés, parce qu'aucun candidat de cet âge s'est présenté à un concours de recrutement. Plus de la moitié des entreprises avaient offert à leur personnel âgé des activités portant l'amélioration de l'organisation du travail et des conditions de travail. Plus du tiers des entreprises connaissaient déjà l'existence des projets pilotes avant même d'avoir été approchées ou directement impliquées dans ce projet. Elles ont surtout été informées par l'organisme

promoteur lui-même, par d'autres organismes du milieu ou par le CLE de leur localité. Enfin, plus de la moitié des entreprises interrogées dans cette étude ont déjà, dans le passé, collaboré avec l'organisme promoteur afin de recevoir des services ou certaines activités ou d'embaucher des travailleurs âgés.

4.5.6 Collaboration

Les principaux partenaires à ce projet pilote ont été la direction régionale d'Emploi-Québec ainsi que les CLE de tout le territoire, soit ceux d'Alma, Roberval, Dolbeau, Jonquière, La Baie et Chicoutimi.

Comme sous-traitant, les Services d'intervention urbaine ont collaboré aussi au niveau de la formation des travailleurs âgés dispensée dans le cadre de ce projet pilote.

4.5.7 Activités réalisées

Plusieurs activités ont été offertes dans ce projet pilote. Elles ont porté plus précisément sur l'identification des compétences spécifiques, génériques et transférables (bilan personnel et professionnel, transfert de compétences dans un autre champ d'activités, identification d'une formation et exploration de métiers en entreprise), sur la prise de conscience et l'adaptation aux nouvelles réalités du marché du travail (stratégies d'adaptation et marché du travail actuel), de même que sur l'intégration au travail (préparation au marché du travail et stages en entreprise). De plus, 28 stages en entreprise ont été offerts, soit 14 stages d'apprentissage et 14 stages d'intégration. Chaque participant a bénéficié de deux stages différents en entreprise, soit un stage d'apprentissage dans deux entreprises, ainsi qu'un stage d'intégration dans l'une ou l'autre de ces entreprises ou dans une troisième entreprise, le cas échéant. Les stages d'intégration ont été offerts uniquement dans des entreprises qui pouvaient embaucher le participant après ce stage.

Tous les travailleurs âgés interrogés dans le cadre de cette étude ont réalisés les activités mentionnées précédemment. Ces derniers ont, pour la plupart, réalisé leur premier stage dans une des entreprises qu'ils connaissaient bien. Quant au second stage, ils ont dû faire des démarches dans d'autres entreprises. Selon les travailleurs âgés, l'accueil de la part des employeurs a été excellent. Ils ont demeuré en contact permanent avec l'organisme promoteur tout au long de leurs stages d'apprentissage et d'intégration. À l'exception d'un seul, tous les autres travailleurs âgés ont apprécié leur expérience de stage.

Plusieurs entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont reçu de la documentation de la part de l'organisme promoteur à propos des travailleurs âgés. La plupart de ces entreprises l'ont jugée utile. Près des deux tiers des entreprises ont été contactées par téléphone par l'organisme promoteur. Plusieurs de ces entreprises ont également été visitées par l'organisme promoteur, ce qui a été, par ailleurs, fort apprécié par l'ensemble des entreprises concernées. Certaines de ces entreprises ont fait l'objet d'une analyse de besoin de la part de l'organisme promoteur.

Un peu plus du tiers des entreprises interrogées ont été sensibilisées à l'importance d'embaucher des travailleurs âgés. Certaines d'entre elles ont également été sensibilisées aux avantages de maintenir en emploi des travailleurs âgés qui a surtout porté sur l'expérience, la compétence, la maturité ainsi que sur la fiabilité, la loyauté, la stabilité et l'assiduité des travailleurs âgés.

Plus de la moitié des entreprises ont conservé à leur emploi au moins un travailleur après le stage d'intégration. Dans le cas des autres, il n'y avait pas d'ouverture de poste ou encore, un manque ou une perte de motivation et d'intérêt de la part de travailleurs âgés. La quasi-totalité des entreprises interrogées ont reçu un soutien de la part de l'organisme promoteur, soutien qui a été adéquat et suffisant.

4.5.8 Difficultés rencontrées

Selon les intervenants interrogés, le recrutement s'est avéré relativement complexe dû, entre autres, au fait que la saison de travail en forêt s'est prolongée jusqu'en décembre. De plus, le retard causé par les difficultés de recrutement a entraîné certaines modifications sur la formation qui a été offerte dans le cadre de ce projet.

La démarche en transfert de compétences dans un autre emploi s'est avérée assez complexe pour plusieurs des travailleurs âgés, notamment à cause de contraintes physiques ou d'exigences salariales élevées peu compatibles avec leurs acquis académiques et les offres du marché régional.

D'après d'autres intervenants rencontrés dans cette étude, la période pour les stages, avant et après la période des fêtes, a compliqué énormément la recherche d'entreprises intéressées à participer à ce projet pilote. En fait, la période de travail en forêt a été plus longue que prévue, s'étirant jusqu'à la fin de l'automne. Enfin, plusieurs travailleurs âgés n'ont pu profiter du nombre de semaines prévu dans le cadre de leur stage d'intégration à cause du retard dans le recrutement des participants.

4.5.9 Ajustements apportés

Selon des intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude, Emploi-Québec est intervenu dans l'élaboration de ce projet pilote. Leur principale intervention a surtout concerné le transfert de compétences dans un autre champ d'activités. Des outils plus appropriés ont dû être développés afin de répondre de façon plus adéquate aux besoins des travailleurs âgés.

À la suite du bilan de compétences mettant en lumière des expériences et intérêts diversifiés de la part des travailleurs âgés, il a été convenu d'établir un mode d'intervention individualisé adapté, afin de cibler des métiers et des stages plus spécifiques pour chaque participant. La démarche de groupe a également été adaptée aux besoins des travailleurs âgés.

4.5.10 Forces et faiblesses du projet

Selon plusieurs intervenants interrogés, la démarche de groupe a été un facteur de motivation important pour tous les participants à ce projet. Le bilan de compétences a été perçu comme un grand privilège par plusieurs travailleurs âgés.

L'aide au transport s'est avéré indispensable compte tenu de l'immensité de la région couverte dans le cadre de ce projet. Également, l'accessibilité à une subvention salariale dans le cadre du second stage en entreprise, soit celui d'intégration, a été considérée comme un atout important face à la possibilité d'obtenir éventuellement un emploi. Toutefois, plusieurs entreprises ont souligné que la durée des stages offerts était trop courte et ne permettait pas une période suffisamment longue pour la formation nécessaire à l'intégration en emploi. Selon la coordonnatrice du projet interrogée dans cette étude, le stage en entreprise est perçu par l'employeur comme étant une assurance avant l'embauche de telle ou telle personne. Enfin, au

moins douze travailleurs âgés ont été engagés à temps plein par les entreprises qui ont offert un stage d'intégration.

4.5.11 Bilan

On peut citer les éléments suivants comme étant importants pour ce projet pilote : le bilan de compétences, le développement concret de nouvelles habiletés, la motivation des participants, le support apporté par l'organisme promoteur et le support financier.

De nombreux résultats obtenus dans cette évaluation vont dans le sens de ceux obtenus dans l'évaluation de cinq projets de la cohorte 2000-2003 : souplesse du projet; qualité d'intervention des principaux intervenants; offre d'activités et de services adaptés aux besoins des travailleurs âgés; motivation des travailleurs âgés à participer au projet; et enfin, bonne collaboration entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec.

On constate l'importance d'offrir aux travailleurs âgés de la formation sur mesure, de préférence, de courte durée. Les stages en entreprise, que ce soit des stages d'apprentissage ou d'intégration, apparaissent d'excellents moyens d'intégrer des travailleurs âgés sur le marché du travail. En plus de leur caractère pratique et dynamique, ces stages en entreprise sont perçus par les employeurs comme une assurance avant l'embauche de travailleurs âgés.

Dans le cas de l'offre de subventions salariales, les avis sont partagés. Selon certains intervenants, l'offre de subventions salariales serait un incitatif pour l'employeur. Toutefois, selon d'autres intervenants, de nombreuses réinsertions en emploi peuvent se faire sans subvention. Il faut donc ajuster l'offre selon le besoin et les caractéristiques des travailleurs âgés concernés.

La promotion et la sensibilisation auprès d'entreprises et d'organismes du milieu portant plus spécifiquement sur le vieillissement de la population, sur la pénurie de main-d'œuvre à venir et sur l'importance de réinsérer et de maintenir en emploi des travailleurs âgés, notamment en raison de l'expertise et de la qualité de ces travailleurs d'expérience, demeure une stratégie gagnante dans le cadre de ces projets pilotes. D'après plusieurs promoteurs, c'est une activité tout aussi importante que celles directement offertes aux travailleurs âgés, parce qu'un bon nombre d'employeurs entretiennent encore des préjugés à l'égard des travailleurs âgés. De façon générale, les employeurs approchés ou directement impliqués dans ces projets ont fait preuve d'ouverture et plusieurs ont embauché des travailleurs âgés, parfois avec et parfois sans subvention salariale. Pour d'autres entreprises, cela s'est concrétisé par une planification du transfert d'expertise. Enfin, pour certaines, cela s'avère plus difficile, notamment parce qu'elles ne perçoivent pas toujours le lien entre ces objectifs et la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

