


*Emploi,
Solidarité sociale
et Famille*

Québec 

PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS : SONDAGE AUPRÈS DES ORGANISMES PROMOTEURS ET DES PARTENAIRES IMPLIQUÉS

RAPPORT D'ÉVALUATION

DIRECTION DE L'ÉVALUATION (DE)

**DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA RECHERCHE,
DE L'ÉVALUATION ET DE LA STATISTIQUE (DGARES)**

DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES (DGP)

SEPTEMBRE 2004

**425, rue Saint-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1**

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux -----	V
Sommaire -----	VII
Chapitre 1 : Introduction -----	1
1.1 Mandat-----	1
1.2 Structure du rapport-----	1
Chapitre 2 : Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés -----	3
2.1 Problématique-----	3
2.2 Gestion des projets et ressources disponibles-----	4
2.2.1 Gestion des projets-----	4
2.2.2 Ressources financières-----	5
2.3 Description-----	5
2.3.1 Clientèles participantes-----	5
2.3.2 Organismes promoteurs ou coordonnateurs-----	5
2.3.3 Organismes partenaires et sous-traitants-----	5
2.3.4 Rôles des directions régionales d'Emploi-Québec-----	6
2.3.5 Volets d'intervention-----	6
Sensibilisation et promotion-----	6
Prévention des mises à pied-----	6
Adaptation-----	6
Participation à la vie active-----	6
Chapitre 3 : Démarche d'évaluation -----	7
3.1 Stratégie d'évaluation-----	7
3.2 Objectif de l'évaluation-----	7
3.3 Questions d'évaluation-----	8
3.4 Méthode d'évaluation-----	8

3.4.1	Instrumentation -----	8
3.4.2	Répondants-----	9
3.4.3	Plan d'analyse -----	9
Chapitre 4	Résultats de l'évaluation -----	11
4.1	Objectifs poursuivis -----	11
4.1.1	Objectifs identifiés pour l'ensemble des projets-----	11
4.1.2	Objectifs identifiés par type de projets-----	13
4.2	Activités offertes -----	15
4.2.1	Principales activités identifiées pour l'ensemble des projets -----	15
4.2.2	Principales activités identifiées par type de projets -----	16
4.2.3	Activités de sensibilisation d'entreprises -----	19
4.3	Ajustements apportés -----	19
4.4	Clientèles participantes -----	20
4.4.1	Profil des participants -----	20
4.4.2	Attente sur le nombre de participants et autres caractéristiques des participants par type de projets -----	21
4.5	Interruptions avant terme de la participation -----	22
4.5.1	Interruptions pour l'ensemble des projets -----	22
4.5.2	Interruptions par type de projets -----	22
4.6	Perception des répondants quant à la satisfaction des clients rejoints -----	23
4.6.1	Satisfaction pour l'ensemble des projets-----	23
4.6.2	Satisfaction par type de projets-----	23
4.7	Perception des impacts des projets -----	24
4.7.1	Perception des impacts pour l'ensemble des projets -----	24
4.7.2	Perception des impacts par type de projets-----	25
4.8	Difficultés rencontrées -----	26
4.8.1	Élaboration du projet -----	26
	Pour l'ensemble des projets-----	26
	Par type de projets-----	26

4.8.2	Mise en œuvre et démarrage -----	27
	Pour l'ensemble des projets -----	27
	Par type de projets -----	27
4.8.3	Recrutement des participants -----	28
	Pour l'ensemble des projets -----	28
	Par type de projets -----	28
4.8.4	Fonctionnement -----	29
	Pour l'ensemble des projets -----	29
	Par type de projets -----	29
4.8.5	Suivi en cours de participation -----	30
	Pour l'ensemble des projets -----	30
	Par type de projets -----	30
4.8.6	Mesure des résultats -----	31
	Pour l'ensemble des projets -----	31
	Par type de projets -----	31
4.9	Suggestions de pistes d'amélioration -----	31
4.9.1	Suggestions pour l'ensemble des projets -----	31
4.9.2	Suggestions par type de projets -----	32
4.10	Perception des facteurs de succès -----	33
4.10.1	Perception pour l'ensemble des projets -----	33
4.10.2	Perception par type de projets -----	33
Chapitre 5 : Conclusion	-----	35

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1

Nombre de répondants en fonction du volet d'intervention ----- 9

Tableau 2

Nombre de projets et de répondants en fonction du type de projets ----- 10

Tableau 3

Principaux objectifs identifiés selon un ordre de priorité en fonction du type de projets ----- 12

Tableau 4

Principales activités offertes selon un ordre de priorité en fonction du type de projets ----- 16

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE

Une entente entre le gouvernement du Canada et celui du Québec à propos des Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (PPTA) a été signée en octobre 2000 pour une durée de trois ans (2000 - 2003). Cette entente a été prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite, jusqu'au 31 mars 2005. L'entente mentionne que le Québec est responsable de la gestion des PPTA sur son territoire et de la mise en oeuvre d'approches novatrices devant favoriser la réinsertion ou le maintien en emploi des travailleurs âgés entre 55 et 64 ans et, exceptionnellement, entre 50 et 54 ans. Il est responsable aussi de l'évaluation de ces PPTA. Le présent sommaire porte sur les PPTA de la période 2000 - 2003.

2. L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à établir la pertinence et l'efficacité des approches utilisées dans les PPTA. La pertinence consiste à vérifier le lien entre les objectifs des PPTA et les besoins de la clientèle participante alors que l'efficacité s'intéresse au degré d'atteinte de ces objectifs ainsi qu'aux effets, notamment, à leur efficacité à maintenir ou à réinsérer en emploi des travailleurs âgés. Le cadre d'évaluation comprend quatre volets. Le premier, de nature qualitative, correspond à l'évaluation de la mise en oeuvre par études de cas. Le second, qui constitue la pièce maîtresse de cette évaluation, consiste en un sondage réalisé auprès des participants afin d'évaluer les effets à court terme des PPTA 2000 - 2003. Le troisième consiste en un sondage mené auprès des différents acteurs impliqués, excluant les participants. Les résultats de ce volet sont présentés dans ce rapport. Finalement, le dernier volet est une synthèse des résultats des trois premiers volets.

3. LA MÉTHODOLOGIE

Cette étude a porté sur le point de vue des promoteurs et des partenaires sur les projets pilotes. On y traite de la mise en oeuvre des projets pilotes (description des projets, difficultés d'implantation, ajustements apportés, facteurs de succès, etc.) ainsi que de la perception des acteurs quant à leur pertinence (atteinte des populations visées, besoins des travailleurs âgés) et à leur efficacité (effets sur les participants). Les résultats proviennent d'un sondage postal réalisé par le Direction de l'évaluation (DE). Au total, 19 promoteurs et 25 partenaires ayant couvert 25 PPTA ont répondu au questionnaire. Les résultats ont été analysés selon le type de répondants (promoteurs, partenaires) et selon le type de projets pilotes regroupés d'après la nature de la principale intervention dans le cadre du projet (projets offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi, projets ayant surtout offert de la formation générale ou spécifique, projets ayant surtout offert de la formation en entreprise, projets axés sur l'entrepreneuriat, projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, projets en gestion prévisionnelle ou projet en mentorat). Dans le cas des projets en gestion prévisionnelle, ce sont les entreprises qui y ont surtout participé et non directement les travailleurs âgés comme ça été le cas dans les autres projets. À cette étape, ces projets visaient le développement d'outils.

4. LES RÉSULTATS

ON OBSERVE UNE COHÉRENCE GLOBALE DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX MALGRÉ LA DIVERSITÉ DES PROJETS

On visait à mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés, à favoriser la prolongation de leur vie active et enfin, à augmenter leurs compétences professionnelles. Ce sont les trois objectifs que l'on retrouve le plus fréquemment, globalement et par type de projets pilotes, et qui ont été identifiés comme prioritaires par les promoteurs et les partenaires.

LES PRINCIPALES ACTIVITÉS OFFERTES CONCERNENT LA FORMATION, L'AIDE À LA RECHERCHE D'EMPLOI ET LA SENSIBILISATION DES ENTREPRISES ET DES TRAVAILLEURS ÂGÉS, CE QUI REFLÈTE BIEN LA DIVERSITÉ DES BESOINS DES PARTICIPANTS

Selon les promoteurs et les partenaires, la formation des travailleurs âgés est l'une des constituantes importantes des PPTA. Il s'agit de formations adaptées ou sur mesure offertes surtout en entreprise qui étaient de courte durée. Une grande partie des projets pilotes ont offert différents types de formation. L'aide à la recherche d'emploi a également été une activité importante. En effet, la majorité des projets pilotes visaient la réinsertion en emploi des travailleurs âgés et que la plupart de ces projets pilotes ont offert de l'aide à la recherche d'emploi ainsi que du placement assisté. La sensibilisation a constitué une stratégie importante dans la mise en œuvre de ces projets en raison, notamment, de la problématique entourant la réinsertion plus difficile des travailleurs âgés. Cependant, dans le cas de la sensibilisation auprès des entreprises, la portée de cette action a semblé être limitée par une faible implication des représentants des acteurs du marché du travail dans le cadre de ces projets pilotes. Les objectifs visés à cet égard ont été parfois jugés ambitieux, compte tenu des moyens et du temps pour les réaliser. En ce qui concerne la sensibilisation auprès des travailleurs âgés, elle a particulièrement été importante dans les projets pilotes offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi et dans ceux implantés à la suite d'une fermeture ou d'un licenciement. Dans les deux cas, il s'agissait, notamment, de convaincre des travailleurs âgés de leur potentiel et de leur possibilité de réintégrer le marché du travail.

DES AJUSTEMENTS NON PRÉVUS MAIS JUGÉS NÉCESSAIRES ONT ÉTÉ APPORTÉS À PLUSIEURS ACTIVITÉS

Des ajustements ont été apportés à pratiquement tous les PPTA. Cela confirme la souplesse des projets qui a permis de s'ajuster aux besoins des travailleurs âgés. L'augmentation de la durée d'activités, leur adaptation selon la clientèle participante, l'ajout d'autres activités non prévues au départ et, dans certains cas, l'augmentation du budget alloué ont été les principaux ajustements apportés. Plusieurs de ces ajustements étaient prévisibles aux dires des répondants compte tenu qu'il s'agissait, selon eux, de projets adaptés à la clientèle.

LE DÉMARRAGE DES PROJETS A CONNU CERTAINES DIFFICULTÉS QUI N'ONT TOUTEFOIS PAS COMPROMIS LEUR RÉALISATION

Les projets ont été implantés comme prévu. Par contre, aucun des projets n'a pu respecter intégralement la programmation établie au départ. Ils ont connu des retards et des modifications le plus souvent mineures à cause de situations imprévues ou d'ajustements aux besoins spécifiques de la clientèle. Citons, par exemple, les modifications non prévues au budget accordé, l'attente de signature, la période d'implantation trop brève et le manque de collaboration entre certains intervenants au début du projet. Certains projets se sont heurtés à différents problèmes de recrutement tels que le faible bassin de participants potentiels, la crainte des travailleurs âgés à participer à de tels projets et le manque d'intérêt d'entreprises. Toutefois, seulement deux projets sur les 32 au départ ne se sont pas réalisés.

QUANT AU FONCTIONNEMENT, DES INTERVENANTS ONT IDENTIFIÉ DES PROBLÈMES MINEURS MAIS, EN GÉNÉRAL, LA PERCEPTION A ÉTÉ TRÈS POSITIVE

De nombreux projets n'ont signalé aucune difficulté de fonctionnement. Cependant, des problèmes d'adaptation d'activités pour les travailleurs âgés, un manque ou une perte d'intérêt ou de motivation de certains d'entre eux et un manque de disponibilité d'intervenants pour l'encadrement des participants ont été identifiés dans certains projets (formation générale ou spécifique). Pour la plupart des projets pilotes, le suivi pendant et après la participation par les organismes promoteurs a exigé aussi un investissement considérable en termes de temps, d'énergie et de ressources dont l'ampleur n'était pas prévue au départ. Enfin, plusieurs promoteurs ont soulevé la complexité de mesurer les résultats attendus, surtout à cause du grand nombre d'informations demandées.

PLUSIEURS SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION ONT ÉTÉ MENTIONNÉES

Les principales pistes d'amélioration soulevées par les promoteurs et les partenaires sont une implication dès le début du projet, lorsque pertinente, du monde patronal et syndical et des ressources du milieu, une amélioration de la collaboration des différents intervenants, partenaires et organismes impliqués, une meilleure promotion des projets en vue d'augmenter leur visibilité, des efforts encore plus soutenus pour

adapter les activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés, une amélioration de la mesure des résultats en élaborant, par exemple, un guide d'évaluation.

LES PROJETS SONT PERÇUS COMME COMPLÉMENTAIRES AUX ACTIONS RÉGULIÈRES DES ORGANISMES PROMOTEURS

Selon les promoteurs et les partenaires, les PPTA ont été pour la plupart complémentaires à leurs actions régulières. Ils ont profité des opportunités offertes pour développer ou bonifier une expertise particulière. L'intervention auprès des travailleurs âgés constitue un créneau en croissance pour les organisations oeuvrant en réinsertion au travail et en gestion des ressources humaines.

LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS ÉTAIENT BIEN DÉFINIS ET BIEN PARTAGÉS

Dans la plupart des projets, les rôles et responsabilités des intervenants ont été en général bien définis et bien partagés. Les mandats respectifs ont été précisés dès le début. Dans quelques cas, le partenariat a été plus difficile à mettre en place en raison d'une imprécision de départ et d'une appropriation difficile de la complémentarité des rôles. Par la suite, cela a semblé se préciser.

LES ACTIVITÉS DE SOUTIEN, DE SUIVI ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PART D'EMPLOI-QUÉBEC ONT ÉTÉ JUGÉES ADÉQUATES

Les promoteurs ont pu compter sur une ressource clairement identifiée à tous les niveaux. Les promoteurs jugent important aussi que les balises devant guider le développement du projet soient connues au départ, ce qui a été généralement le cas. Le suivi administratif a été réalisé comme prévu. Le suivi de terrain a reposé sur des outils de gestion bien connus des intervenants. Les activités de suivi sont apparues adéquates et suffisantes.

D'AUTRES FACTEURS DE RÉUSSITE NON NÉGLIGEABLES ONT ÉTÉ MENTIONNÉS

L'expertise reconnue des organismes promoteurs dans leur territoire respectif, celle des intervenants, la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles des organismes promoteurs, le réalisme et la souplesse des PPTA, le soutien d'organismes du milieu, la motivation des participants, les efforts de recrutement d'entreprises et la disponibilité d'outils financiers tels des subventions salariales ou des suppléments de revenu ont aussi été mentionnés comme facteurs de réussite.

LES RAISONS D'INTERRUPTION AVANT TERME, VOLONTAIRES OU NON, SONT VARIÉES

Le retour au travail, le manque d'adéquation entre le projet et les besoins du participant, les problèmes de santé, la fin de participation de l'employeur ou encore, l'arrêt du projet par le promoteur, de même que le manque ou la perte de motivation, les problèmes conjugaux ou familiaux, les problèmes financiers et les problèmes de transport sont les principales raisons d'interruption, volontaires ou non, de la participation, qui ont été mentionnées par les promoteurs et les partenaires.

LES INTERVENANTS PERÇOIVENT QUE LA CLIENTÈLE ÉTAIT SATISFAITE

De façon générale, selon les promoteurs et les partenaires, les travailleurs âgés ainsi que les entreprises impliqués dans les projets pilotes ont été très satisfaits ou satisfaits des différentes activités qui leur ont été offertes. Aussi, selon eux, les projets ont répondu de façon adéquate aux besoins des travailleurs âgés.

LES INTERVENANTS CROIENT QUE LES PROJETS ONT EU DES IMPACTS SIGNIFICATIFS POUR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS TANT AU PLAN PROFESSIONNEL QUE PERSONNEL

Selon les promoteurs et les partenaires, les projets ont eu plusieurs impacts positifs pour les travailleurs âgés tant au plan professionnel que personnel. Les projets ont permis à des travailleurs âgés d'être plus autonomes dans leur recherche d'emploi. D'autres ont acquis de nouvelles connaissances et augmenté leurs compétences professionnelles. Ces projets ont permis également aux travailleurs âgés d'avoir une meilleure connaissance du marché du travail actuel et d'être plus conscient de leur potentiel d'employabilité. Au niveau personnel, les projets ont permis aux participants, selon les promoteurs et les partenaires, d'avoir une meilleure confiance en soi, une meilleure estime de soi et une attitude plus positive concernant le retour au travail.

5. LA CONCLUSION

Concernant la mise en œuvre des projets pilotes, selon les promoteurs et les partenaires, malgré certains obstacles et certains ajustements, les projets pilotes ont été mis en place et les activités ont été réalisées à leur satisfaction, puisqu'ils ont permis, selon eux, de développer une intervention adaptée aux besoins des travailleurs âgés et une expertise au sein de l'organisme, ce qui démontre, selon eux, la grande souplesse de ces projets. Malgré que plusieurs projets pilotes aient atteint ou dépassé le nombre prévu de personnes et d'entreprises participantes, le recrutement a souvent été plus ardu que prévu. Il en est de même pour la sensibilisation des entreprises qui concernait la plupart des projets pilotes. Celle-ci a été peu documentée. Toutefois, sa portée semble avoir été plus limitée que souhaitée.

Quant aux effets et aux répercussions des projets pilotes, les promoteurs et les partenaires croient que les personnes et les entreprises participantes ont été satisfaites des différentes activités qui leur ont été offertes. Les promoteurs et les partenaires ont fait état de plusieurs impacts positifs pour les travailleurs âgés tels, notamment, l'acquisition de techniques de recherche d'emploi, l'actualisation des compétences professionnelles, le développement de nouvelles connaissances, l'augmentation de la qualification professionnelle, la conscientisation aux exigences du marché du travail actuel, la reconnaissance de leur employabilité et une meilleure confiance en soi et estime de soi. Cela s'est traduit, selon eux, par la réinsertion en emploi d'une proportion élevée de participants.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 MANDAT

Cette étude a été menée par la Direction de l'évaluation (DE) du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF). La collecte des données par sondage postal auprès des promoteurs, partenaires et entreprises impliqués dans la réalisation des Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (PPTA) a été effectuée par la DE qui a également procédé à l'analyse des résultats et produit le rapport.

Une entente entre le gouvernement du Canada et celui du Québec concernant les PPTA a été signée en octobre 2000 pour une durée de trois ans (2000 – 2003). Cette entente a été prolongée dans un premier temps pour une durée supplémentaire d'un an (2003 – 2004) et par la suite, pour une autre année (2004 – 2005). Le présent rapport concerne les projets pilotes de la période 2000 – 2003.

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 la réinsertion ou le maintien en emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans. Il est également responsable de l'évaluation de ces projets pilotes.

1.2 STRUCTURE DU RAPPORT

Ce rapport comprend cinq parties. La première rend compte du contexte dans lequel s'inscrivent les PPTA. La seconde décrit l'objectif de l'évaluation, de même que la méthode retenue. On y retrouve les questions d'évaluation, une brève description de l'outil qui a été développé pour la collecte de l'information, le profil des répondants qui ont participé à ce sondage postal ainsi que l'identification des volets d'intervention des projets pilotes impliqués dans cette étude. La troisième analyse les résultats de l'évaluation en fonction d'abord de l'ensemble des projets pilotes et par la suite, selon le regroupement des projets pilotes d'après la nature de la principale intervention. Une conclusion termine le tout en s'attardant à la réponse aux questions d'évaluation.

L'usage de termes tels que travailleur 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, nous avons employé sans discrimination le masculin comme genre neutre pour désigner à la fois les femmes et les hommes.

CHAPITRE 2 : PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

2.1 PROBLÉMATIQUE

Le développement de PPTA provient du fait qu'on a constaté une détérioration de l'emploi pour les travailleurs âgés de 55 ans et plus. Ces travailleurs âgés 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, la situation d'emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus s'est nettement détériorée à l'échelle nationale selon des indices tels que 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 par rapport 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 ainsi qu'à la détérioration probable des habiletés et des connaissances des travailleurs âgés, nuisant par le fait même à leur réintégration sur le marché du travail².

En 1988, un programme visant sensiblement la même clientèle que celle des PPTA avait été mis en place, soit le Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA). 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 visait à 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 ont été 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 développement 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 œuvre 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 de certains projets pilotes, de ceux âgés de 50 à 54 ans.

2.2 GESTION DES PROJETS ET RESSOURCES DISPONIBLES

2.2.1 GESTION DES PROJETS

Les ressources humaines engagées dans la gestion ainsi que dans le suivi des projets pilotes 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 enfin, en recommander l'approbation au sous-ministre associé d'Emploi-Québec et aux représentants du ministère des ressources humaines et du développement des compétences Canada (RHDC).

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

Les directions régionales d'Emploi-Québec sont chargées de promouvoir et de susciter des projets pilotes dans leur milieu. Elles effectuent une présélection des projets pilotes. Ensuite, après approbation des deux gouvernements, elles procèdent, avec les centres locaux d'emploi (CLE), à la signature des contrats avec les promoteurs, assurent leur soutien lors de la mise en œuvre et de la réalisation des projets pilotes, effectuent le suivi et inscrivent aux fichiers informatiques les données concernant les projets pilotes et les personnes qui y participent. Enfin, les promoteurs peuvent, au besoin, faire appel au personnel des CLE pour le repérage des personnes admissibles.

Il convient ici de souligner que les ressources humaines de chacun des organismes promoteurs sont également mises à profit pour l'actualisation des projets pilotes.

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.*

2.2.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

Dans le cadre de l'entente 2000 – 2003, le MESSF a disposé d'un budget total de 15,2 M\$, soit 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. Au total, 32 projets pilotes ont été acceptés entre 2000 et 2003.

En novembre 2003, RHDC et le MESSF ont accepté de prolonger l'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 30 % pour financer 30 PPTA en 2003-2004, soit 25 nouveaux projets pilotes et 5 autres réalisés en 2000 – 2003 qui ont été reconduits en 2003 – 2004. L'entente a été ensuite prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite jusqu'au 31 mars 2005 pour implanter une dizaine d'autres nouveaux projets pilotes. Le budget global pour cette dernière année est d'environ 4,4 M\$, soit 1,3 M\$ venant du gouvernement du Québec et 3,1 M\$, du gouvernement fédéral.

2.3 DESCRIPTION

2.3.1 CLIENTÈLES PARTICIPANTES

Les PPTA s'adressent aux personnes à la recherche d'un emploi et aux personnes en emploi. Ils veulent favoriser le réemploi ou le maintien en emploi de travailleurs âgés de 55 à 64 ans menacés de licenciement ou licenciés de façon permanente. Au total, 1 610 travailleurs âgés ont participé à des PPTA de 2000 – 2003. Comme autre clientèle potentielle, des entreprises sont également visées par les PPTA.

2.3.2 ORGANISMES PROMOTEURS OU COORDONNATEURS

Les promoteurs ou coordonnateurs des PPTA 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. Au total, 32 promoteurs ou coordonnateurs ont déposé des PPTA dans la période 2000 – 2003.

2.3.3 ORGANISMES PARTENAIRES ET SOUS-TRAITANTS

Le partenariat correspond à un engagement volontaire d'une entreprise ou d'une organisation en vue de soutenir les actions et les activités de l'organisme promoteur, alors que la sous-traitance est une relation d'affaires, volontaire de part et d'autre, enchâssée par un contrat signé moyennant rémunération. L'organisme promoteur définit ses propres besoins de sous-traitance, de même 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 ses projets pilotes. Tous les PPTA de 2000 – 2003 ont embauché des sous-traitants ou impliqué différents partenaires.

2.3.4 RÔLES DES DIRECTIONS RÉGIONALES D'EMPLOI-QUÉBEC

Les directions régionales, par la voie des responsables régionaux des PPTA, ont le mandat de faire connaître aux CLE, et aux organismes du milieu l'entente sur les PPTA, notamment, les objectifs poursuivis, la clientèle visée, les conditions de participation, les règles de fonctionnement, en plus de susciter l'adhésion d'organismes concernés. Aussi, les responsables régionaux doivent favoriser l'émergence de nouveaux projets pilotes dans la région, transmettre l'information pertinente en cours de développement, apporter l'aide, de même que le soutien nécessaires pour que les projets pilotes soient conformes aux attentes gouvernementales et finalement, accompagner les promoteurs dans la réalisation des diverses phases de leur projet pilote. Un projet pilote peut occasionnellement toucher plus d'une région. Ce fut le cas. En pareille circonstance, une entente de fonctionnement est 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 de ces projets pilotes.

2.3.5 VOLETS D'INTERVENTION

Chaque projet pilote a une durée précise et spécifique d'un maximum de deux années et ne peut excéder la durée prévue de l'entente elle-même. La durée moyenne de l'ensemble des projets pilotes de 2000-2003 a été de 17 mois environ. Certains principes guident sa mise en œuvre. Parmi ceux-ci, notons que les projets pilotes doivent s'inscrire dans l'un ou plusieurs des quatre volets décrits ci-après.

SENSIBILISATION ET PROMOTION

Ce volet veut faciliter la mise sur pied d'initiatives visant à contrer les barrières systémiques, ainsi que les préjugés qui existent à l'égard de l'embauche de travailleurs âgés, et 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 risquant d'être mis à pied.

ADAPTATION

Ce volet veut favoriser un accroissement de la qualification et de la mobilité de la main-d'œuvre afin 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 de 55 ans et plus qui sont sans emploi ou dont l'emploi est menacé.

CHAPITRE 3 : DÉMARCHE D'ÉVALUATION

L'évaluation de ces projets pilotes vise à établir la pertinence et l'efficacité des approches utilisées dans ces projets pilotes. L'évaluation de la pertinence consiste à établir le lien entre les objectifs des projets pilotes et les besoins réels de la clientèle participante alors que celle de l'efficacité s'intéresse au degré d'atteinte de ces objectifs ainsi qu'aux effets, notamment, leur efficacité à maintenir ou à réinsérer en emploi des travailleurs âgés.

3.1 STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Le cadre d'évaluation des PPTA comprend quatre volets. Le premier volet de nature qualitative correspond à l'évaluation de la mise en œuvre études de cas. Cinq projets ont été analysés. Un rapport a été produit.

Le second volet consiste en un sondage téléphonique auprès des travailleurs âgés ayant participé à ces projets pilotes. Cette étude a permis d'évaluer les effets à court terme des projets pilotes. Un rapport a également été produit.

Le troisième volet consiste en un sondage postal auprès des principaux acteurs de ces projets pilotes excluant les participants. Les résultats de ce volet sont décrits dans le présent rapport et proviennent de questionnaires envoyés par la poste aux promoteurs, partenaires et entreprises⁵ qui ont été impliqués dans la réalisation de ces projets pilotes.

Le quatrième volet consiste en un rapport synthèse des résultats des trois premiers volets des projets pilotes 2000 – 2003.

À la suite de la prolongation de l'entente fédérale-provinciale, les travaux d'évaluation vont se poursuivre en 2004 – 2005 pour couvrir les projets pilotes expérimentés en 2003 – 2004. Il est prévu de réaliser de nouvelles études de cas et un sondage auprès des participants des projets pilotes dans leur ensemble, soit des projets pilotes de 2000 – 2003 pour les effets à long terme et ceux de 2003 – 2004 pour les effets à court terme. Un rapport global synthèse complètera le tout. Pour les projets financés en 2004 – 2005, aucune évaluation n'est prévue. Des indicateurs de résultats seront produits.

3.2 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Cette étude visait à connaître le point de vue de promoteurs et de partenaires impliqués dans la réalisation de ces projets pilotes. Les sujets abordés touchaient les principaux objectifs poursuivis dans la réalisation des projets pilotes, les activités qui ont été offertes et les ajustements qui ont été apportés aux projets pilotes. On a également recueilli la perception de ces acteurs concernant

⁵ *En ce qui concerne les entreprises, seulement 11 ont répondu au questionnaire parmi les 36 qui ont été sollicitées. Nous avons choisi de ne pas les inclure dans le rapport puisque l'analyse des résultats provenant de ces entreprises s'est avérée trop partielle. Le point de vue d'entreprises sera recueilli d'une façon plus complète lors des travaux portant sur les projets pilotes 2003 – 2004.*

le profil des personnes et des entreprises participantes, les causes d'interruption avant terme de la participation aux projets pilotes, le niveau d'appréciation de la clientèle participante et les impacts des projets pilotes. Finalement, l'analyse a couvert les difficultés rencontrées, les pistes d'amélioration suggérées et les facteurs de succès des PPTA du point de vue de ces acteurs.

3.3 QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'étude s'est intéressée plus précisément à répondre aux questions d'évaluation suivantes :

Quelle est la perception des répondants quant ...

- à l'importance des objectifs poursuivis dans ces projets pilotes ?
- aux principales activités offertes dans ces projets pilotes ?
- aux ajustements qui ont été apportés aux activités offertes ?
- à l'attente sur le nombre de participants souhaité ?
- aux principales causes d'interruption chez les personnes participantes ?
- aux principales causes d'interruption chez les entreprises participantes ?
- au niveau d'appréciation des personnes participant à ces projets pilotes ?
- au niveau d'appréciation des entreprises participant à ces projets pilotes ?
- aux impacts de ces projets pilotes ?
- aux principales difficultés rencontrées dans ces projets pilotes ?
- aux principales pistes d'amélioration suggérées dans ces projets pilotes ?
- aux principaux facteurs de réussite de ces projets pilotes ?

3.4 MÉTHODE D'ÉVALUATION

Cette étude devait au départ porter sur 32 projets pilotes. Cependant, deux projets pilotes ont interrompu avant même que des personnes aient été invitées à y participer. Un autre projet a porté sur la construction d'un guide et ne comprenait alors aucun participant. Enfin, deux autres projets n'étaient pas suffisamment avancés au moment de l'envoi des questionnaires. On retrouve par conséquent 27 projets pilotes qui ont servi de base de sondage à cette étude. Parmi ces 27 projets, trois étaient en gestion prévisionnelle et la clientèle étaient des entreprises et il s'agissait de développement d'outils. Ce sondage a nécessité au moins deux rappels téléphoniques, parfois accompagnés de l'envoi d'un autre questionnaire par la poste ou encore, par courrier électronique, afin d'augmenter le nombre de répondants.

3.4.1 INSTRUMENTATION

Cette étude a nécessité la construction et la validation de trois questionnaires adaptés à chaque type de répondants, mais avec un tronc commun important. Ces questionnaires comprenaient des questions fermées et plusieurs questions ouvertes.

3.4.2 RÉPONDANTS

Plus d'une centaine d'organisations, par l'entremise de la personne ressource identifiée dans les fichiers informatiques, ont été invitées à participer à cette étude en complétant le questionnaire postal. Il s'agit de 27 promoteurs, 45 partenaires et 36 entreprises.

Au total, 19 des 27 promoteurs, soit 70 % d'entre eux, ont complété et retourné le questionnaire. Dans le cas des partenaires, 25 ont accepté d'y participer, soit un taux de participation de 55 %. Le nombre total de répondants pour cette étude est par conséquent de 44 personnes si on exclut les 11 personnes qui ont répondu pour des entreprises.

Le tableau qui suit montre la répartition des répondants en fonction des volets d'intervention qui ont été couverts par les projets pilotes évalués dans le cadre de cette étude. Ces axes ont été décrits au chapitre précédent. On constate que le nombre total de répondants présentés dans ce tableau est supérieur à 44 puisque la plupart des projets pilotes ont couvert au moins deux volets d'intervention. Pour 25 projets pilotes concernés, il y a eu au moins un répondant au sondage.

Tableau 1

Nombre de répondants en fonction du volet d'intervention

Volets d'intervention	Répondants		Total (n = 44)
	Promoteurs (n = 19)	Partenaires (n = 25)	n
Sensibilisation et promotion	9	14	23
Prévention des mises à pied	2	1	3
Adaptation	13	18	31
Participation à la vie active	15	24	39

3.4.3 PLAN D'ANALYSE

Afin d'en faciliter leur interprétation, les résultats de cette étude ont été analysés selon le type de projets pilotes. Une typologie mutuellement exclusive des projets pilotes a été en effet construite en fonction de la nature de la principale intervention. Les types de projets pilotes retenus dans cette étude sont présentés au tableau qui suit en y indiquant le nombre de promoteurs et de partenaires pour chacun d'eux. Il s'agit soit de projets offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi, de projets ayant surtout offert de la formation générale ou spécifique, de projets ayant surtout offert de la formation en entreprise ou encore, de projets axés sur l'entrepreneuriat, de projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, de projets en gestion prévisionnelle et de projets en mentorat.

Tableau 2

Nombre de projets et de répondants en fonction du type de projets

Types de projets	Répondants			Projets
	Promoteurs	Partenaires	Total	
	n	n	n	
Services d'aide à la recherche d'emploi	4	3	7	4
Formation générale ou spécifique	5	3	8	7
Formation en entreprise	3	9	12	5
Entrepreneuriat	3	6	9	3
Fermeture d'entreprise ou licenciement partiel	1	3	4	2
Gestion prévisionnelle	2	1	3	3
Mentorat	1	0	1	1
Total	19	25	44	25

Les projets pilotes principalement orientés sur l'aide à la recherche d'emploi visaient, entre autres, à aider les travailleurs âgés dans leurs démarches par l'établissement d'un diagnostic des difficultés, l'évaluation des compétences et acquis, la détermination des intérêts et aptitudes et l'application de techniques de recherche d'emploi adaptées.

Les projets pilotes qui ont offert de la formation générale ou spécifique s'adressaient à une clientèle qui voulait acquérir des compétences de base afin d'obtenir l'équivalence de scolarité de niveau secondaire 5 ou des compétences professionnelles dans un secteur d'activité précis.

Les projets pilotes offrant surtout de la formation en entreprise visaient à permettre à des travailleurs âgés de s'inscrire dans le cadre de stage rémunéré ou non en entreprise afin de favoriser le transfert des compétences dans des secteurs d'activités identifiés au préalable ou l'apprentissage d'un nouveau métier.

Les projets pilotes concernant l'entrepreneuriat ont offert du soutien au travail autonome ou à des activités de développement d'habiletés entrepreneuriales afin d'acquérir des connaissances applicables à l'organisation et à l'implantation d'une coopérative de travailleurs.

Les projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur ont offert un amalgame d'activités d'aide et de techniques de recherche d'emploi généralement accompagnées de subventions salariales dans le but d'encourager les employeurs à embaucher ces travailleurs âgés.

Les projets pilotes en gestion prévisionnelle ont proposé aux entreprises visées des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi des travailleurs âgés ainsi que leur adaptation en milieu de travail.

Enfin, le projet pilote proposant une approche de mentorat auprès de jeunes apprentis avait pour principal objectif de favoriser et d'accélérer le transfert des connaissances et des expertises à partir d'activités de compagnonnage. L'élaboration d'un guide du mentorat était prévue aussi.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

4.1 OBJECTIFS POURSUIVIS

Une liste de 16 objectifs généraux provenant du comité de suivi des PPTA a été proposée aux promoteurs et partenaires qui ont participé à cette étude. Ils ont été invités à identifier, en ordre d'importance, les principaux objectifs qui concernaient le projet pilote auquel ils ont été impliqués. Les promoteurs et partenaires pouvaient également identifier des objectifs autres que ceux proposés dans cette liste. Leur perception quant à l'importance de ces objectifs a été analysée en fonction du type de projets pilotes.

4.1.1 OBJECTIFS IDENTIFIÉS POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Le tableau 3 présente les principaux objectifs qui ont été identifiés par les répondants selon le type de projets. Les valeurs indiquées dans ce tableau représentent l'ordre d'importance accordé à chacun de ces objectifs où 1 représente le niveau d'importance le plus élevé.

Les trois objectifs communs à plusieurs types de projets et qui ont été identifiés comme prioritaires sont les suivants :

1. Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés
2. Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés
3. Augmenter les compétences des travailleurs âgés

Le premier objectif concerne l'offre d'interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés. Il a été identifié comme faisant partie des quatre principales priorités dans cinq types de projets pilotes distincts. Il faut comprendre toutefois que ces interventions diffèrent d'un type de projet pilote à l'autre selon la nature du projet.

Le second objectif identifié comme prioritaire dans cinq types de projets pilotes distincts touche la prolongation de la vie active chez les travailleurs âgés. Ce sont les projets pilotes offrant de l'aide à la recherche d'emploi et le projet de mentorat qui l'ont identifié comme première priorité. Dans les deux cas, on vise l'obtention d'un emploi contrairement à d'autres projets qui misent sur une étape intermédiaire de formation.

Le troisième objectif concerne l'augmentation des compétences des travailleurs âgés. Il s'agit ici de compétences de base et professionnelles. Ce sont des projets offrant de la formation qui le mentionne plus prioritairement. Dans le cas des projets pilotes en entrepreneuriat, il s'agit du développement d'habiletés entrepreneuriales.

Tableau 3

Principaux objectifs identifiés selon un ordre de priorité en fonction du type de projets

Principaux objectifs	Type de projets						
	Services d'aide à la recherche d'emploi	Formation générale ou spécifique	Formation en entreprise	Entrepreneuriat	Fermeture d'entreprise ou licenciement partiel	Gestion prévisionnelle	Mentorat
Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés	1	3	4	4			1
Sensibiliser les travailleurs âgés aux avantages de leur maintien en emploi	2						
Sensibiliser les employeurs aux avantages d'embaucher des travailleurs âgés	3				4		
Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés	4	1	2		1		4
Créer des occasions d'emplois pour les travailleurs âgés		4					
Réduire les barrières systémiques à l'égard des travailleurs âgés					2		
Augmenter les compétences des travailleurs âgés		2	1	3			2
Favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés					3		
Favoriser le transfert des compétences des travailleurs âgés			3				
Augmenter la mobilité professionnelle des travailleurs âgés							3
Développer des habiletés entrepreneuriales chez les travailleurs âgés				1			
Permettre aux travailleurs âgés de créer leur propre entreprise				2			
Intervenir directement auprès des entreprises						1	
Réduire les problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises						4	
Adapter la gestion des entreprises au vieillissement de la main-d'œuvre						2	
Créer des outils et guides à l'intention des travailleurs âgés						3	

4.1.2 OBJECTIFS IDENTIFIÉS PAR TYPE DE PROJETS

D'après les promoteurs et les partenaires impliqués dans des projets pilotes qui ont surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi, les principaux objectifs identifiés sont, en ordre de priorité, les suivants :

- Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés
- Sensibiliser les travailleurs âgés aux avantages de leur maintien en emploi
- Sensibiliser les employeurs aux avantages d'embaucher des travailleurs âgés
- Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés

De façon générale, les promoteurs et les partenaires ont identifié les mêmes objectifs. Les promoteurs ont plus que les partenaires identifié des objectifs concernant la sensibilisation des travailleurs âgés et des employeurs aux avantages de leur réintégration sur le marché du travail. Quant aux partenaires, ils ont davantage souligné l'importance de réaliser des interventions répondant aux besoins des travailleurs âgés désirant se réinsérer en emploi.

Les promoteurs et les partenaires identifiés dans les projets pilotes qui ont offert de la formation générale ou spécifique ont considéré les objectifs suivants comme étant importants. Ils sont également présentés en ordre de priorité :

- Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés
- Augmenter les compétences des travailleurs âgés
- Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés
- Créer des occasions d'emplois pour les travailleurs âgés

Les promoteurs et partenaires impliqués dans des projets pilotes de formation générale ou spécifique ont mentionné prioritairement l'objectif de mise en oeuvre d'interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés. Les promoteurs et partenaires ont aussi identifié l'importance d'augmenter les compétences de base ou professionnelles des travailleurs âgés.

Concernant les projets pilotes qui ont offert de la formation en entreprise, les promoteurs et les partenaires ont mentionné, toujours en ordre de priorité, les objectifs suivants :

- Augmenter les compétences des travailleurs âgés
- Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés
- Favoriser le transfert des compétences des travailleurs âgés
- Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés

Les promoteurs et les partenaires ont globalement identifié les mêmes objectifs dans un ordre semblable à peu de chose près.

Selon les promoteurs et partenaires impliqués dans de projets pilotes offrant des activités dans le domaine de l'entrepreneuriat, les principaux objectifs visés étaient, dans l'ordre d'importance, les suivants :

- Développer des habiletés entrepreneuriales chez les travailleurs âgés
- Permettre aux travailleurs âgés de créer leur propre entreprise
- Augmenter les compétences des travailleurs âgés
- Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés

Compte tenu de la nature des projets pilotes dont il est question, Il semble tout à fait logique que les promoteurs ainsi que les partenaires aient accordé la première importance au développement du potentiel entrepreneurial des travailleurs âgés et au démarrage d'entreprise.

À propos des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, le promoteur concerné et particulièrement les partenaires ont mentionné, en ordre de priorité, les objectifs suivants :

- Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés
- Réduire les barrières systémiques à l'égard des travailleurs âgés
- Favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés
- Sensibiliser les employeurs aux avantages d'embaucher des travailleurs âgés

Les promoteurs et le partenaire impliqués dans des projets pilotes en gestion prévisionnelle ont identifié les objectifs suivants :

- Intervenir directement auprès des entreprises
- Adapter la gestion des entreprises au vieillissement de la main-d'œuvre
- Créer des outils et guides à l'intention des travailleurs âgés
- Réduire les problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises

D'autres objectifs ont été identifiés par les promoteurs, notamment, promouvoir la mise en œuvre de pratiques stimulantes d'organisation du travail comme, par exemple, la formation, le mentorat, l'aménagement du temps de travail aux fins de retraite progressive, mettre l'emphase sur les communications et les comportements sociaux au sein de l'entreprise et enfin, développer une approche de counseling d'emploi en tenant compte de la réalité du milieu de travail.

Finalement, selon le promoteur impliqué dans le projet offrant une approche de mentorat, les principaux objectifs ont été les suivants :

- Favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs âgés
- Augmenter les compétences des travailleurs âgés
- Augmenter la mobilité professionnelle des travailleurs âgés
- Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés

4.2 ACTIVITÉS OFFERTES

Les répondants devaient indiquer, à partir d'une liste, les principales activités offertes aux participants dans le cadre des projets pilotes, soit aux personnes et aux entreprises.

4.2.1 PRINCIPALES ACTIVITÉS IDENTIFIÉES POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Le tableau 4 présente les principales activités identifiées par les acteurs consultés en fonction du type de projets pilotes. Les valeurs indiquées dans ce tableau représentent l'ordre d'importance accordé à chacune de ces activités où 1 représente le niveau d'importance le plus élevé.

D'après les résultats de ce tableau, quatre activités se démarquent parmi les principales activités offertes pour l'ensemble des projets. Ce sont les suivantes :

1. Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés
2. Accès à la formation pour les travailleurs âgés
3. Activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés
4. Activités de sensibilisation auprès des entreprises

Pour la majorité des projets, les répondants ont identifié la formation comme principale activité. Les activités de formation adaptée aux besoins et au rythme des travailleurs âgés constituent l'élément le plus important dans les projets pilotes offrant de la formation générale ou spécifique, de la formation en entreprise et dans des projets pilotes concernant l'entrepreneuriat et, dans une moindre mesure, dans le projet pilote de mentorat et dans ceux offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi. Les activités de formation offertes dans ce dernier type de projets pilotes concernent surtout les techniques d'aide à la recherche d'emploi. Il est fort possible aussi que de la formation d'appoint, de la formation de base dans la plupart des cas, ait été offerte dans ce type de projets pilotes. L'accès à la formation, soit toute activité facilitant l'accessibilité à une formation générale ou spécifique, ainsi que la formation sur mesure pour les travailleurs âgés vont dans le même sens que l'activité précédente sauf qu'ils se limitent aux projets de type formation ou entrepreneuriat.

Les activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés ou auprès des entreprises ont été les principales activités des projets axés surtout sur l'aide à la recherche d'emploi et des projets liés à une fermeture d'entreprise ou à un licenciement partiel de la part de l'employeur. On constate aussi que ces projets misent fortement sur la sensibilisation comme moyen de favoriser la réinsertion en emploi des travailleurs âgés.

Enfin, on sait que la plupart des projets ont offert de l'aide aux participants pour la recherche d'emplois. Ces services d'aide, incluant principalement l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi, n'ont toutefois pu être identifiés par les promoteurs et les partenaires puisque ce type d'activités ne figurait pas dans la liste des principales activités qui a été fournie dans le questionnaire.

Tableau 4

Principales activités offertes selon un ordre de priorité en fonction du type de projets

Principales activités	Type de projets						
	Services d'aide à la recherche d'emploi	Formation générale ou spécifique	Formation en entreprise	Entrepreneuriat	Fermeture d'entreprise ou licenciement partiel	Gestion prévisionnelle	Mentorat
Activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés	1	4	4		1		
Activités de sensibilisation auprès des entreprises	2				2		
Aide à l'insertion en emploi des travailleurs âgés	3						
Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés	4	1	1	1			3
Aide à la planification de carrière pour les travailleurs âgés		3			3		
Développement d'emplois lié au développement local				2			
Accès à la formation pour les travailleurs âgés		2	2	3			
Supervision de stages en entreprises			3				
Activités d'encadrement et de soutien pour les travailleurs âgés				4			4
Alternatives au soutien du revenu pour les travailleurs âgés					4		
Aménagement du temps de travail des travailleurs âgés						3	2
Activités de gestion prévisionnelle						1	
Amélioration des conditions et de l'organisation du travail pour les travailleurs âgés						2	
Alternatives au licenciement des travailleurs âgés						4	1

4.2.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS IDENTIFIÉES PAR TYPE DE PROJETS

Les principales activités réalisées dans le cadre des projets pilotes qui ont offert de l'aide à la recherche d'emploi ont été, en ordre d'importance, les suivantes :

- Activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés
- Activités de sensibilisation auprès des entreprises
- Aide à l'insertion en emploi des travailleurs âgés
- Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés

Les activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés et des entreprises, soit auprès des employeurs, des syndicats et des associations, ont surtout porté sur la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre, la pénurie de main-d'œuvre ainsi que les préjugés envers les travailleurs âgés. Quant à l'aide à l'insertion en emploi, les promoteurs et partenaires ont offert du counseling, des techniques de recherche d'emploi, de l'appariement et ont également fait du placement en emploi. Certains participants ont pu également bénéficier d'une formation adaptée à leurs besoins. On ne peut toutefois préciser le type de formation donnée.

Dans le cas des projets pilotes qui ont surtout offert de la formation générale ou spécifique, les principales activités ont été, en ordre d'importance, les suivantes :

- Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés
- Accès à la formation pour les travailleurs âgés
- Aide à la planification de carrière pour les travailleurs âgés
- Activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés

Les principales activités ont surtout porté sur la formation adaptée ou sur mesure et l'accès à cette formation. De l'aide à la planification de carrière a également été offerte.

En ce qui concerne les projets pilotes qui ont offert de la formation en entreprise, les principales activités ont été, en ordre d'importance, les suivantes :

- Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés
- Accès à la formation pour les travailleurs âgés
- Supervision de stages en entreprise
- Activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés

On retrouve sensiblement les mêmes activités réalisées dans les projets pilotes du type précédent à l'exception toutefois que ces projets pilotes, de par leur nature, offrent de la supervision de stages en entreprise.

Les projets pilotes en entrepreneuriat ont surtout offert, en ordre d'importance, les activités suivantes :

- Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés
- Développement d'emplois lié au développement local
- Accès à la formation pour les travailleurs âgés
- Activités d'encadrement et de soutien pour les travailleurs âgés

Dans le cas de la formation adaptée, il s'agit soit de la formation offerte dans le cadre du soutien au travail autonome ou soit de la formation sur les différents aspects de la formule coopérative. Dans le cas du démarrage d'une coopérative, le développement d'emplois a plutôt été lié à l'économie locale. Les activités d'encadrement ont semblé être d'une plus grande importance dans ces projets pilotes comparativement à d'autres types de projets pilotes.

Les principales activités qui ont été offertes dans les projets pilotes qui ont été implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur ont été, dans l'ordre d'importance, les suivantes :

- Activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés
- Activités de sensibilisation auprès des entreprises
- Aide à la planification de carrière pour les travailleurs âgés
- Alternatives au soutien du revenu pour les travailleurs âgés

Tel que mentionné précédemment, on a réalisé des activités de sensibilisation pour favoriser la réinsertion en emploi des travailleurs âgés. Ces projets pilotes ont offert pour la plupart de l'aide à la planification de carrière.

Les principales activités qui ont été offertes dans les projets pilotes en gestion prévisionnelle sont, dans l'ordre d'importance, les suivantes :

- Activités en gestion prévisionnelle
- Amélioration des conditions et de l'organisation du travail des travailleurs âgés
- Aménagement du temps de travail des travailleurs âgés
- Alternatives au licenciement des travailleurs âgés

Dans le cas des activités en gestion prévisionnelle, il s'agit, notamment, de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'adaptation des travailleurs âgés. Des améliorations ont été faites aux conditions ou à l'organisation du travail. On a également utilisé de l'aménagement du temps de travail. Quant aux alternatives au licenciement, il s'agit, entre autres, de tutorat et de mentorat.

Les principales activités offertes dans le projet se rapportant au mentorat ont été les suivantes :

- Alternatives au licenciement des travailleurs âgés
- Aménagement du temps de travail des travailleurs âgés
- Formation adaptée ou sur mesure auprès des travailleurs âgés
- Activités d'encadrement et de soutien aux travailleurs âgés

Les travailleurs âgés responsables du mentorat ont suivi un programme de formation à distance sur le compagnonnage et le coaching mis sur pied par Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation (MEQ) et le Collège de Rosemont. Les méthodes d'apprentissage ont dû être toutefois adaptées aux objectifs poursuivis dans le cadre de ce projet pilote. Enfin, une période de recherche et d'élaboration de contenu de quelques semaines a été allouée à des travailleurs âgés qui ont agi à titre de mentors. Un guide de techniques d'apprentissage en mentorat et en accompagnement professionnel a été élaboré à la fin du projet.

4.2.3 ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION D'ENTREPRISES

La sensibilisation des entreprises constituait une stratégie importante dans la mise en œuvre de ces projets pilotes en raison notamment de la problématique entourant la réinsertion plus difficile des travailleurs âgés. Pour cette raison, cette activité a été analysée plus en détail. Les répondants devaient indiquer si leur projet pilote prévoyait des activités de sensibilisation auprès d'entreprises et dans l'affirmative, quels résultats ils ont obtenus. Des activités de sensibilisation pouvaient aussi viser des syndicats ou des associations concernées par le marché du travail.

Tous les projets pilotes pour lesquels nous avons eu réponse au sondage, à l'exception d'un seul, ont offert des activités de sensibilisation. Selon les répondants, les résultats ont été très probants pour plusieurs, probants pour certains et peu probants pour d'autres. Peu de répondants ont toutefois commenté leur choix de réponses. Certains répondants ont identifié quelques indicateurs de succès concernant ces activités. D'autres ont mentionné le manque d'implication d'entreprises et le peu d'emploi offerts malgré ces campagnes de sensibilisation.

En ce qui concerne les projets pilotes offrant de la formation en entreprise, les résultats, pour ce qui est de la sensibilisation auprès d'entreprises, ont été très probants selon les répondants. Plusieurs entreprises auraient offerts après cette formation des emplois à des travailleurs âgés.

Dans le cas des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, les résultats émanant des activités de sensibilisation d'entreprises ont été aussi très probants selon les répondants. En effet, les employeurs sont sensibles à la problématique des travailleurs âgés. De plus, selon les répondants de ces projets, plusieurs d'entre eux sont conscients du vieillissement de leur main-d'œuvre et de l'éventuelle pénurie qui les guette.

Les résultats des activités de sensibilisation d'entreprises offertes par des projets pilotes qui ont surtout portés sur l'entrepreneuriat ont été probants aux dires des répondants.

Les activités de sensibilisation d'entreprises dans le cadre des projets en gestion prévisionnelle ont donné des résultats probants selon les répondants. Des feuillets spécialement destinés aux gestionnaires des ressources humaines en entreprise, aux directeurs d'usine, aux responsables syndicaux et à toute autre personne concernée ont été produits. Toutefois, selon des promoteurs et des partenaires, il faut réaliser une plus vaste campagne de sensibilisation sur l'importance et le maintien en emploi des travailleurs âgés, tous secteurs confondus.

Dans le cas des projets pilotes offrant de l'aide à la recherche d'emploi, ces activités de sensibilisation ont permis, selon les répondants, de conscientiser plusieurs employeurs visés.

Dans le cas des projets pilotes offrant de la formation générale ou spécifique, les résultats ont été peu probants selon la majorité des répondants. En effet, selon eux, peu d'emplois ont été dénichés dans les entreprises sollicitées. Même l'utilisation possible d'une subvention salariale n'a pas été un incitatif suffisant pour l'embauche de travailleurs âgés. Cela ne se traduit toutefois pas par un taux de réinsertion plus bas comme nous le verrons plus loin.

4.3 AJUSTEMENTS APPORTÉS

Chacun des projets pilotes a fait l'objet d'ajustements plus ou moins importants. Dans le cas des projets pilotes ayant surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi, il y a eu d'abord des ajustements touchant les activités prévues de sensibilisation auprès d'entreprises. Des appels

téléphoniques, des visites promotionnelles chez les employeurs, des envois de documents explicatifs par télécopieur et par courrier électronique ont été utilisés comme moyens pour sensibiliser les employeurs. Les efforts ont surtout porté sur les petites et moyennes entreprises (PME) compte tenu qu'elles sont généralement plus souples et qu'elles acceptent plus facilement d'aménager leurs postes de travail selon les répondants. Certains ateliers non prévus au départ ont été offerts, entre autres, un atelier portant sur le deuil professionnel après la perte d'un emploi. Finalement, il y a eu plusieurs ajustements concernant le nombre et la durée des rencontres prévues entre intervenants et travailleurs âgés.

Dans le cas des projets pilotes ayant offert de la formation générale ou spécifique, les répondants de plusieurs projets pilotes font état d'ajustements apportés. Il y a eu modification d'une approche pédagogique et augmentation du temps alloué pour certaines matières académiques, entre autres, en informatique, en nouvelles technologies et en enseignement du français.

En ce qui concerne les projets pilotes qui ont offert de la formation en entreprise, les principaux ajustements apportés ont concerné l'abandon des sessions d'information de groupe pour offrir plutôt des entrevues individuelles et les approches et interventions adaptées aux besoins et aux caractéristiques des travailleurs âgés se sont également précisées au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet.

Les ajustements apportés dans les projets pilotes concernant l'entrepreneuriat ont porté sur le transfert d'une partie du budget alloué à la formation pour être en mesure de financer des subventions salariales afin de répondre de façon plus adéquate aux besoins immédiats des travailleurs âgés. Comme autre ajustement, on mentionne l'adaptation de la formation à cette clientèle, surtout en ce qui concerne le respect du rythme d'apprentissage.

Dans le cas des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, les quelques ajustements apportés ont été d'accentuer les activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés quant à l'importance de suivre une formation d'appoint et à celle d'être plus autonome dans leur recherche d'emploi.

En ce qui regarde les projets pilotes en gestion prévisionnelle, peu d'ajustements auraient été apportés.

Finalement, dans le cas du projet pilote responsable de mentorat, il a été prolongé de neuf mois. De plus, plusieurs des participants ont eu plus de 60 heures de formation de mise à niveau, ce qui n'avait pas été prévu au départ.

4.4 CLIENTÈLES PARTICIPANTES

4.4.1 PROFIL DES PARTICIPANTS

Selon les données administratives du MESSF et celles d'un sondage réalisé auprès des participants aux PPTA⁶, un peu plus de trois personnes sur cinq étaient des hommes. Trois participants sur cinq étaient âgés entre 55 et 59 ans. Les femmes participantes sont toutefois

⁶ *Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés : sondage auprès des personnes participantes. Rapport d'évaluation. Direction de l'évaluation (DE). Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES). Direction générale des politiques (DGP). Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF), août 2004.*

relativement plus jeunes que les hommes. Un peu plus de deux personnes sur cinq vivaient en couple sans enfant au moment de leur participation alors qu'un peu plus d'un participant sur quatre vivait seul et sans enfant. Plus du quart d'entre eux n'avaient pas atteint le secondaire 5 mais plus du tiers avaient atteint au moins le niveau collégial. Les deux tiers des participants provenaient de régions éloignées. Plus de la moitié des participants avaient au moins 35 années d'expérience de travail, la moyenne étant de 32,7 ans environ. Finalement, près de la moitié étaient prestataires actifs de l'assurance-emploi juste avant leur participation et près d'une personne sur sept étaient prestataires de l'assistance-emploi à la même période.

4.4.2 ATTENTE SUR LE NOMBRE DE PARTICIPANTS ET AUTRES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS PAR TYPE DE PROJETS

D'après les promoteurs et les partenaires impliqués dans des projets pilotes offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi, le nombre de participants prévu a été atteint ou dépassé dans la moitié des projets pilotes concernés et dans l'autre moitié, l'atteinte est en moyenne de 85 %. Il s'agissait majoritairement de personnes âgées de 55 à 64 ans et absentes du marché du travail depuis moins d'un an dans la majorité des cas. Ce sont des personnes peu scolarisées pour la plupart. Enfin, l'un de ces projets s'adressait uniquement à des femmes.

Le nombre de participants prévu a été atteint dans la moitié des projets pilotes qui ont offert de la formation générale ou spécifique et dans l'autre moitié, l'atteinte est en moyenne de 75 %. Ces participants avaient soit une faible scolarité, soit atteint le secondaire 5 ou l'équivalent.

Le nombre de participants prévu a été atteint dans la majorité des projets pilotes ayant offert de la formation en entreprise. Dans les autres projets l'atteinte est en moyenne de 90 %. Ces participants ont suivi une formation sur mesure en rapport avec un domaine d'activités précis. Ils étaient pour bon nombre d'entre eux réintégrables à court terme sur le marché du travail.

Le nombre de participants prévu a été atteint dans les projets pilotes concernant l'entrepreneuriat. La plupart d'entre eux étaient prestataires actifs de l'assurance-emploi avant leur participation à ce type de projets pilotes. Ce sont des personnes ayant des connaissances dans un domaine d'activité précis mais avec des lacunes dans les nouvelles technologies, particulièrement en informatique, ou encore, en gestion d'entreprise. Selon les répondants, ces personnes avaient un potentiel entrepreneurial qui a été évalué au préalable par le Centre local de développement (CLD). Ce sont des personnes capables de s'adapter aux exigences du marché du travail actuel.

Dans le cas des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, le nombre de participants prévu n'a été atteint que dans certains de ces projets pilotes pour une moyenne de 80 % du nombre prévu au départ. Selon les répondants, les participants ont en général une faible scolarité et certains seraient analphabètes. Ils sont motivés à se réinsérer en emploi mais leurs compétences professionnelles sont difficilement transférables. La situation financière est précaire pour certains d'entre eux.

Enfin, concernant le projet pilote responsable de mentorat, le nombre prévu de participants a été atteint. Il s'agit d'une dizaine de travailleurs âgés de 55 ans et plus dans le domaine des métiers d'art ayant plus de 20 années d'expérience professionnelle avec une formation académique ou autodidacte. Ce sont tous des participants professionnellement reconnus dans leur domaine.

4.5 INTERRUPTIONS AVANT TERME DE LA PARTICIPATION

4.5.1 INTERRUPTIONS POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Selon les données d'un sondage réalisé auprès des participants aux PPTA, près d'une personne sur quatre a interrompu sa participation avant terme si l'on ne tient pas compte des personnes n'ayant pas terminé leur participation au moment du sondage. De plus, selon d'autres résultats de ce sondage à propos de l'interruption avant terme, il s'agit davantage de participants provenant de régions éloignées. Le retour au travail, le manque d'adéquation entre le projet et les besoins du participant, les problèmes de santé, la fin de participation de l'employeur ou l'arrêt du projet par le promoteur ainsi que le manque ou la perte de motivation, les problèmes conjugaux ou familiaux, les problèmes financiers, de même que les problèmes de transport sont les principales raisons d'interruption, volontaires ou non, qui ont été soulevés par les répondants à ce sondage.

4.5.2 INTERRUPTIONS PAR TYPE DE PROJETS

Dans le cas des projets pilotes offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi, les répondants ont identifié les raisons suivantes d'interruption : les problèmes de santé, le manque ou la perte d'intérêt ou de motivation et le départ à la retraite.

Selon les promoteurs et les partenaires impliqués dans des projets pilotes offrant de la formation générale ou spécifique, on a donné les raisons suivantes d'interruption : quelques-uns d'entre eux ont trouvé un emploi tandis que d'autres ont cessé leur participation à cause de problèmes de santé ou de problèmes familiaux.

Selon les répondants impliqués dans les projets pilotes offrant de la formation en entreprise, les interruptions avant terme de la part des participants ont surtout été involontaires. Il s'agit de problèmes de santé mais également de problèmes de transport suite à un déménagement, par exemple.

Dans le cas des projets pilotes en entrepreneuriat, selon les répondants impliqués, les problèmes de santé, les problèmes d'apprentissage, le manque d'intérêt pour le travail autonome, malgré le fait que les travailleurs âgés ayant participé à ce type de projet avaient un profil entrepreneurial, l'absence de support financier sont, selon les répondants, les principales causes d'interruption avant terme de certains participants.

Selon le promoteur et les partenaires impliqués dans des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, le retour au travail chez l'ancien employeur ou dans un emploi mieux rémunéré, l'inadéquation entre l'emploi offert, les attentes de l'entreprise et les besoins et intérêts de participants, le congédiement pour des raisons de manque de compétence professionnelle ou de problème de comportement ont été les principales causes d'interruption avant terme de la part de participants. En effet, le profil socioprofessionnel de certains participants ne correspondait à celui exigé par des employeurs. Enfin, quelques participants n'ont pu s'adapter à leur nouveau milieu de travail.

Aucune personne ayant participé au projet pilote concernant le mentorat n'a interrompu avant terme sa participation selon le promoteur interrogé dans le cadre de cette étude. Finalement, à l'exception de ce projet en mentorat, il semble que le nombre d'interruptions ne soit pas relié aux types de projets.

4.6 PERCEPTION DES RÉPONDANTS QUANT À LA SATISFACTION DES CLIENTS REJOINTS

4.6.1 SATISFACTION POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Selon les promoteurs et les partenaires, de façon générale, les travailleurs âgés et les entreprises impliqués dans les projets pilotes ont très apprécié ou apprécié les différentes activités qui leur ont été offertes. Selon eux, ces projets pilotes ont répondu de façon adéquate aux besoins des travailleurs âgés. C'est le cas, notamment, de l'aide à la recherche d'emploi, de la formation d'appoint ou sur mesure qui a permis l'apprentissage de nouvelles technologies ou encore, le transfert de compétences professionnelles, l'encadrement et le soutien offerts. Cette perception générale concernant les travailleurs âgés correspond bien à ce qui a été observé dans le volet de l'évaluation qui s'appuie sur le sondage auprès des participants. Selon cette enquête, la plupart des travailleurs âgés ont été assez satisfaits des activités auxquelles ils ont participé dans le cadre de leur projet pilote. On sait également que la plupart d'entre eux ont apprécié les informations reçues avant et pendant leur participation, l'accueil du CLE, le suivi après la participation et enfin, le projet pilote dans son ensemble.

4.6.2 SATISFACTION PAR TYPE DE PROJETS

Selon les promoteurs et partenaires impliqués dans les projets pilotes qui ont surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi, la plupart des travailleurs âgés ont apprécié le projet pilote auquel ils ont participé. Selon eux, les projets pilotes ont répondu aux besoins des travailleurs âgés, tout en leur permettant de reprendre confiance en eux. Le niveau d'appréciation des travailleurs âgés a été mesuré dans certains projets pilotes, soit par le promoteur ou l'un des intervenants impliqués dans le projet, à partir d'une grille d'appréciation ou d'une participation à un groupe de discussion employant la technique du groupe nominal.

Dans le cas des travailleurs âgés ayant participé à des projets pilotes offrant de la formation générale ou spécifique, la plupart d'entre eux, selon les répondants, ont apprécié les activités auxquelles ils ont participé. Certains ont réussi le test d'équivalence de scolarité (TENS) qui a été pour plusieurs d'entre eux une première réussite au plan académique. Ces projets pilotes ont aussi permis aux participants d'acquérir de nouvelles connaissances, notamment, en informatique et en bureautique. D'autres ont fortement apprécié les ateliers d'aide à la recherche d'emploi qui étaient offerts dans le cadre de certains de ces projets pilotes.

D'après les répondants, les travailleurs âgés ayant participé à des projets pilotes qui ont offert de la formation en entreprise ont grandement apprécié leur stage d'apprentissage. Le rythme, le climat et l'horaire de travail, l'appartenance au milieu de travail et la dynamique qui s'en est dégagée, l'encadrement, le soutien et le transfert des compétences ont été les principaux points positifs identifiés. Les entreprises ont également apprécié leur participation dans le cadre de ces projets pilotes. L'excellente collaboration entre les intervenants a été un des points positifs.

Toujours d'après les répondants, les travailleurs âgés qui ont participé à des projets pilotes en entrepreneuriat ont apprécié les activités qui ont été offertes. La démarche pédagogique et la qualité des interventions ont été mentionnées comme étant des facteurs déterminants de ce niveau d'appréciation.

En ce qui concerne les travailleurs âgés ayant participé à des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, la majorité d'entre eux, selon les répondants, ont apprécié les activités offertes. Ce niveau d'appréciation est surtout dû à la disponibilité des intervenants, à l'approche personnalisée, à la diligence dans le traitement de diverses demandes, à la facilité d'accès aux équipements, au recours à des ressources spécialisées et à l'aide reçue pour la recherche d'emploi. Quant aux entreprises impliquées dans ces projets pilotes, elles ont apprécié les activités qui leur ont été offertes.

Dans le cas des projets pilotes en gestion prévisionnelle, selon les promoteurs et le partenaire ayant participé à cette étude, les entreprises, qui constituaient les clients les plus directs, ont fortement apprécié les activités offertes. Cette satisfaction des entreprises s'appuie sur la perception de se sentir respectées dans la démarche, sur le professionnalisme des intervenants et également, sur la bonne collaboration entre les intervenants. Ces projets ont été perçus par plusieurs entreprises comme une solution intéressante à la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre.

Finalement, en ce qui concerne le projet pilote de mentorat, selon le promoteur interrogé, les travailleurs âgés impliqués ont apprécié leur participation à ce projet pilote. Plusieurs ont perçu le mentorat comme une avenue intéressante afin de poursuivre une pratique professionnelle dans leur secteur d'activité. D'autres participants se sont sentis gratifiés de faire du compagnonnage. Selon le promoteur, l'activité mentorale auprès de la relève a été une réussite. Le jumelage entre le personnel expérimenté et les jeunes apprentis peut permettre de contrer les barrières systémiques ainsi que les préjugés qui existent à l'égard des travailleurs âgés.

4.7 PERCEPTION DES IMPACTS DES PROJETS PILOTES

4.7.1 PERCEPTION DES IMPACTS POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Les promoteurs et les partenaires font état de plusieurs impacts pour les travailleurs âgés qui ont participé aux projets pilotes, tant au plan professionnel que personnel. Les principaux impacts identifiés sont les suivants :

- Acquisition de techniques de recherche d'emploi
- Mise à jour des compétences professionnelles
- Développement de nouvelles connaissances
- Augmentation de la qualification professionnelle
- Conscientisation aux exigences du marché du travail actuel
- Reconnaissance du potentiel d'employabilité
- Meilleure confiance en soi et estime de soi

Des techniques de recherche d'emploi ont été offertes non seulement dans des projets offrant de l'aide à la recherche d'emploi mais également dans des projets ayant offert de la formation générale ou spécifique. Bon nombre de travailleurs âgés ont également pu mettre à jour leurs compétences professionnelles dans le cadre des projets de formation générale ou spécifique, de formation en entreprise ou à des projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur. Ce sont dans des projets pilotes en entrepreneuriat

où les travailleurs âgés ont pu acquérir de nouvelles connaissances, plus particulièrement dans le développement d'habiletés entrepreneuriales. Enfin, la plupart des travailleurs âgés qui ont participé à des projets pilotes ont été davantage conscients des exigences du marché du travail actuel, reconnaissent leur potentiel d'employabilité et ont retrouvé une meilleure confiance en soi et estime de soi.

4.7.2 PERCEPTION DES IMPACTS PAR TYPE DE PROJETS

Selon les promoteurs et les partenaires, les impacts des projets pilotes offrant de l'aide à la recherche d'emploi sont diversifiés. Au plan professionnel, les principaux impacts pour les participants ont été l'acquisition d'outils leur permettant d'être davantage autonomes pour la recherche d'emploi, une meilleure connaissance du marché du travail, une plus grande conscience de leur potentiel d'employabilité et de leur valeur sur le marché du travail, une meilleure reconnaissance de leurs compétences professionnelles et un meilleur éclairage quant à la décision de prolonger ou non leur carrière professionnelle. Au plan personnel, ces projets pilotes ont eu comme principaux impacts, une meilleure confiance en soi, un changement d'attitude face au marché du travail ainsi qu'un accroissement de leur estime de soi par leur réinsertion en emploi.

D'après les répondants, les principaux impacts sur les participants des projets pilotes qui ont offert de la formation générale ou spécifique pour les participants ont été, au plan professionnel, l'acquisition d'habiletés de base, de compétences professionnelles dans des secteurs d'activités précis et de méthodes de recherche d'emploi, l'établissement d'un projet professionnel et leur mise en mouvement. Quant au plan personnel, les participants ont pris conscience de leur employabilité, ont retrouvé une meilleure estime de soi et ont développé une attitude plus positive face aux exigences du marché du travail actuel.

En ce qui concerne les travailleurs âgés ayant participé à des projets de formation en entreprise, selon les répondants interrogés, les principaux impacts ont été, au plan professionnel, une meilleure connaissance du marché du travail, une meilleure reconnaissance de leur expérience de travail, une mise à niveau de leurs compétences professionnelles, le développement ou le transfert de nouvelles compétences professionnelles, une réinsertion plus rapide sur le marché du travail, de même qu'une reprise de comportements attendus reliés au travail. Une meilleure confiance en soi et estime de soi ont été les principaux impacts au plan personnel de ces projets pilotes pour les travailleurs âgés. Les principaux impacts pour les entreprises concernées ont été leur conscientisation à l'embauche de travailleurs d'expérience, c'est-à-dire une main-d'œuvre fiable, responsable et expérimentée.

Les principaux impacts des projets pilotes en entrepreneuriat pour les travailleurs âgés ont été, selon les répondants, au plan professionnel, le retour à la vie active, le développement d'habiletés entrepreneuriales, l'autonomie financière et, pour certains, le démarrage d'une coopérative ainsi que leur implication dans ce nouveau défi. Sur le plan personnel, les participants ont repris confiance en eux-mêmes.

Les principaux impacts pour les travailleurs âgés ayant participé à des projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur ont été, sur le plan professionnel, la reconnaissance de leur expérience de travail et de leurs compétences professionnelles, l'augmentation de leur qualification grâce à une formation adaptée à leurs besoins et l'amélioration de leur situation financière par l'offre d'un supplément de revenu. L'augmentation de leur estime de soi et de leur motivation à se réinsérer en emploi et la diminution de leur insécurité face à l'avenir sont d'autres impacts identifiés pour les travailleurs âgés qui ont participé à ces projets pilotes.

Finalement, les impacts identifiés par le répondant du projet de mentorat pour les travailleurs âgés ont été la prolongation de leur vie active, sur le plan professionnel, et l'augmentation de leur motivation et de leur estime de soi, sur le plan personnel.

4.8 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

4.8.1 ÉLABORATION DU PROJET

POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Les principales difficultés rencontrées lors de l'élaboration des projets ont été les suivantes :

- Absence de guide ou document de référence
- Problème d'opérationnalisation des objectifs à atteindre
- Modifications non prévues au budget accordé
- Problème de recrutement de personnes ressources

Les principales difficultés rencontrées dans les projets ayant surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi, de la formation générale, spécifique ou en entreprise ont été l'absence de guide et de soutien financier lors de leur élaboration. Le problème d'opérationnalisation des objectifs à atteindre et celui de recrutement de personnes ressources ont plutôt été rencontrés dans des projets ayant offert des activités de services d'aide à l'emploi et dans des projets en gestion prévisionnelle. Enfin, les projets pilotes implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel et ceux en entrepreneuriat ont connu certaines difficultés concernant le budget alloué et les critères d'admissibilité des participants.

PAR TYPE DE PROJETS

D'après les promoteurs interrogés dans le cadre de cette étude, l'inquiétude quant à l'atteinte de certains objectifs, la difficulté de recrutement de personnes ressources, l'absence de guide et l'absence également de soutien financier pour l'élaboration du projet ont été les principales difficultés rencontrées lors de l'élaboration de projets pilotes ayant offert de l'aide à la recherche d'emploi.

Dans le cas des projets pilotes qui ont surtout offert de la formation générale ou spécifique, les principales difficultés rencontrées lors de leur élaboration ont été, selon les promoteurs, la lourdeur administrative ainsi que l'absence de guide et de soutien financier pour le développement du projet.

En ce qui concerne les projets pilotes ayant offert de la formation en entreprise, les promoteurs ont mentionné les mêmes difficultés que celles soulevées dans les projets pilotes ayant offert de la formation générale ou spécifique.

Les principales difficultés rencontrées dans les projets pilotes en entrepreneuriat ont été, selon les promoteurs, la difficulté de répartition du budget total alloué sur une période de deux années, la difficulté d'estimer de façon précise le nombre de participants potentiels à rejoindre et enfin, dans le cas de certains projets pilotes, la difficulté d'intéresser des travailleurs âgés à s'inscrire dans une mesure assez semblable à celle du Soutien au travail autonome (STA).

Selon le promoteur responsable du projet pilote implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, la principale difficulté a surtout concerné les modifications budgétaires.

Dans le cas des projets en gestion prévisionnelle, selon les promoteurs interrogés dans le cadre de cette étude, les principales difficultés ont été l'absence de référence pour l'élaboration de tels projets pilotes, le problème d'opérationnalisation des objectifs à atteindre et la difficulté de recruter des intervenants connaissant la culture des entreprises visées.

4.8.2 MISE EN ŒUVRE ET DÉMARRAGE

POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Dans le cas de leur mise en œuvre et du démarrage, certains projets ont rencontré les difficultés suivantes :

- Attente de signature de l'entente
- Manque de collaboration entre différents intervenants
- Période d'implantation trop brève
- Problème de validation des activités à réaliser

L'attente de signature de l'entente ayant retardé les activités de recrutement a été l'une des principales difficultés rencontrées dans les projets qui ont surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi. Dans le cas des projets ayant offert de la formation générale ou spécifique, ils ont rencontré, entre autres, un problème de collaboration entre des intervenants. Des projets de formation en entreprise ont connu une période d'implantation trop brève. Enfin, le problème de validation des activités à réaliser a surtout été rencontré dans le projet de mentorat, compte tenu du contexte expérimental.

PAR TYPE DE PROJETS

Selon les promoteurs interrogés, le scepticisme de certains employeurs à propos du potentiel des travailleurs âgés, la méfiance des travailleurs âgés à l'égard de la gratuité des services offerts et le retard dans les activités de recrutement ont été les principales difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et de la réalisation des projets pilotes qui ont offert surtout de l'aide à la recherche d'emploi.

Selon les promoteurs impliqués dans les projets pilotes ayant offert de la formation générale ou spécifique, le manque ou la mauvaise répartition des ressources humaines et le problème de collaboration entre les intervenants impliqués ont été les principales difficultés rencontrées.

Dans le cas des projets pilotes ayant offert de la formation en entreprise, la durée trop brève de l'étape préparatoire qui a affecté la préparation des personnes ressources et le manque de locaux adaptés ont été les principales difficultés mentionnées par les promoteurs concernés.

En ce qui concerne les projets pilotes reliés à l'entrepreneuriat, les principales difficultés qui ont été rencontrées, d'après les promoteurs, ont été le problème de gestion de deux groupes de

participants simultanément, la difficulté d'adaptation autant de la part des promoteurs que des partenaires et le problème de la durée légale de formation dans le cas des participants ayant le statut de prestataire actif de l'assurance-emploi limitée à un nombre d'heures précis empêchant ainsi d'offrir la durée prévue.

Selon le promoteur répondant du projet pilote implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, aucun problème n'a été rencontré lors de la mise en œuvre et de la réalisation du projet.

Dans les projets en gestion prévisionnelle, les promoteurs ont mentionné comme principales difficultés au moment de la mise en œuvre et de la réalisation de leur projet la faible participation des entreprises, la difficulté de mettre en place une structure de gestion prévisionnelle organisée et éclairée s'appuyant sur un bon diagnostic de leur main-d'œuvre d'expérience et le problème de la planification de la relève.

Finalement, selon le promoteur responsable du projet pilote de mentorat, la principale difficulté a été l'identification des activités à retenir dans un contexte d'expérimentation du mentorat.

4.8.3 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

En ce qui concerne le recrutement, plusieurs projets pilotes se sont heurtés aux difficultés suivantes :

- Crainte des travailleurs âgés à participer à de tels projets
- Manque d'intérêt des entreprises
- Faible bassin de participants potentiels

À l'exception du projet en mentorat, la plupart des autres projets ont rencontré des réticences de la part des travailleurs âgés à s'inscrire à de tels projets pilotes. En ce qui concerne les projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de l'employeur, le manque d'intérêt d'entreprises visées a nui à leur recrutement dans le cadre des projets.

PAR TYPE DE PROJETS

Les principales difficultés rencontrées en ce qui concerne les projets pilotes ayant surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi ont été, selon les promoteurs, la résistance aux changements de la part des travailleurs âgés et leur crainte d'un nouvel échec.

Dans le cas des projets pilotes ayant offert de la formation générale ou spécifique, le peu de référence de la part du CLE et la difficulté de convaincre certains travailleurs âgés de participer ont été les principales embûches rencontrées.

En ce qui a trait aux projets pilotes ayant offert de la formation en entreprise, selon les promoteurs, le budget limité a empêché la tenue d'entrevues de présélection de la clientèle. Comme autre problème rencontré, la réticence de travailleurs âgés due à la crainte d'un nouvel échec a également été soulevée par les promoteurs.

Selon les promoteurs responsables de projets en entrepreneuriat, le faible bassin de participants potentiels a été la principale difficulté en ce qui concerne le recrutement de travailleurs âgés dans le cadre de ces projets pilotes.

Selon le promoteur répondant du projet pilote implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, la difficulté d'intéresser des entreprises à s'impliquer dans une intervention ne venant pas de l'entreprise elle-même a été la principale difficulté liée au recrutement.

Enfin, le promoteur responsable du projet pilote en mentorat n'a rencontré aucun problème de recrutement, d'autant plus que des organismes reconnus ont été rapidement et activement impliqués dans ce processus.

4.8.4 FONCTIONNEMENT

POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Au niveau du fonctionnement, quelques projets pilotes ont identifié certaines difficultés telles les suivantes :

- Lourdeur administrative et manque de souplesse dans les affectations budgétaires
- Problème d'adaptation d'activités de formation au rythme des travailleurs âgés
- Manque de motivation de la part de participants
- Manque de disponibilité d'intervenants pour l'encadrement des participants

Selon les répondants, ce sont surtout des projets en entrepreneuriat ou en gestion prévisionnelle qui ont dû faire face à la lourdeur administrative et au manque de souplesse dans les affectations budgétaires. Quant aux projets ayant offert de la formation générale ou spécifique ou de la formation en entreprise, les difficultés rencontrées au niveau du fonctionnement ont été le problème d'adaptation autant des activités de formation offertes que des participants en regard de ces activités, de même que le manque de disponibilité d'intervenants ayant pu affecter l'encadrement de participants.

PAR TYPE DE PROJETS

Selon les promoteurs interrogés dans cette étude, les projets pilotes qui ont offert de l'aide à la recherche d'emploi n'ont connu aucune difficulté particulière quant à leur fonctionnement.

Dans le cas des projets pilotes offrant de la formation générale ou spécifique, le problème d'adaptation de certaines matières académiques aux besoins et au rythme des travailleurs âgés et la mauvaise perception des travailleurs âgés quant à leur capacité ont été les principales difficultés rencontrées lors du fonctionnement de ces projets pilotes.

En ce qui concerne les projets pilotes ayant offert de la formation en entreprise, les principales difficultés rencontrées au niveau du fonctionnement ont été, selon les promoteurs interrogés, les problèmes d'apprentissage de travailleurs âgés, entraînant chez eux du découragement, la difficulté à cerner précisément ces problèmes d'apprentissage de la part des intervenants, le manque de disponibilité de ces derniers, surtout en ce qui a trait à l'encadrement et au suivi des participants.

Selon les promoteurs concernés, les projets pilotes en entrepreneuriat, à l'exception du manque de souplesse dans les affectations budgétaires, n'ont pas vraiment rencontré de difficultés au niveau du fonctionnement.

Les mécanismes de rétroinformation difficiles à préciser avec Emploi-Québec ont été, selon le promoteur répondant à cette étude, les seules difficultés rencontrées lors du fonctionnement du projet pilote implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur.

Dans le cas des projets en gestion prévisionnelle, selon les promoteurs, la lourdeur administrative des projets pilotes a été la principale difficulté rencontrée.

À propos du projet pilote en mentorat, aucune difficulté n'a été rencontrée lors du fonctionnement selon le promoteur concerné.

4.8.5 SUIVI EN COURS DE PARTICIPATION

POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Concernant le suivi, certains projets ont rencontré les difficultés suivantes :

- Investissement considérable en termes de temps, de ressources et d'énergie
- Difficulté de rejoindre les travailleurs âgés

À l'exception des projets en gestion prévisionnelle et en mentorat, la plupart des autres projets ont dû investir plus de temps que prévu ainsi que plus d'énergie et de ressources pour assurer un certain suivi en cours de participation.

PAR TYPE DE PROJETS

D'après les promoteurs interrogés, le suivi dans les projets pilotes qui ont offert de l'aide à la recherche d'emploi a exigé énormément d'énergie, d'autant plus, qu'il a été relativement difficile, dans bien des cas, de rejoindre les travailleurs âgés lors de leur période de recherche d'emploi. En ce qui concerne les projets offrant de la formation générale ou spécifique, le suivi a aussi nécessité un investissement important en termes de ressources et d'énergie dont l'ampleur n'avait pas été prévue au départ, selon plusieurs promoteurs.

Quant aux projets offrant de la formation en entreprise, des promoteurs ont mentionné comme principale difficulté, celle de rejoindre les participants, surtout parce certains d'entre eux refusent le suivi proposé afin d'éviter d'être catégorisé dans leur milieu de travail.

Selon les promoteurs impliqués dans des projets en entrepreneuriat, le manque de ressources humaines a été la principale difficulté rencontrée dans le cadre des activités de suivi.

Selon le promoteur répondant au projet pilote mise en plan à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, il a suggéré de créer un comité de suivi afin de mieux circonscrire les activités s'y rapportant, ce qui a été fait.

Les répondants disent ne pas avoir rencontré de difficultés majeures à propos du suivi dans les projets en gestion prévisionnelle.

Enfin, selon le promoteur impliqué dans le projet de mentorat, aucune difficulté n'a été signalée en ce qui concerne les activités de suivi. Trois rencontres ont été tenues avec les mentors alors qu'une personne ressource a assuré un suivi téléphonique auprès de chaque participant.

4.8.6 MESURE DES RÉSULTATS

POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

À propos de la mesure des résultats, les principales difficultés soulevées ont été les suivantes :

- Complexité du rapport d'activités
- Grand nombre d'informations demandées

PAR TYPE DE PROJETS

D'après des promoteurs impliqués dans des projets ayant offert de l'aide à la recherche d'emploi, malgré l'adéquation des outils, le rapport d'activités exigé dans le cadre des projets est complexe et demande beaucoup de temps et d'énergie.

Pour ce qui est des projets en formation générale ou spécifique, le manque de temps a été la principale difficulté rencontrée dans la mesure des résultats.

On n'a pas signalé de difficultés particulières dans le cadre des projets offrant de la formation en entreprise. Selon certains promoteurs, les outils étaient adéquats.

Dans le cas des projets en entrepreneuriat, des promoteurs ont mentionné comme principales sources de difficulté, la complexité du rapport d'activités et le grand nombre des informations exigées. Selon d'autres promoteurs, il a fallu construire le plus tôt possible une banque de données et développer un meilleur système d'informatisation de ces données.

Aucune difficulté n'a été mentionnée par le promoteur impliqué dans le projet implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur.

Selon les promoteurs impliqués dans des projets en gestion prévisionnelle, aucune difficulté n'a également été rencontrée.

Enfin, selon le promoteur du projet en mentorat, aucune difficulté n'a été rencontrée en ce qui a trait à la mesure des résultats.

4.9 SUGGESTIONS DE PISTES D'AMÉLIORATION

4.9.1 SUGESTIONS POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Les principales pistes d'amélioration mentionnées par les promoteurs et les partenaires ont été les suivantes :

- Impliquer dès le début du projet pilote des représentants du milieu patronal et syndical et les diverses ressources du milieu par rapport aux objectifs de sensibilisation

- Améliorer la collaboration entre les différents intervenants, soit les partenaires et sous-traitants, et organismes du milieu impliqués
- Accroître la promotion du projet pour une meilleure visibilité
- Adapter davantage les activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés
- Améliorer la mesure des résultats en élaborant par exemple un guide

Une implication dès le début du projet des principaux acteurs, une meilleure collaboration entre ces derniers, une meilleure promotion du projet et une meilleure sélection des participants ont été mentionnées par bon nombre de promoteurs et de partenaires comme suggestions de pistes d'amélioration.

4.9.2 SUGESTIONS PAR TYPE DE PROJETS

Les promoteurs et partenaires impliqués dans des projets offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi ont identifié plusieurs pistes d'amélioration telles, notamment, s'associer à divers partenaires du monde patronal et syndical et les impliquer le plus tôt possible dans le projet, surtout au plan de la promotion du projet, améliorer la collaboration entre les différents intervenants, c'est-à-dire entre les promoteurs, partenaires, sous-traitants, employeurs et intervenants d'Emploi-Québec, tout en précisant leurs rôles et en créant un réseau de collaboration et faire davantage de promotion du projet afin de lui donner une plus grande visibilité dans le but de sensibiliser les travailleurs âgés eux-mêmes, les employeurs et la population en général aux multiples avantages de maintenir ou de réinsérer en emploi des travailleurs âgés.

Les promoteurs et les partenaires associés à des projets qui ont offert de la formation générale ou professionnelle ont proposé comme pistes d'amélioration de sensibiliser davantage les agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec à la problématique de cette clientèle particulière, d'améliorer les mécanismes de sélection et d'offrir des stages rémunérés en entreprise. D'autres répondants ont mentionné également l'augmentation de la durée de la formation afin qu'elle soit plus conforme au rythme des participants. Enfin, certains souhaitent que soit amélioré la visibilité des projets pilotes.

Dans le cas des projets offrant de la formation en entreprise, on a suggéré comme principales pistes d'amélioration, de resserrer la cible pour viser une clientèle plus près du marché du travail, de réaliser des entrevues de présélection et de consolider la collaboration entre les différents acteurs, soit les employeurs, les intervenants et les participants. On a mentionné également la pertinence de faire du démarchage ciblé en entreprise et de mettre en commun l'expertise de promoteurs de projet.

Les promoteurs et partenaires impliqués dans des projets pilotes en entrepreneuriat ont identifié plusieurs pistes d'amélioration. Selon la majorité d'entre eux, on doit impliquer le plus rapidement possible les partenaires associés à ces projets pilotes, en respectant le rôle de chacun. Enfin, les organismes promoteurs doivent se doter d'un guide et procéder à des mesures de résultats périodiques et fréquentes.

Les partenaires impliqués dans le projet pilote implanté à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur ont mentionné comme pistes d'amélioration de faire intervenir le plus tôt possible dans le projet pilote les différents partenaires, d'impliquer activement les ressources du milieu, de développer des stratégies de communication, de créer un comité de suivi et finalement, de développer un outil informatique pour faciliter le suivi et la mesure des résultats.

En ce qui a trait aux projets en gestion prévisionnelle, il faut, selon les promoteurs, impliquer dès le début du processus les cadres intermédiaires, ou contremaîtres, qui agissent directement auprès des travailleurs.

Enfin, en ce qui concerne le projet pilote en mentorat, il faudrait, selon le promoteur concerné, embaucher un coordonnateur responsable du suivi individuel de chacun des mentors, organiser des rencontres bilans où les participants pourraient échanger et partager leurs expériences.

4.10 PERCEPTION DES FACTEURS DE SUCCÈS

4.10.1 PERCEPTION POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS

Les principaux facteurs de réussite mentionnés par les promoteurs et les partenaires ont été les suivants :

- Recrutement d'entreprises
- Allocation de subventions salariales
- Disponibilité et qualité des intervenants
- Implication des ressources du milieu
- Suivi et soutien des participants
- Implication et motivation des participants

Le recrutement d'entreprises dans le cadre de certains projets pilotes, l'allocation de subventions salariales et l'implication des ressources du milieu ont été les principaux facteurs de succès des projets ayant surtout offert de l'aide à la recherche d'emploi. Dans le cas des projets de formation en entreprises, les principaux facteurs de succès ont été l'implication et la motivation des participants, le suivi et le soutien qui leur ont été offerts et aussi, l'accès à l'allocation de subventions salariales. Enfin, la disponibilité et qualité des intervenants, le suivi et le soutien des participants et l'implication des ressources du milieu ont été les principaux facteurs de succès rencontrés dans le projets en entrepreneuriat.

4.10.2 PERCEPTION PAR TYPE DE PROJETS

Selon les promoteurs et partenaires impliqués dans les projets pilotes qui ont offert de l'aide à la recherche d'emploi, les principaux facteurs de succès ont été la campagne médiatique réalisée dans certains projets pilotes, la bonne collaboration des organismes du milieu et la constitution d'une banque d'entreprises. On mentionne aussi la création d'un portfolio axé sur le savoir-faire et le savoir-être accompagné d'un bilan de carrière, l'aide à la mobilité et enfin, les subventions salariales offertes aux entreprises.

Dans le cas des projets pilotes offrant de la formation générale ou spécifique, les principaux facteurs de succès, selon les promoteurs et les partenaires, ont été l'adaptation de l'approche de formation en fonction des objectifs, des besoins et du rythme des travailleurs âgés, la formation sur mesure de courte durée axée sur les besoins du marché du travail actuel et finalement, la préparation à la recherche d'emploi intégrée aux activités d'apprentissage.

En ce qui concerne les projets pilotes offrant de la formation en entreprise, le recrutement serré des entreprises d'accueil, l'octroi de subventions salariales, l'alternance rapide entre la théorie et la pratique, l'implication du participant dans son propre cheminement et le suivi et l'encadrement personnalisés ont été, selon les promoteurs et partenaires, les principaux facteurs de succès.

Pour ce qui des projets pilotes en entrepreneuriat, les principaux facteurs de succès, d'après les promoteurs et partenaires impliqués, ont été la sélection serrée des participants, notamment, grâce à l'évaluation du potentiel entrepreneurial par le CLD, l'implication des ressources du milieu, la disponibilité des différents intervenants, le soutien financier et technique offert dans le cadre du projet, l'accent sur une approche tutoriale, l'accompagnement des participants dans les différentes phases de leur projet et la création d'un cercle d'entrepreneurs pour favoriser la prise en charge.

Dans le cadre des projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur, les principaux facteurs de succès, selon le promoteur et les partenaires, ont été l'approche individualisée auprès des travailleurs âgés et des entreprises, le support permanent d'un conseiller en orientation et l'accompagnement.

Les promoteurs et le partenaire impliqués dans les projets en gestion prévisionnelle ont identifié comme principaux facteurs de succès, l'importance du rôle du comité sectoriel, le support d'un expert qui a joué un rôle primordial dans le diagnostic de l'entreprise, l'approche de clarification et de résolution de problèmes basée sur une relation de collaboration ainsi que l'exploration des ressources en vue d'établir des objectifs de counseling d'emploi. Éventuellement, des outils de travail sur mesure et regroupés sous trois thématiques distinctes telles que la sollicitation d'employeurs, le diagnostic organisationnel et la gestion de l'intervention seront développés afin d'aider les travailleurs âgés à se maintenir en emploi.

Enfin, dans le cas du projet en mentorat, la motivation des mentors a été le principal facteur de succès. La majorité d'entre eux y ont vu une façon avantageuse d'élargir leur expertise professionnelle et de partager leur temps entre l'exercice de leur métier et la supervision.

CHAPITRE 5 : CONCLUSION

Mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés, en offrant, entre autres, différents types de formation, favoriser la prolongation de leur vie active, par le maintien ou la réinsertion en emploi, et augmenter leurs compétences de base ou professionnelles sont les trois objectifs communs à plusieurs types de projets pilotes qui ont été identifiés comme étant prioritaires par la majorité des promoteurs et des partenaires interrogés dans le cadre de cette étude.

La formation adaptée aux besoins et au rythme d'apprentissage des travailleurs âgés, l'accessibilité à cette formation, la formation sur mesure offerte en milieu de travail ou non et les activités de sensibilisation auprès des travailleurs âgés eux-mêmes et des entreprises sont, dans l'ordre d'importance, les principales activités offertes dans plusieurs projets pilotes selon les promoteurs et les partenaires. La plupart des projets ont donc offert de la formation en techniques de recherche d'emploi, de la formation générale ou spécifique, de la formation en entreprise, de la formation d'appoint ou sur mesure et dans certains cas, de la formation en entrepreneuriat ou en mentorat. Quant aux activités de sensibilisation, elles ont été fort utiles afin de faciliter l'intégration des travailleurs âgés sur le marché du travail. Ces activités de sensibilisation ont toutefois connu de meilleurs résultats auprès des travailleurs âgés eux-mêmes.

Tous les projets pilotes ont connu des ajustements plus ou moins importants. L'augmentation de la durée d'activités, leur adaptation aux besoins de la clientèle participante, l'ajout d'autres et l'augmentation du budget alloué à certaines ont été les principaux ajustements survenus. Ces ajustements étaient pour la plupart non prévus compte tenu qu'il s'agissait de projets à l'intention d'une clientèle méconnue au départ. Ces projets pilotes étaient également novateurs pour les travailleurs âgés.

Le nombre prévu de personnes participantes a été atteint dans les projets en entrepreneuriat et en mentorat. Dans le cas des projets pilotes offrant de la formation en entreprise, le nombre prévu a été atteint dans la majorité des cas. Il s'agit de la moitié des projets en ce qui concerne ceux offrant surtout de l'aide à la recherche d'emploi ou les projets offrant de la formation générale ou spécifique. Ce sont finalement dans les projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur que le nombre prévu de participants n'a pas été atteint. Finalement, certains projets pilotes ont eu plus de participants que prévu au départ.

Le retour au travail, le manque d'intérêt personnel ou l'inadéquation entre le projet et les besoins du participant, les problèmes de santé, la fin de participation de l'employeur ou l'arrêt du projet par le promoteur ainsi que le manque ou la perte de motivation, les problèmes conjugaux ou familiaux, les problèmes financiers et les problèmes de transport sont, dans l'ordre d'importance, les principales raisons d'interruption, volontaires ou non, qui ont été soulevés par les promoteurs et les partenaires.

Selon les promoteurs et les partenaires, de façon générale, les travailleurs âgés et les entreprises impliqués dans les projets pilotes ont très apprécié ou apprécié les différentes activités qui leur ont été offertes. Les projets ont répondu de façon adéquate aux besoins des travailleurs âgés.

Selon les promoteurs et les partenaires, les projets pilotes ont eu plusieurs impacts positifs pour les travailleurs âgés tant au plan professionnel que personnel. Au niveau professionnel, les projets ont permis à des travailleurs âgés d'être plus autonomes dans leur recherche d'emploi. D'autres ont pu acquérir de nouvelles connaissances et augmenter ainsi leurs compétences professionnelles. Ces projets ont également permis aux travailleurs âgés d'avoir une meilleure connaissance du marché du travail actuel tout en étant davantage conscient de leur potentiel d'employabilité. Au niveau personnel, les projets ont permis d'avoir une meilleure confiance en soi, une meilleure estime de soi ainsi qu'une attitude plus positive par rapport à la réinsertion en emploi.

Les projets pilotes ont été mis en place comme prévu mais aucun n'a pu respecter intégralement la programmation établie au départ. Ils ont connu des retards et modifications mineures : absence de guide, problème d'opérationnalisation ou de quantification des objectifs, modifications au budget alloué et aux critères d'admissibilité, attente de signature de l'entente, période d'implantation trop brève, manque de collaboration entre des intervenants, arrimage entre les besoins des personnes et des entreprises participantes et les activités offertes.

Suite à des ajustements, les projets ont été poursuivis et ont conservé l'essentiel des intentions initiales formulées dans l'entente signée. Des projets pilotes se sont heurtés à des problèmes de recrutement à cause du faible bassin de participants potentiels, de la crainte de travailleurs âgés à y participer et du manque d'intérêt d'entreprises. Les activités de sensibilisation auprès d'entreprises n'ont pas toujours donné les résultats escomptés. Leur manque d'implication et le peu d'emplois offerts suite à ces campagnes ont été les principales embûches rencontrées selon les promoteurs et les partenaires. Le fonctionnement de certains projets pilotes a été affecté par la lourdeur administrative, le problème d'adaptation d'activités au rythme des travailleurs âgés, le manque ou la perte d'intérêt ou de motivation de certains d'entre eux ainsi que le manque de disponibilité d'intervenants pour l'encadrement des participants.

Les pistes d'amélioration proposées par les promoteurs et les partenaires sont notamment l'implication dès le début du projet du monde patronal et syndical et des ressources du milieu, une meilleure collaboration entre les différents intervenants et organismes impliqués, une bonne promotion des projets afin d'augmenter leur visibilité, une adaptation des activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés, une meilleure mesure des résultats et une modification des mécanismes de sélection de la clientèle.

Finalement, des rôles et responsabilités bien définis et bien partagés, des activités de soutien et d'accompagnement adéquats de la part d'Emploi-Québec et des mécanismes de suivi également adéquats, mais assez exigeants parfois, ont été soulevés par les promoteurs et les partenaires comme étant les principaux facteurs de réussite dans le cadre de ces projets pilotes.

Concernant la mise en œuvre des projets pilotes, selon les promoteurs et les partenaires, malgré certains obstacles et certains ajustements nécessaires, les projets pilotes ont été mis en place et les activités ont été réalisées tel que prévu. Bien que plusieurs projets pilotes aient atteint, ou même dépassé, le nombre prévu de personnes et d'entreprises participantes, le recrutement a parfois été difficile. Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans les projets pilotes ont été au départ clairement énoncés et compris. Les processus de soutien et d'accompagnement de la part d'Emploi-Québec ont été également adéquats. Les projets pilotes ont été pour la plupart des projets complémentaires aux actions régulières des organismes promoteurs. Les mécanismes de suivi mis en place ont été adéquats mais ont toutefois exigé un investissement considérable en termes de temps, d'énergie et de ressources dont l'ampleur n'était pas prévu au départ. Il a été parfois ardu dans certains projets de rejoindre les travailleurs âgés, de même que

les entreprises. Le recrutement d'entreprises dans certains projets pilotes, l'accès à l'allocation de subventions salariales, la disponibilité et la qualité des intervenants, l'implication des ressources du milieu, le suivi et le soutien des participants, leur implication et leur motivation, ont été identifiés comme les principaux facteurs de réussite.

Concernant la pertinence des projets pilotes, selon les promoteurs et les partenaires, les diverses activités offertes dans la majorité des projets pilotes correspondaient vraiment aux besoins des travailleurs âgés. Les profils sociodémographique et socioprofessionnel des travailleurs âgés qui ont participé aux projets pilotes correspondent à ce qui était prévu au départ dans plusieurs de ces projets pilotes.

Quant aux effets et répercussions des projets pilotes, selon les promoteurs et les partenaires, les personnes et entreprises participantes ont été très satisfaites ou satisfaites des différentes activités qui leur ont été offertes. Les promoteurs et les partenaires ont fait également état de plusieurs impacts positifs pour les travailleurs âgés tels, notamment, l'acquisition de techniques de recherche d'emploi, l'actualisation des compétences professionnelles, le développement de nouvelles connaissances, l'augmentation de la qualification professionnelle, la conscientisation aux exigences du marché du travail actuel, la reconnaissance du potentiel d'employabilité, de même qu'une meilleure confiance en soi et estime de soi.