

Vers une stratégie d'emploi
des personnes de

50 ans et plus

dans l'industrie touristique



Avril 2008

Document de réflexion
et d'information

Conseil québécois
des ressources humaines en tourisme

CQRHT
Conseil québécois
des ressources humaines
en tourisme
De la passion...
et du métier !
Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme



avec la participation financière de



Recherche et rédaction : Michel Payette

Les informations ou opinions émises dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement la position de Tourisme Québec et n'engagent que leur auteur.

Lorsqu'utilisé, le générique masculin l'est dans le seul but d'alléger le texte.

2008 – Tous droits réservés. Le présent document est publié en vue d'une diffusion maximale. La reproduction du contenu, en tout ou en partie, est donc encouragée. Cependant, les utilisateurs doivent citer leurs sources, le cas échéant.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 978-2-922437-18-8

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

2751, boulevard Jacques-Cartier Est, bureau 200

Longueuil (Québec) J4N 1L7

Tél. : 450-651-1099

Télec. : 450-651-1567

info@cqrht.qc.ca

www.cqrht.qc.ca

Table des matières

PRÉSENTATION	1
1. CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE ET OPPORTUNITÉ POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE	5
1.1 DE QUI S'AGIT-IL ET COMMENT LES DÉSIGNER?	5
1.2 CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE ET IMPACTS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL	7
1.3 INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE	15
2. AVANTAGES POUR L'EMPLOYEUR	17
2.1 FORCES ET AVANTAGES DE L'EXPÉRIENCE ET DU SAVOIR-ÊTRE	17
2.2 CONTRAINTES ET PRÉJUGÉS.....	19
3. ATTENTES DE LA MAIN-D'ŒUVRE CONCERNÉE.....	23
3.1 REDÉFINITION DE LA RETRAITE VERS LA RETRAITE PROGRESSIVE	23
3.2 CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL RECHERCHÉES	24
3.3 CONTRAINTES ET OBSTACLES À LEUR PARTICIPATION.....	24
3.4 IMPACTS SUR LE PLAN FISCAL ET RÉGLEMENTAIRE	25
4. COLLABORATION AVEC LES RÉSEAUX DU MONDE DE L'EMPLOI	27
4.1 UN RÉSEAU DE PARTENAIRES PRIVILÉGIÉS.....	27
4.2 MISES EN GARDE ET RÉSERVES DU MILIEU	28
5. ENJEUX POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE	29
1. SENSIBILISER LES ENTREPRISES TOURISTIQUES AUX AVANTAGES ET À LA CONTRIBUTION POTENTIELLE DES TRAVAILLEURS DE 50 ANS ET PLUS	30
2. DOCUMENTER LES AVANTAGES DE L'EMBAUCHE DES 50 ANS ET PLUS DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE.....	30
3. ATTIRER LES TRAVAILLEURS DE 50 ANS ET PLUS DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE.....	30
4. INTÉGRER LES 50 ANS ET PLUS DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES	31
ANNEXE 1 – QUELQUES DONNÉES SUR LA TRANSITION ENTRE LE TRAVAIL ET LA RETRAITE	33
ANNEXE 2 – IMPACTS FISCAUX ET RÉGLEMENTAIRES DE LA CONCILIATION TRAVAIL-RETRAITE.....	37
ANNEXE 3 – LISTE D'ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE SPÉCIALISÉS AUPRÈS DES TRAVAILLEURS DE 50 ANS ET PLUS	39
ANNEXE 4 – INDICATEUR DES PERCEPTIONS DU TRAVAIL POUR LES TRAVAILLEURS DE 55 ANS ET PLUS.....	43
ANNEXE 5 – EXEMPLE D'INITIATIVE LOCALE VISANT LE RETOUR EN EMPLOI DES RETRAITÉS	45

Présentation

Contexte démographique et politique

La population du Québec vieillit et son taux de croissance ralentit, de telle sorte que la population de 15 à 64 ans, dite « en âge de travailler », commencera à diminuer à compter de 2012. La main-d'œuvre sera donc dans l'avenir de plus en plus rare et difficile à trouver.

Elle sera aussi de plus en plus âgée. Les personnes de 55 à 64 ans, qui constituaient 9 % de la population active en 1996, en représentent maintenant 14 % et on prévoit que cette proportion atteindra environ 20 % en 2020. Ce phénomène n'a rien de passager et se maintiendra ensuite pendant au moins une autre décennie.

Le manque de main-d'œuvre suffisante pour assurer le développement économique et la forte pression sur les finances publiques que cette situation pourrait engendrer, inquiètent de plus en plus les experts et les décideurs publics.

Ainsi, après avoir glorifié, durant les années 80 et début 90, la *Liberté 55* et la retraite anticipée pour faire place aux jeunes, voilà maintenant qu'on entend de partout des appels à maintenir les travailleurs âgés en emploi le plus longtemps possible.

Intérêt pour l'industrie touristique

Comme toutes les autres, les entreprises touristiques devront donc inexorablement chercher à maintenir leurs travailleurs âgés en emploi, en favorisant notamment diverses formules d'aménagement du temps de travail et de retraite progressive.

Par ailleurs, cette situation pourrait aussi offrir une occasion intéressante à saisir pour l'industrie touristique et même apporter un élément de solution aux problèmes de recrutement rencontrés pour le travail saisonnier ou à temps partiel. En effet, plusieurs travailleurs de 50 ans et plus pourraient être intéressés par ce genre de régime de travail, qui pourrait constituer pour eux un choix de vie leur permettant d'accéder à une certaine forme de retraite progressive.

Mise en contexte

Les partenaires de l'industrie touristique l'ont bien compris. Ainsi, dans la *Politique touristique du Québec*, le volet traitant des ressources humaines propose spécifiquement de soutenir « des initiatives de recrutement de nouveaux segments de main-d'œuvre (ex. : jeunes retraités) ».¹

C'est notamment en vue de donner suite à cette orientation que le présent document a été préparé par le *Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)*, afin de

¹ Vers un tourisme durable – Politique touristique du Québec – Ministère du Tourisme – 2005.

situer plus globalement le cadre stratégique d'une éventuelle intervention des partenaires de l'industrie à cet égard.

Dans ce contexte, nous avons élargi la piste du retour au travail des jeunes retraités à l'ensemble des personnes de 50 ans et plus qui pourraient être intéressées par un travail à temps partiel dans l'industrie. Car, outre ces retraités, il pourrait en effet aussi s'agir, par exemple :

- de personnes encore actives dans un emploi à temps plein, mais qui seraient intéressées à passer à un travail à temps partiel leur permettant d'amorcer une certaine forme de retraite progressive ;
- de travailleurs à temps partiel œuvrant dans d'autres secteurs, qui souhaiteraient changer de domaine de travail ;
- de personnes qui ont déjà un travail à temps partiel et qui souhaiteraient en cumuler un deuxième pour plus de revenus ;
- de personnes en chômage, qui seraient bien heureuses de dénicher un emploi à temps partiel ;
- de travailleurs autonomes ou d'artisans tirant des revenus modestes de leur activité et qui pourraient être intéressés à compléter ces revenus par un travail à temps partiel ;
- de travailleurs autonomes souhaitant offrir directement leurs services professionnels à l'industrie, de façon occasionnelle ou périodique.

De même, bien que le document et la stratégie envisagée ici, à l'instar de l'orientation proposée par la politique, visent principalement le *recrutement de nouveaux travailleurs*, nous avons estimé pertinent de souligner la dimension parallèle et en quelque sorte préalable à cette démarche, soit le *maintien en emploi* des travailleurs de plus de 50 ans de l'industrie touristique.

Contenu du document

Le présent document vise donc à soutenir la concertation des partenaires de l'industrie touristique, en vue de convenir d'une stratégie d'intervention visant à favoriser le maintien en emploi et surtout le recrutement de personnes de 50 ans et plus, pour occuper des emplois saisonniers ou à temps partiel dans l'industrie touristique.

Nous résumerons d'abord le contexte démographique et socio-économique dans lequel s'inscrit cette stratégie. Nous analyserons les différents enjeux et avantages pour l'industrie ainsi que les préjugés ou les contraintes pouvant aussi exister à cet égard.

Nous considérerons les attentes des personnes visées, dans le contexte d'une redéfinition même de la notion de retraite, ainsi que les points de vue des partenaires du monde de

l'emploi pouvant être associés à une éventuelle intervention. Enfin, nous proposerons quelques pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une telle stratégie.

Des suppléments d'information concernant certains aspects importants de cette analyse ont aussi été ajoutés en annexe, afin de ne pas alourdir la lecture du texte principal.

Ce document a été élaboré à partir d'une revue de la littérature et des principales données statistiques sur le sujet. Nous avons également participé à deux colloques sur cette question en novembre 2007², qui nous ont permis de cerner l'état de la réflexion des partenaires du marché du travail à cet égard et de prendre contact et d'échanger avec des experts et des responsables de différents organismes travaillant auprès de ces clientèles. Certains suivis téléphoniques ont été effectués auprès de quelques-unes de ces personnes. Nous avons aussi participé en janvier 2008 à une session d'information publique, dans les Laurentides, destinée aux personnes retraitées souhaitant faire un retour sur le marché du travail.

Souhaitons que ce document fasse maintenant l'objet de consultations et de discussions avec les partenaires de l'industrie, qui permettront de préciser la stratégie et de la concrétiser ensuite dans un plan d'action structuré.

² Noces de cristal du Centre Option 45 : Sherbrooke – 2 novembre 2007
Les travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus : une force au travail !

Colloque 10e anniversaire du Comité consultatif 45 + : Montréal – 13 et 14 novembre 2007
Travailler après 55 ans : et si ça devenait un choix ?

1. Contexte démographique et opportunité pour l'industrie touristique

1.1 De qui s'agit-il et comment les désigner?

Différentes expressions sont souvent utilisées, selon le contexte, pour qualifier les personnes et la main-d'œuvre dont nous désirons ici parler.

Appellations basées sur l'âge

La plupart des analystes, économistes et démographes se basent tout simplement sur l'âge pour qualifier les personnes concernées. Ainsi, les données statistiques sur la main-d'œuvre sont généralement produites et analysées pour les 45-54, les 55-64 et les plus de 65 ans. Ces critères ont l'avantage d'être neutres, objectifs et de ne véhiculer aucune image ou préjugé... notamment celle d'être vieux ou âgé !

Mais encore faut-il savoir à partir de quel âge on doit considérer les problématiques particulières en ce qui concerne le marché du travail ? Une étude de *l'Institut national de la recherche scientifique* apporte un éclairage intéressant sur cette question.

« Si les statistiques révèlent une mise à l'écart pour la catégorie des 55-64 ans (les 45-54 ans demeurant en général largement actifs), on peut supposer que la situation commence à se détériorer à partir de 50 ans. En outre, les difficultés de réinsertion professionnelle se manifestent dès 45 ans. »³

Ainsi, le comité constitué de partenaires du marché du travail qui conseille Emploi-Québec à ce sujet s'appelle, à juste titre, le *Comité consultatif 45 +*⁴, car il s'intéresse à toutes les problématiques concernant les travailleurs âgés.

De même, les organismes qui travaillent auprès de ces clientèles portent également des noms qui font souvent référence aux plus de 45 ans. Quelques-uns mentionnent aussi la cinquantaine et certains font même parfois référence aux 55 ans et plus, lorsque leur action est plus ciblée ou dépend d'un programme fédéral spécifique s'adressant à cette clientèle.

En dehors de ce contexte particulier lié aux programmes de main-d'œuvre, la cinquantaine semble par ailleurs l'âge auquel on fait le plus souvent référence lorsqu'on veut souligner le début du passage vers un troisième âge. Ainsi, on peut devenir membre de la Fédération de l'âge d'or du Québec à compter de 50 ans et joindre une foule d'organismes se préoccupant de ce passage, avec des noms comme *Synergie 50*, *Espaces 50 +*, etc. Récemment, un nouveau site Web d'emploi dédié à ces personnes a aussi vu le jour au Québec à l'adresse *50plusjob.com*.

³ *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans* – Martine D'Amours et Frédéric Lesemann - INRS-Culture et société - 1999

⁴ Nouveau nom du *Comité aviseur pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus*.

De même, dans l'esprit d'une stratégie qui vise ici plus particulièrement à rejoindre des individus en mesure de considérer un travail à temps partiel comme une situation leur permettant d'accéder à une forme souhaitée de retraite progressive, il est permis de croire que nous nous adresserons à des personnes qui auront généralement au moins une cinquantaine d'années, ou qui commenceront à y réfléchir lorsqu'ils auront une cinquantaine d'années.

C'est ce que nous avons privilégié, dans le titre de ce document, en proposant d'identifier cette stratégie comme s'adressant aux personnes de 50 ans et plus.

Appellations basées sur des qualificatifs

Les catégorisations quantitatives deviennent par ailleurs souvent trop rigides et simplistes pour décrire des phénomènes de transition dans la vie des individus qui se déroulent en fait de façon beaucoup plus progressive. Sur le plan des communications, on ne peut non plus parler seulement qu'avec des chiffres et il faut éventuellement aussi en venir à décrire la réalité avec des mots.

À priori, on pourrait tout simplement parler d'eux, comme on le fait si souvent dans nos conversations courantes, comme étant des **travailleurs âgés**. Les gouvernements n'hésitent d'ailleurs pas à appeler un chat « un chat ». Leurs programmes portent souvent des noms comme *Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA)*, *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA)*, etc.

Mais en général, et surtout dans un cadre plus officiel, bien que l'on comprenne qu'il s'agit de *travailleurs âgés par rapport au marché du travail*, on n'aime pas utiliser des qualificatifs péjoratifs tel que « vieux ». Afin d'atténuer l'effet, on préférera utiliser « **travailleurs plus âgés** » ou encore « **main-d'œuvre vieillissante** ».

D'autres suggèrent de parler plutôt des **travailleurs d'expérience**. Mais la réalité, c'est qu'un travailleur de 35 ans qui a débuté dans son métier à 18 ans est aussi un travailleur d'expérience ! En fait, en demeurant dans ce registre, on devrait alors plutôt parler de **personnes d'expérience**.

Par ailleurs, comme on veut ici beaucoup traiter de solutions permettant une forme de conciliation travail-retraite, on pourrait aussi souvent parler de **semi-retraités**, de **jeunes retraités** ou de personnes en **transition travail-retraite**.

Au cours de notre revue de la littérature, nous avons rencontré une foule d'autres qualificatifs pour les identifier : **travailleurs du mitan**, **âge d'or**, **troisième âge**, **aînés**, **seniors**, **quinquas**, **têtes blanches**, **têtes grises**, **pouvoir gris**, ...

Selon le contexte, différents auteurs et acteurs utilisent donc différentes appellations. Et c'est aussi ce que nous ferons, pour ce qui est du texte de ce document. Nous nous permettrons d'utiliser librement, ici et là, différents qualificatifs pour identifier le groupe auquel nous faisons généralement référence dans ce dossier.

1.2 Contexte démographique et impacts sur le marché du travail

Les phénomènes du ralentissement de la croissance de la population et de son vieillissement sont déjà bien connus et documentés. Il est toutefois pertinent de rappeler et de mettre ici en évidence quelques caractéristiques de cette évolution en lien avec notre réflexion visant à favoriser le recrutement, l'intégration et le maintien en emploi des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique.

Scénarios démographiques canadiens

Statistique Canada a publié en juin 2007 ses nouvelles *Projections de la population active au Canada 2006-2031*⁵, selon quatre scénarios allant d'une plus faible à une plus forte croissance, à partir de différentes hypothèses relatives à la croissance de la population (fécondité, espérance de vie, immigration) et à l'évolution des taux d'activité selon l'âge.

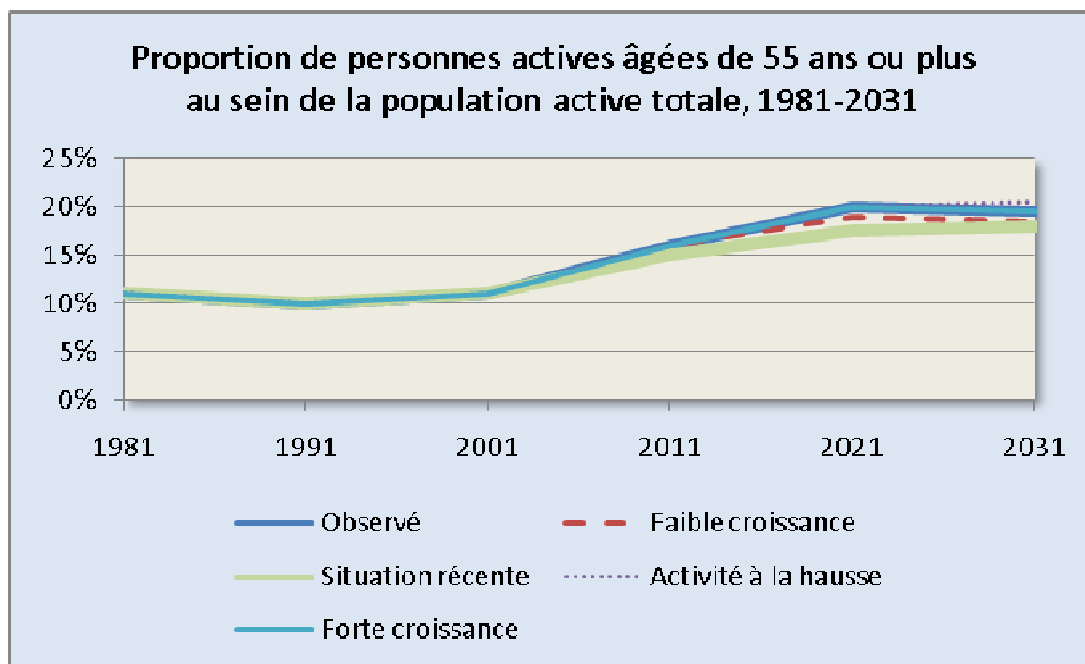
Selon les auteurs de l'étude, trois grands constats se dégagent de ces projections.

- *Premièrement*, peu importe le scénario retenu, **la part que représente la population de 15 à 64 ans, dite « en âge de travailler », au sein de la population totale diminuera au cours des vingt prochaines années, passant d'environ 70 % aujourd'hui à environ 62 % au tournant des années 2030.** Cette baisse inéluctable résulte principalement du vieillissement de la population, lequel découle de la faible fécondité depuis trois décennies et de l'allongement constant de l'espérance de vie. Ce phénomène sera fortement exacerbé dans les années à venir par l'arrivée massive des boomers à l'âge de la retraite.

Il en résulte que **le taux global de participation de la population au marché du travail connaîtra aussi une importante baisse d'ici 2031**, passant d'environ 67 % en 2005 à 58 % ou 62 %, selon les scénarios considérés. Ceci soulève certes de sérieux enjeux concernant la capacité du Canada à trouver les ressources humaines nécessaires pour réaliser son plein potentiel de croissance économique.

- *Deuxièmement*, **une poursuite de la hausse des taux d'activités par âge, tel qu'observé au cours de la dernière décennie, ne permettrait pas d'endiguer ce phénomène, mais pourrait aider à l'atténuer et à le retarder de quelques années.** D'où l'intérêt des décideurs publics à tenter de stimuler cette participation et à inciter notamment les travailleurs âgés à rester actifs le plus longtemps possible.
- *Troisièmement*, **le vieillissement rapide de la population active est tout aussi inéluctable.** Comme l'indique le graphique suivant, tiré de cette étude, peu importe le scénario démographique envisagé, la proportion des personnes de 55 ans ou plus au sein de la population active passera d'environ 10 % qu'elle était au tournant des années 2000 à près de 20 % en 2021. Un travailleur sur cinq sera alors âgé de 55 ans ou plus, comparativement à environ un sur dix en 2005. Les auteurs concluent que ceci « *constitue aussi pour les employeurs canadiens un défi important quant à la gestion et au renouvellement de leur main-d'œuvre* ».

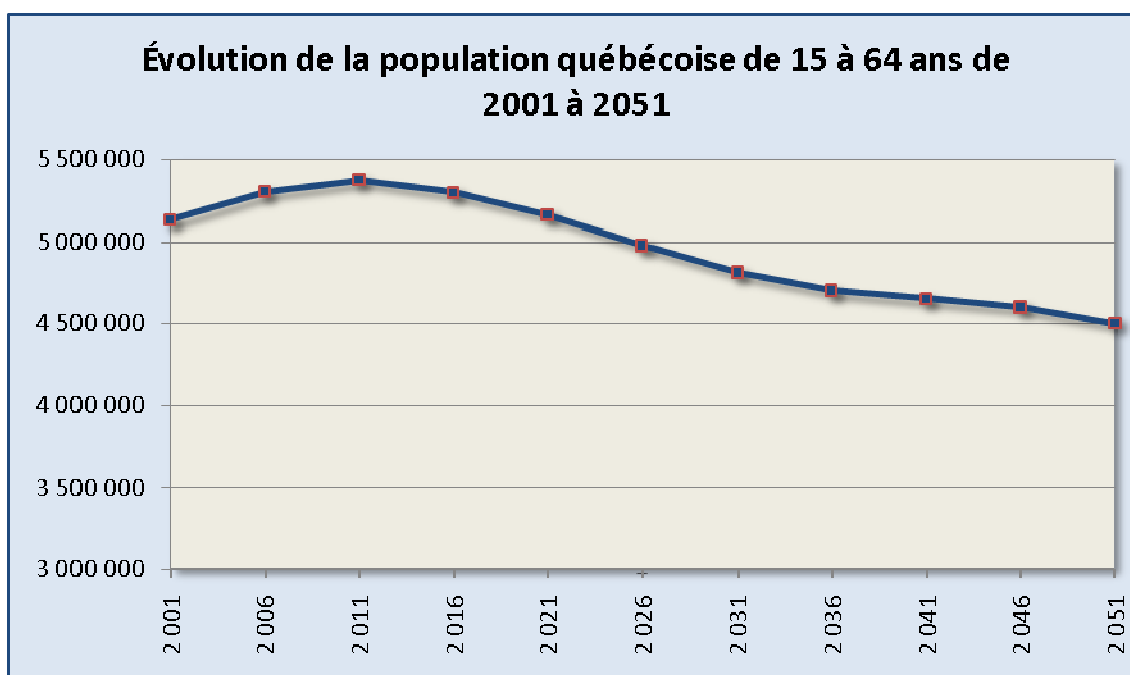
⁵ *Projections de la population active au Canada, 2006-2031*
Statistique Canada - L'observateur économique canadien - Juin 2007



Source : Statistique Canada – Projections de la population active

Une force de plus en plus importante sur le marché du travail québécois

Selon le scénario démographique de référence de l’Institut de la statistique du Québec de 2003, la population totale du Québec devrait atteindre son apogée en 2031 et reculer ensuite de quelques 275 000 habitants jusqu’en 2051. Et, comme l’indique le graphique suivant, la population de 15 à 64 ans, dite « en âge de travailler », commencera à décliner dès 2012 et chutera ensuite de près de 900 000 personnes entre 2011 et 2051.

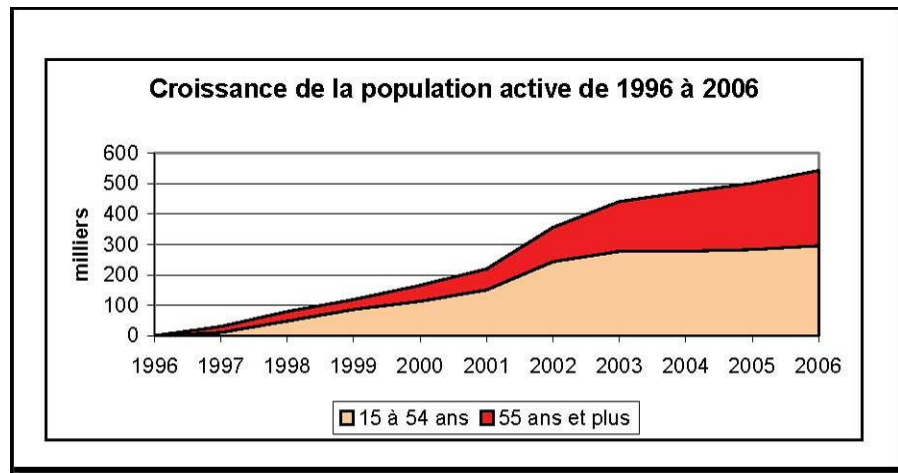


Source : Institut de la statistique du Québec - Perspectives démographiques 2003

Ce graphique, ainsi que les données et graphiques qui suivront dans cette section, proviennent de deux récentes études d'André Grenier d'Emploi-Québec⁶, qui apportent un éclairage intéressant sur plusieurs éléments du phénomène déjà émergent du vieillissement de la main-d'œuvre au Québec, ainsi que sur les tendances qui se dessinent à cet égard.

Plus nombreux et plus actifs

- De 1996 à 2006, les rangs de la population active se sont accrus de 543 000 personnes. Or, 45 % de cette croissance est attribuable à la présence sur le marché du travail des personnes de 55 ans et plus, dont le nombre s'est accru de 247 000.

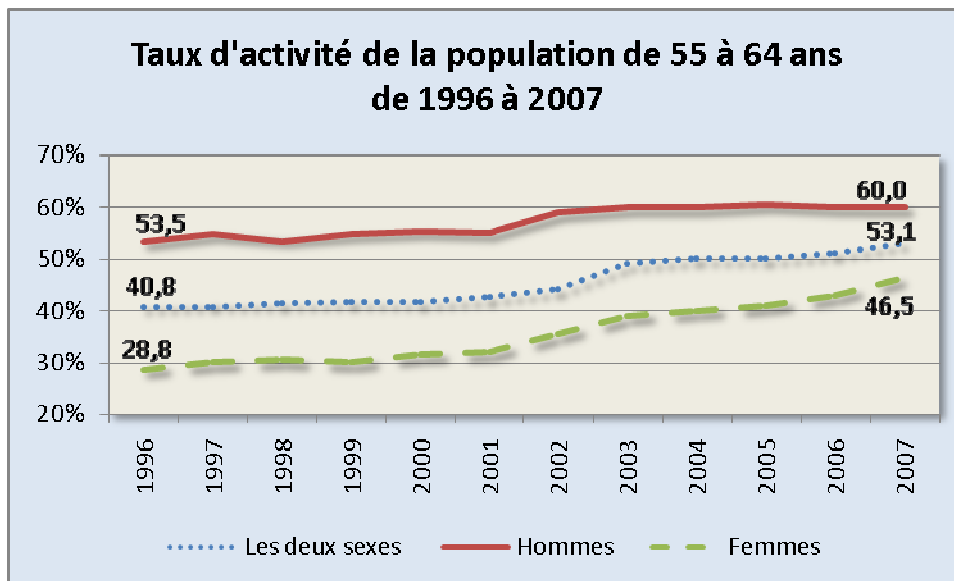


Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

- Ainsi, durant cette période, la proportion des emplois occupés par les personnes de 55 ans et plus est passée de moins de 9 % à près de 14 % et on prévoit que cette proportion continuera de s'accroître rapidement dans les années qui viennent.
- Le taux d'activité des 55-64 ans, qui avait touché un plancher de 40,8 % en 1996, suite aux récessions, au chômage élevé et à un contexte favorisant la retraite anticipée, a connu un important redressement depuis, pour s'élever à 53 % en 2007. Une bonne partie de cette croissance est aussi attribuable à l'arrivée, dans ce groupe d'âge, de la première génération de femmes à avoir massivement intégré le marché du travail à la fin des années 60 et au début des années 70.

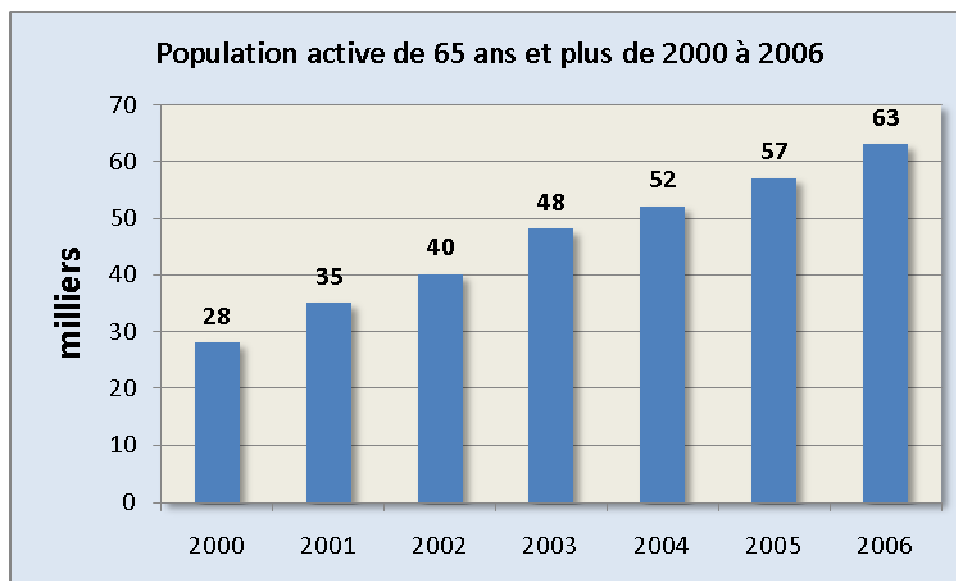
⁶ *Les personnes de 55 ans et plus et le marché du travail*
Emploi-Québec / CETECH – André Grenier – Novembre 2007

Les changements démographiques et le marché du travail : d'hier à aujourd'hui... et à demain
Allocutions du CETECH – André Grenier – Novembre 2006



Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

- En ce qui concerne les personnes de 65 ans et plus, la population active en comptait 28 000 en 2000 et 63 000 en 2006, pour une progression de 125 % en six ans.

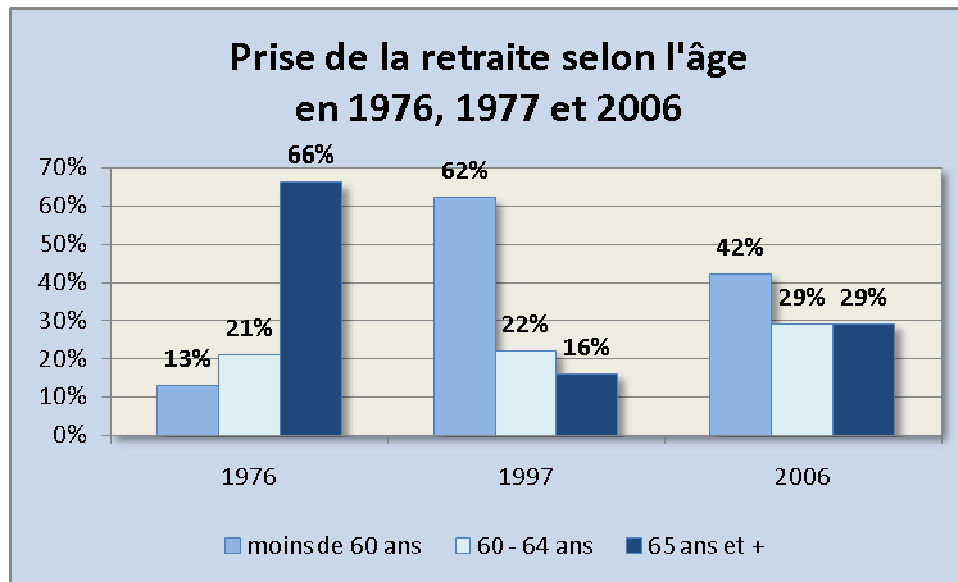


Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

Évolution de l'âge de la retraite

- L'âge médian de la retraite, qui était encore de 64 ans en 1987, a ensuite reculé peu à peu pour n'être plus que de 58,3 ans en 1997. Tel que mentionné, on explique en partie cette baisse par le contexte sociopolitique qui favorisait la retraite anticipée et aussi par la diminution, en 1987, de l'âge minimal requis pour pouvoir toucher des prestations du Régime de Rentes du Québec (RRQ).

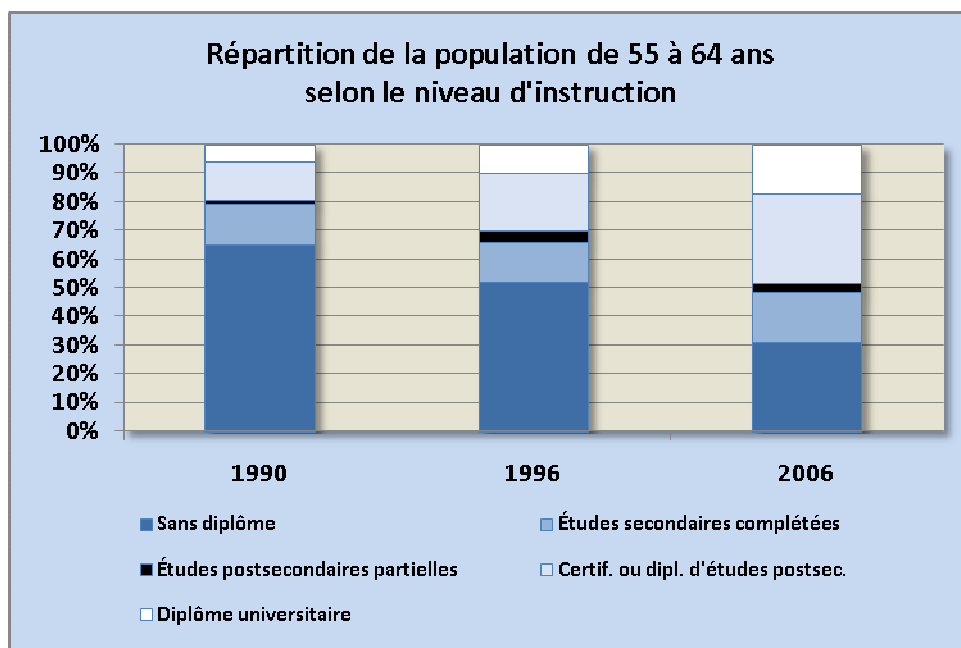
- Le phénomène semble toutefois maintenant avoir été stoppé et l'âge médian de la retraite s'est maintenu à quelque 60 ans depuis le début de la présente décennie. Il était de 60,2 ans en 2006 (soit 57,9 ans dans le secteur public, 61,1 ans dans le privé et 64,6 ans chez les travailleurs indépendants).



Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

Niveau d'instruction en hausse

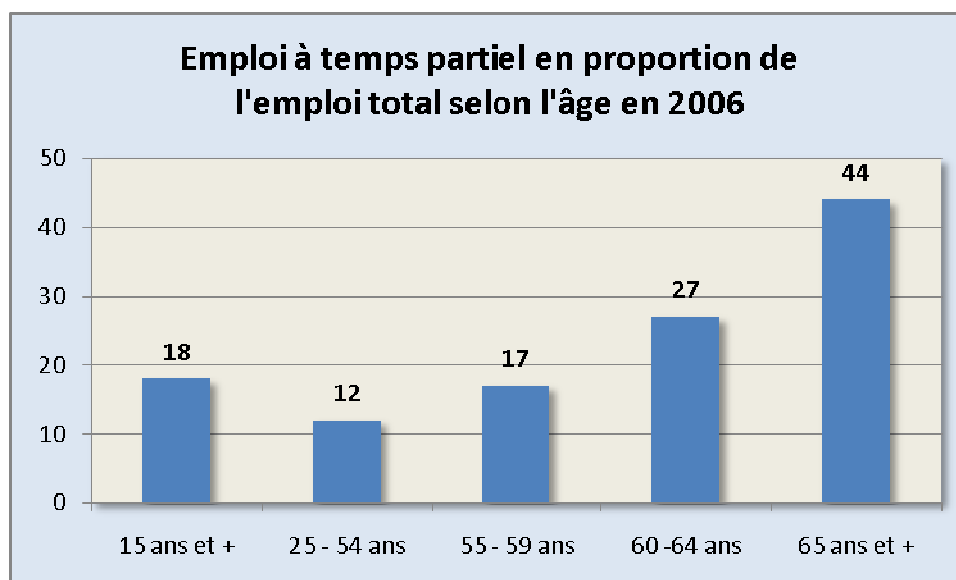
- En 1990, les deux tiers de la population de 55 à 64 ans ne détenaient pas de diplôme secondaire alors qu'ils étaient moins du tiers (31 %) en 2006.
- En 1990, moins de 20 % possédaient un diplôme postsecondaire ou universitaire tandis qu'ils étaient près de la moitié (48 %) en 2006.



Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

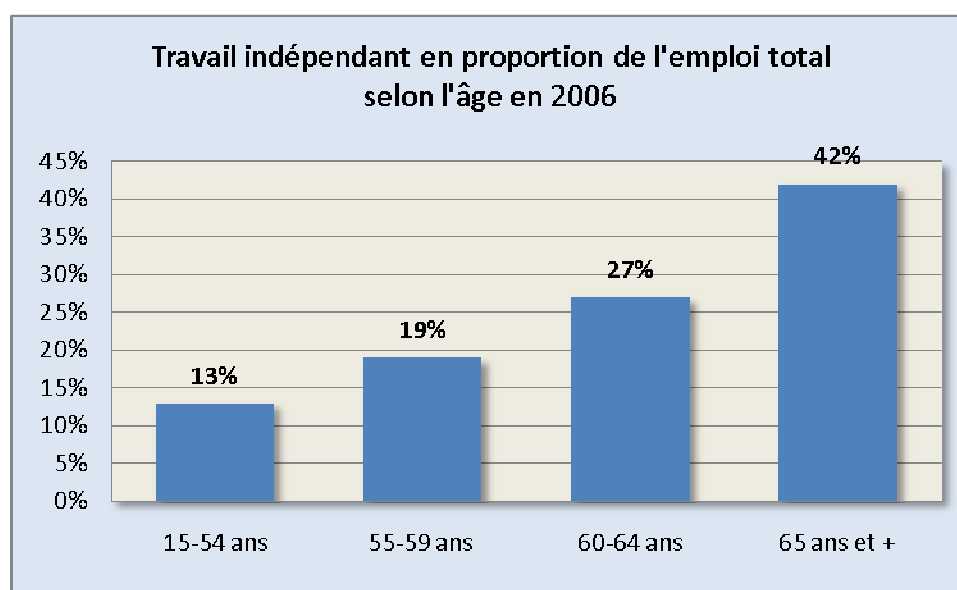
Popularité du travail à temps partiel et du travail indépendant

- Le travail à temps partiel, qui représente 12 % de l'emploi chez les 25-54 ans en 2006, est plus populaire chez les 55-59 ans (17 %), les 60-64 ans (27 %) et les plus de 65 ans (44 %).



Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

- De plus, chez les travailleurs âgés, le temps partiel est généralement volontaire. Parmi la population de 25 à 54 ans travaillant à temps partiel, seulement 32 % invoquent un choix personnel à cet égard alors que ce chiffre monte à 68 % chez les 55 à 64 ans et à 87 % chez les plus de 65 ans.
- Le travail indépendant gagne aussi en popularité avec l'âge. En 2006, il représentait 13 % de l'emploi total, alors que cette proportion était de 19 % chez les 55-59 ans, de 27 % chez les 60-64 ans et de 42 % chez les 65 ans et plus.

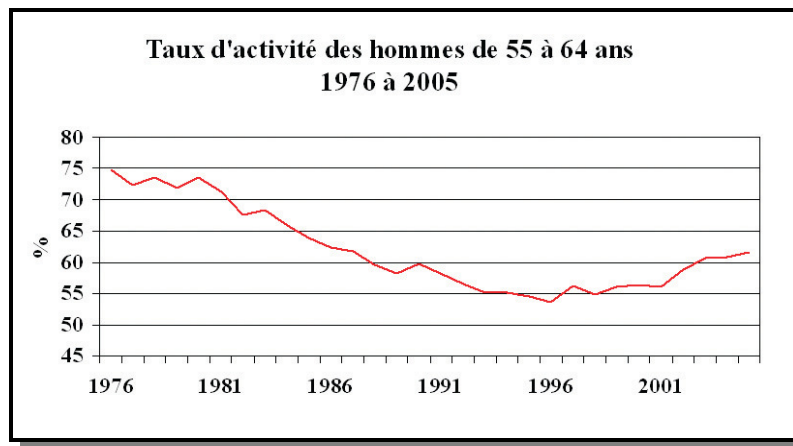


Source : Emploi-Québec / CETECH - Graphique CQRHT
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

Une participation qui varie dans le temps et selon les pays

Le niveau de participation des travailleurs âgés au marché du travail n'est pas uniquement fonction de leur condition physique. Il dépend aussi largement de facteurs institutionnels et culturels, de sorte que des changements dans nos attitudes collectives à cet égard pourraient aussi influencer le cours des choses.

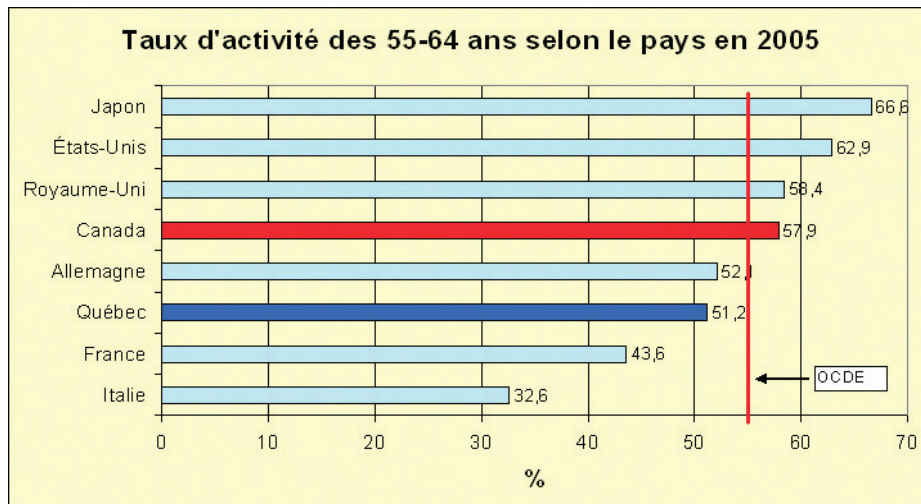
- La forte variation observée dans le taux d'activité des hommes de 55 à 64 ans au cours des dernières décennies l'illustre clairement⁷. Ce taux a d'abord connu une importante chute à cause du chômage et des mises à pied massives des années 80 et cette chute s'est ensuite poursuivie sous l'influence des diverses mesures favorisant la retraite anticipée au début des années 90. Une remontée s'effectue maintenant depuis les années 2000.



Source : Emploi-Québec / CETECH
À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

- Les écarts importants de ces taux d'activité entre différents pays, pouvant par exemple passer du simple au double entre l'Italie et le Japon, le démontrent aussi. Le Québec qui, tout comme le Canada, a pourtant un des plus fort taux global d'activité au monde, affiche par ailleurs un déficit assez évident en ce qui concerne le taux de participation des personnes de 55 à 64 ans, notamment par rapport à ses voisins du reste du Canada et des États-Unis.

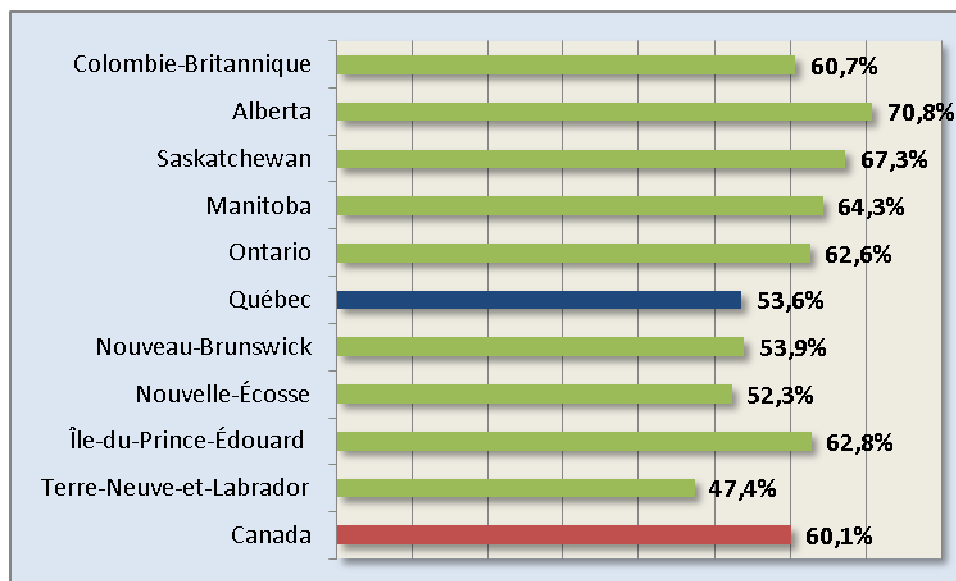
⁷ On utilise souvent l'évolution du taux d'activité des hommes dans ce genre d'analyse, afin d'isoler le phénomène des facteurs spécifiques récents liés à la croissance de la participation des femmes.



Source : Emploi-Québec / CETECH

À partir de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada et des Perspectives de l'emploi de l'OCDE.

- Lorsque l'on compare le Québec au reste du Canada, on constate que le Québec affichait en 2007 un taux de participation des 55 à 64 ans de 53,6 %, soit passablement moins que la moyenne canadienne de 60,1 %, que l'Ontario à 62,6 % et que des provinces de l'Ouest comme la Saskatchewan à 67,3 % ou l'Alberta à 70,8 %.



Graphique CQRHT

À partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

Pour faire image, on souligne aussi, dans les documents du nouveau *Pacte pour l'emploi*⁸, que le taux de participation des 60-64 ans n'était que de 37 % au Québec en 2007, alors qu'il atteignait 57 % en Alberta. Selon toute vraisemblance, la très forte participation des travailleurs de 55 ans et plus dans cette province découle de l'importante pénurie de main-d'œuvre qui y sévit, illustrant ainsi le fait que leur participation constitue un des éléments de solution naturel pour contrer ces pénuries.

⁸ *Le pacte pour l'emploi : le Québec de toutes ses forces.* – Gouvernement du Québec - 2008

En conclusion

Il est donc permis de croire que, tout en respectant les choix individuels de chacun, voire les valeurs et modes de vie possiblement distincts de la société québécoise à cet égard, **il y aurait place pour une plus forte participation des travailleurs âgés au marché du travail au Québec.**

Une action collective et des propositions innovatrices facilitant notamment la retraite progressive, que ce soit dans le cadre formel d'un régime de retraite d'entreprise ou à travers l'exercice d'un nouveau travail à temps partiel, pourraient permettre d'élargir l'éventail de choix des individus et de prolonger ainsi la vie active de plusieurs travailleurs québécois.

1.3 Intérêt pour l'industrie touristique

Une occasion à saisir

Nous venons de voir que les travailleurs âgés seront de plus en plus nombreux, en forme et instruits et que le travail à temps partiel semble particulièrement populaire auprès de ce groupe de personnes. Ceci constitue certes une occasion à saisir pour l'industrie touristique, qui éprouve justement de la difficulté à recruter des employés pour ses postes saisonniers ou à temps partiel.

Les emplois saisonniers ou à temps partiel représentent 58 % des emplois de l'industrie touristique, comparativement à 44 % pour l'ensemble de l'économie⁹. Une forte proportion de ces emplois est traditionnellement occupée par des jeunes, pour qui ce type de travail permet un arrimage avec leurs études. Mais le volume de ce groupe connaissant une diminution, et la réussite des efforts d'arrimage du calendrier scolaire avec les saisons touristiques demeurant problématiques l'industrie touristique aurait avantage à se tourner vers ce nouveau bassin de main-d'œuvre que constitue désormais la population de 50 ans et plus.

Ces travailleurs d'expérience, nous le verrons bientôt, ont aussi un bagage de connaissances et des qualités personnelles très recherchées par l'industrie, notamment une forte dose de savoir-être que leur confère leur expérience des gens et de la vie. Considérant que la clientèle de l'industrie touristique vieillira elle aussi, les clients seront également à l'aise avec l'idée d'être reçus et servis par des personnes de cette génération.

Bref, il y a là une situation potentielle « gagnant-gagnant » où on pourrait espérer pouvoir répondre à la fois aux besoins des entreprises touristiques et à ceux des personnes aspirant à un nouveau mode de transition entre le travail à temps plein et la retraite définitive. D'où l'intérêt pour l'industrie touristique de se positionner clairement en envisageant dès maintenant de se doter d'une stratégie spécifique à cet égard.

Mais attention, il ne faut pas rêver en couleurs !

Dans la réalité, il n'est toutefois pas évident que les compétences et les aspirations de cette nouvelle main-d'œuvre correspondront nécessairement aux postes à combler et aux

⁹ CQRHT – Diagnostic des ressources humaines en tourisme – Horizon 2004-2009

conditions offertes par l'industrie touristique. De plus, il y aura toujours une rareté et une forte compétition pour la main-d'œuvre et plusieurs autres secteurs seront aussi sur le marché pour leur offrir un travail à temps partiel.

L'industrie touristique devra donc se positionner et offrir de bonnes conditions pour les attirer. Ceci ramène ainsi les entreprises face à leur défi fondamental, concernant la gestion de leurs ressources humaines, et notamment celui de devenir des *Employeurs de choix*¹⁰, un concept que les partenaires de l'industrie cherchent de plus en plus à faire connaître et à implanter au sein des entreprises touristiques.

¹⁰ Le concept *Employeur de choix* est utilisé depuis quelques années pour faire référence à des employeurs qui placent les ressources humaines au centre de leur stratégie d'entreprise, qui innovent dans leur mode de communication et de motivation des employés et qui se positionnent ainsi comme employeurs de choix auprès de leurs employés actuels ou futurs. Le *Conseil canadien des ressources humaines en tourisme* en fait activement la promotion, à travers un mécanisme de reconnaissance officiel proposé sur leur site Web : www.explorezletourisme.ca.

2. Avantages pour l'employeur

2.1 Forces et avantages de l'expérience et du savoir-être

La plupart des études convergent pour souligner certaines qualités que la plupart des employeurs semblent reconnaître et attribuer aux travailleurs âgés.

Au niveau des qualités personnelles, on leur reconnaît d'emblée un plus grand **sens des responsabilités**, qui se manifeste par une plus grande **assiduité, ponctualité, loyauté, et dévouement**. Ils seraient aussi **moins à risque d'accident**, étant plus matures, plus prudents et ayant de meilleures techniques de travail.

On leur attribue souvent plus de **stabilité en emploi**, et on peut facilement imaginer que ce soit particulièrement vrai dans le cas du travail saisonnier ou à temps partiel.

Par ailleurs, sur le plan des compétences, on apprécie leur **expérience** et leurs **connaissances pratiques**. Pour certains métiers spécialisés, on recherche aussi leur **expertise professionnelle** et leurs **habiletés**, lesquelles leur confèrent souvent une plus grande **productivité**.

Dans le secteur des services, on aime évidemment surtout leur « **savoir être** » et le fait qu'ils ont souvent une plus grande **crédibilité** et une meilleure **relation avec la clientèle**.

Les organismes spécialisés auprès de ces clientèles font aussi valoir les arguments suivants, souvent confirmés par des employeurs témoignant de leur expérience positive à cet égard.

- Bagage de connaissances et expérience de vie
- Sens des responsabilités
- Fiabilité, loyauté et dévouement
- Stabilité émotionnelle, maturité, patience
- Souci du travail bien accompli
- Vigilance pour la qualité et la sécurité au travail
- Autonomie, initiative et peu de supervision requise
- Engagement et bon jugement
- Expertise pour résoudre les problèmes
- Capacité à reconnaître plus vite s'il y a urgence ou non
- Plus d'éthique professionnelle
- Attitude et habitudes plus stables et constance au travail
- Moins d'obligations familiales

Les entrepreneurs satisfaits ajouteront souvent qu'ils bénéficient non seulement de l'apport direct de cette main-d'œuvre d'expérience, mais que le « mix intergénérationnel » qui en résulte a aussi un effet de levier additionnel sur la productivité de l'ensemble du personnel.

Quelques exemples concrets

- La **chaîne hôtelière DAYS INN** a eu recours à des travailleurs âgés à son service des réservations et a conclu que ces derniers obtenaient un meilleur taux de réservations que les employés plus jeunes.
- La **compagnie d'assurance Travelers** a fait l'expérience d'embaucher des travailleurs d'expérience pour sa ligne téléphonique de dépannage. L'opération fut si concluante que Travelers a mis en place sa propre banque de personnes retraitées pour combler ses besoins d'employés à temps partiel et elle a économisé un million de dollars en une seule année.
- Une **chaîne de magasins vendant des biens à assembler soi-même** avait un problème de roulement de personnel. Elle a ouvert une nouvelle succursale employant uniquement des travailleurs d'expérience. Résultat : un taux de roulement de personnel six fois plus bas que dans les autres succursales, 40 % moins d'absentéisme et de meilleures relations avec la clientèle.

*Cas rapportés par Nadeau-Bellavance
Présentation au colloque « Liberté 55 » tenu à Orford en octobre 2002*

- **Au Québec**, on constate que plusieurs entreprises du secteur des services (RONA, Home Depot) et du tourisme (Mont-Saint-Sauveur, Rôtisseries St-Hubert) courtisent publiquement et activement les personnes de 50 ans et plus pour les inviter à travailler chez eux.
- **Vélo-Québec** déclarait récemment que près de la moitié de ses guides accompagnateurs sont maintenant des personnes semi-retraitées de plus de 50 ans... dont le doyen a 67 ans et travaille avec l'organisation depuis 9 ans ! On apprécie grandement leur vaste bagage d'expérience, leur réalisme face au travail ainsi que leur capacité à bien gérer les urgences et les situations plus difficiles avec les clients. Les clients les trouvent aussi généralement empathiques, débrouillards et sécurisants.

Suzanne Lareau – Vélo-Québec

2.2 Contraintes et préjugés

On rapporte par ailleurs aussi divers commentaires, reflets de simples préjugés ou de constats réels, qui soulèvent parfois certaines inquiétudes quant à la productivité ou la motivation de cette main-d'œuvre. Notons cependant que ces commentaires sont généralement formulés dans le contexte du maintien en emploi de travailleurs âgés, principalement dans le secteur manufacturier, qui sont souvent dans leur entreprise depuis très longtemps.

La perspective est fort différente si on considère surtout, comme ici, la perspective d'exercer par choix un nouvel emploi à temps partiel dans le contexte d'une transition progressive vers la retraite.

Il semble néanmoins pertinent de commenter brièvement les principaux éléments d'inquiétude les plus fréquemment soulevés. Convenons toutefois qu'il est difficile de généraliser à cet égard et que la situation doit être étudiée au cas par cas, selon les différentes fonctions de travail et chacun des individus.

Dans le contexte particulier de l'industrie touristique, qui couvre un très grand nombre de fonctions de travail dans plusieurs secteurs d'activité fort différents, il serait d'ailleurs certainement utile, voire nécessaire, d'analyser plus en détails les avantages et contraintes potentielles associées à l'emploi de personnes de 50 ans et plus dans différents postes de travail de l'industrie.

Productivité

Le principal préjugé consiste à croire que cette main-d'œuvre serait moins productive en raison de son âge. Mais il n'existe à notre connaissance aucune évidence pouvant confirmer une telle affirmation.

Au contraire, comme nous l'avons vu, plusieurs employeurs témoignent de leur grande satisfaction à l'égard de leur performance et divers auteurs ont aussi souligné leurs qualités particulières liées à leur expérience de la vie.

Ainsi, un rapport faisant une revue des études sur ce sujet établit et confirme clairement que *« les facultés intellectuelles et l'habileté manuelle ne sont pas affectées par le vieillissement. »*¹¹

D'autres auteurs soulignent aussi les qualités exceptionnelles de cette main-d'œuvre.

- *La capacité à relativiser, la réflexion avant l'action, la créativité, le sens des responsabilités tendent à se renforcer avec l'âge. Ainsi avec l'âge s'accroît un autre type d'intelligence basé sur l'expérience vécue.*¹²
- *La force créatrice est davantage liée à la volonté, à la force du travail, à l'endurance et à l'enthousiasme qu'à l'âge.*¹³

¹¹ Divers auteurs cités dans une revue des études de Sébastien Riffaud - *Âges et savoirs : vers un transfert intergénérationnel des savoirs* - ARUC-CSQ.

¹² Idem.

¹³ Citation tirée du site Internet du *Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre*.

Enfin, comme nous l'avons aussi mentionné, dans l'exercice de plusieurs métiers spécialisés, l'expertise, les méthodes de travail et les habiletés acquises au fil du temps confèrent souvent une plus grande productivité à ces travailleurs d'expérience.

Condition physique

Certains craignent que la condition physique vieillissante de ces travailleurs ne les empêche d'exécuter certaines tâches ou que la maladie soit la cause d'absences plus fréquentes de leur part.

Constatons cependant que la nouvelle génération de travailleurs âgés est et sera plus en forme que la précédente. La santé et la forme physique de ce groupe s'améliorent constamment et certains individus seront sans doute en mesure de fournir un effort physique soutenu à un âge plus avancé qu'auparavant.

- *D'après une étude de Statistique Canada, comparant l'état de santé des personnes de 50 à 67 ans en 1978-1979 et en 1996-1997, la baisse de la mortalité en général et de la mortalité liée aux maladies cardiovasculaires en particulier, ainsi que le risque plus faible de maladie cardiaque, d'hypertension, d'arthrite et de limitation des activités laissent entendre que **les générations récentes sont en meilleure santé que celles qui les ont précédées**. Les auteurs concluent que « **peu de retraités voulant réintégrer la main-d'œuvre auront à faire face à des considérations de santé** ».¹⁴*

En ce qui concerne les absences pour maladie, les statistiques que nous avons répertoriées à ce sujet varient et ne semblent pas permettre de tirer pour l'instant une conclusion claire à ce sujet.

- *D'aucuns citent souvent les études de Statistique Canada de 1999 démontrant que les 25-54 ans s'absentaient en moyenne 15,2 jours et ceux de 55 ans et plus pour seulement 12,5 jours par année.¹⁵ Mais de récentes données du même organisme pour 2006¹⁶ semblent indiquer le contraire, soit 7 jours pour maladie ou invalidité chez les 25-54 ans comparativement à 10 jours pour les 55-59 ans et 12 jours chez les 60-64 ans. On croit toutefois que cela pourrait aussi refléter en partie le fait qu'ils sont plus nombreux dans la fonction publique ou dans des postes syndiqués à pouvoir profiter de certains congés. La même étude confirme par ailleurs que les absences pour d'autres raisons, comme les raisons familiales, sont légèrement moins fréquentes chez les 55 ans et plus que chez les autres groupes.*

Par ailleurs, même si plusieurs garderont la forme, il faut tout de même reconnaître que d'autres travailleurs âgés pourraient effectivement avoir certaines contraintes ou limites sur le plan physique.

Mais avant de conclure trop rapidement à leur exclusion de certains postes, il faudra certes bien voir, analyser et spécifier quels types d'efforts et d'exigences physiques ou ergonomiques sont demandés pour ces postes. Dans le cadre d'une éventuelle stratégie du secteur touristique, il pourrait ainsi être utile de faire réaliser une étude qui permettrait de préciser ces éléments pour différentes fonctions de travail.

¹⁴ *Le travail après la retraite* - Statistique Canada - Perspective - Septembre 2005

¹⁵ Nadeau-Bellavance - Présentation au colloque « Liberté 55 » tenu à Orford en octobre 2002

¹⁶ *Participation des travailleurs âgés à la vie active* - Statistique Canada - Perspective - Août 2007

Une telle étude permettrait également de voir de quelle façon certains postes pourraient être adaptés afin de les rendre plus accessibles à un plus grand nombre de personnes.

Adaptation au changement et technologie

D'autres diront parfois que cette main-d'œuvre est moins ouverte aux changements, notamment face aux nouvelles technologies.

En réalité, les personnes d'âge mur sont aussi ouvertes que les autres à accepter des changements, si on leur explique les raisons les motivant. En ce sens, elles ne sont pas si différentes des jeunes qui veulent aussi être impliqués et associés aux projets de l'entreprise.

Sur le plan des technologies, si certains travailleurs âgés sont moins à l'aise, plusieurs employeurs voient souvent dans cette situation l'occasion de faire un jumelage intergénérationnel entre des jeunes et des plus vieux, où l'un et l'autre pourront tirer des avantages de l'expertise et de l'expérience de chacun.

Par ailleurs, sur le plan de l'informatique, il ne semble pas y avoir matière à s'inquiéter puisque celle-ci semble de plus en plus faire partie du quotidien des 50 ans et plus.

- *La fréquentation de l'Internet s'accroît de 2 à 3 % par an, mais de 7 à 8 % chez les boomers. Ils sont aussi les plus gros utilisateurs de connexion à haut débit.*

Source : Seniorscopie.com cité sur Citeboomers.com

- *Les deux tiers des Américains de 50-58 ans disposaient d'un accès Internet en 2004, soit une proportion similaire à celle des 28-39 ans.*

Source : Pew Internet Life Project

Ambition et intérêt pour la formation

Certains disent parfois que les travailleurs âgés manquent d'ambition et qu'ils manifestent notamment peu d'intérêt à l'égard des nouveaux apprentissages. Ce type de commentaire est toutefois surtout entendu dans le contexte du maintien en emploi de travailleurs âgés, la plupart du temps dans l'industrie manufacturière, mais semble beaucoup moins pertinent dans le cas d'un individu qui fait le choix d'un nouvel emploi.

D'ailleurs, on entend aussi souvent le commentaire inverse, à savoir que les travailleurs plus âgés sont parfois écartés de la formation sous prétexte qu'il leur resterait moins de temps à offrir à l'entreprise. Mais dans le cas de nouveaux employés saisonniers ou à temps partiel, plusieurs employeurs constatent que ces travailleurs restent en emploi souvent plus longtemps que les plus jeunes, parce que leur choix d'un travail saisonnier ou à temps partiel s'inscrit dans un projet de conciliation travail-retraite s'étalant généralement sur quelques années.

Exigences salariales

Certains employeurs croient que les travailleurs de 50 ans et plus auront des exigences salariales trop élevées, auxquelles ils ne pourront répondre.

Certes nous avons affaire à des gens qui étaient au faite de leur carrière et qui gagnaient probablement un salaire assez élevé. Toutefois, le salaire n'est pas toujours le critère principal recherché par ces travailleurs. Comme nous le verrons dans la prochaine section, ils recherchent et valorisent fortement plusieurs autres aspects, comme un bon climat et de bonnes conditions de travail, et ce parfois même bien avant le niveau du salaire.

3. Attentes de la main-d'œuvre concernée

3.1 Redéfinition de la retraite vers la retraite progressive

À l'approche d'une éventuelle retraite, les personnes de 50 ans et plus, de plus en plus instruites et en bonne forme, voudront demeurer actives et plusieurs souhaiteront travailler à temps partiel, tout en profitant aussi de temps libres plus importants. Le contexte politique et socio-économique les encouragera d'ailleurs en ce sens et on prévoit en fait que cette génération de baby-boomers réinventera la retraite comme elle a su réinventer plusieurs autres institutions auparavant.

Ainsi, 87 % des Canadiens de 45 ans et plus affirment qu'il faut revoir la définition même du mot « retraite », *celle-ci ne pouvant plus être considérée comme un point fixe dans le temps, mais plutôt comme une transition entre le travail à temps plein et une retraite active.*¹⁷

Certains pourront bénéficier de diverses mesures d'aménagement du temps de travail et de nouvelles formules de retraite progressive, que les entreprises devront vraisemblablement intégrer de plus en plus aux régimes de retraite actuels afin de maintenir leur main-d'œuvre d'expérience le plus longtemps possible. Mais il n'y a plus que 20 à 25 % des travailleurs du secteur privé qui profitent encore de ces régimes de retraites corporatifs classiques à prestations déterminées¹⁸ et on prévoit qu'ils seront de moins en moins nombreux, ces régimes ayant désormais tendance à être remplacés par des régimes à cotisations déterminées.

Les retraités seront donc de plus en plus responsables de la gestion de leurs diverses sources de revenus à la retraite (régimes publics, REER individuels ou collectifs, autres revenus de travail ou de placement, etc.). De plus, les deux tiers ont ou auront des dettes au moment de leur retraite.¹⁹ L'espérance de vie augmentant, plusieurs voudront s'assurer de pouvoir continuer à générer des revenus sur une plus longue période; l'option d'une retraite progressive à travers un travail à temps partiel deviendra de plus en plus populaire. C'est ce que nous pourrions appeler une *retraite progressive de type autogérée*.

Cette tendance est d'ailleurs déjà clairement amorcée, comme en font foi les constats suivants, tirés de diverses études et sondages portant sur ces nouvelles formes de transition entre le travail et la retraite. Une analyse des principaux résultats de ces études est présentée de façon plus détaillée à l'Annexe 1.

- Au moins le quart et vraisemblablement même le tiers des retraités canadiens actuels font, feront ou tenteront de faire un retour sur le marché du travail. Et plus de la moitié des futurs retraités envisagent de le faire lorsqu'ils seront à la retraite.
- Au Québec, 16 % des personnes de 55 à 64 ans se disent travailleurs autonomes ou à leur compte, 22 % de celles qui sont en emploi déclarent occuper un emploi de transition entre

¹⁷ Sondage BMO / Ipsos Reid cité à l'Annexe 1.

¹⁸ *Au boulot, les retraités* - Dominique Forget - L'Actualité – Février 2008.

¹⁹ Sondage BMO / Ipsos Reid cité à l'Annexe 1.

leur travail régulier et la retraite et 14 % des retraités envisagent faire un retour sur le marché du travail.

3.2 Conditions de vie et de travail recherchées

Les résultats des études présentés à l'Annexe 1 indiquent aussi que plusieurs semi-retraités ont déjà accepté ou seraient prêts à accepter une certaine réduction sur le plan salarial. En effet, la pression financière étant généralement moins forte à cet âge, ces personnes peuvent parfois se permettre de travailler à un rythme moins effréné et à un niveau de salaire moindre.

Par ailleurs, ils ne sont pas prêts à faire autant de compromis sur le plan des conditions de travail. Ils souhaitent se faire traiter en tant qu'adultes responsables et voudront être reconnus et traités comme tels par leur employeur. Comme leur principale motivation n'est pas uniquement financière, et que le marché du travail risque d'être très compétitif, les entreprises touristiques devront certes en tenir compte dans la gestion de leurs ressources humaines et leurs stratégies de recrutement.

Ceci nous ramène donc encore une fois à la notion d'*Employeur de choix*, précédemment expliquée, qui place la gestion des ressources humaines au cœur de la gestion de l'entreprise, et dont on cherche de plus en plus à faire la promotion au sein des entreprises touristiques. L'employeur de choix sera vigilant à l'égard des besoins de ses différents groupes d'employés. La gestion intergénérationnelle des ressources humaines amènera en outre avec elle des défis et des occasions intéressantes de coopération au sein des équipes de travail.

Certaines entreprises l'ont déjà très bien compris. L'entreprise RONA est souvent citée en exemple et constitue un modèle. Elle était d'ailleurs présente aux deux colloques auxquels nous avons participé en novembre 2007 et a fortement impressionné l'audience par les diverses mesures mises en place pour attirer et retenir cette main-d'œuvre (publicité spécifique s'adressant à cette clientèle, flexibilité des horaires de travail, possibilité de congés sans solde, programmes de reconnaissance, avantages sociaux, etc.).

Il appartient donc aux entreprises touristiques de se positionner et de faire elles aussi des offres attirantes et alléchantes auprès de cette main-d'œuvre.

3.3 Contraintes et obstacles à leur participation

Pour plusieurs, le principal obstacle à la participation des travailleurs âgés vient surtout de cette **culture de la retraite anticipée**, symbolisée par le fameux rêve de *Liberté 55* qui a été largement promu au cours des dernières décennies. Une participation plus élevée passerait donc par un changement de paradigme culturel au sein de la société québécoise. Les écarts de taux d'activité dans le temps et entre les différents pays, tel qu'illustrés à la section 1.2.3, démontrent bien l'importance des facteurs culturels et institutionnels et le Québec pourrait avoir un certain retard à rattraper à cet égard.

Le **manque de confiance en soi** est également souvent identifié comme un obstacle à leur participation. Les travailleurs âgés seraient en fait eux-mêmes souvent les premiers porteurs

des divers préjugés entretenus à leur égard ! À cet effet, les différents processus de soutien à la réalisation d'un bilan de compétences, comme nous le verrons à la prochaine section, pourraient s'avérer des outils très utiles et importants pour certaines personnes, afin de les aider à clarifier leurs objectifs et à regagner confiance dans leurs talents et leurs capacités.

Le **manque de connaissance du marché du travail**, des occasions d'emploi ainsi que de la façon de les dénicher est aussi souvent évoqué comme un autre facteur. Là encore, les mécanismes d'information, d'aide et de soutien offerts par Emploi-Québec et ses partenaires pourraient s'avérer fort utiles.

Ultimement, le **manque de connaissance des ressources disponibles** et de ce qu'elles peuvent offrir est lui aussi en cause. Ces ressources étant également méconnues des employeurs, le CQRHT et les partenaires de l'industrie peuvent certainement jouer ici un rôle positif en informant les entreprises touristiques et en les mettant en contact avec les ressources du milieu, dont nous traiterons dans la prochaine section.

Le défi consistera à rejoindre ces individus. Sur le plan de la promotion et des communications, il faudra voir quelles seront les stratégies à déployer par les différents acteurs pour cibler cette clientèle. Or, les organismes travaillant sur le terrain ont déjà développé une expertise à cet égard; il sera intéressant de faire profiter les entreprises touristiques de leur expertise, voire, de s'associer à eux dans certains cas pour ces démarches promotionnelles.

3.4 Impacts sur le plan fiscal et réglementaire

Les contraintes au maintien en emploi par la retraite progressive dans les régimes de retraite privés et publics actuels ont été bien documentées et ont déjà fait l'objet de revendications et de quelques adaptations, notamment à la suite des consensus établis par les partenaires du marché du travail au cours des dernières années.²⁰

Encore récemment, le gouvernement du Québec annonçait un nouveau projet de loi²¹ visant à modifier la législation sur les régimes complémentaires de retraite afin de faciliter cette option et de permettre à certains travailleurs, en accord avec leur employeur, de travailler à temps plein ou à temps partiel et de recevoir jusqu'à 60 % des prestations de leur régime de retraite.

On a porté moins d'attention jusqu'ici aux réalités fiscales des nouvelles formes de conciliation travail-retraite et nous avons donc tenté d'analyser sommairement ces impacts, ainsi que ceux en lien avec l'accès aux prestations du Régime de rentes du Québec, dans l'Annexe 2 de ce document.

²⁰ Notamment, en 2002, au sein du *Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*, et récemment encore à la *Commission des partenaires du marché du travail*.

²¹ *Projet de Loi N° 68 - Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, la Loi sur le Régime de rentes du Québec et d'autres dispositions législatives* - Avril 2008.

À priori, le fait de travailler n'a pas d'autre impact fiscal que celui, tout à fait normal, de devoir payer des impôts sur le revenu additionnel gagné, à un taux marginal d'impôt variant selon le niveau de revenu global de chacun.

Mais pour les personnes à faible revenu, le fait de tirer un revenu de travail pourrait fort bien avoir aussi une incidence sur les allocations versées par les divers programmes publics de soutien du revenu, notamment les prestations de *l'Assistance-emploi* mais aussi le *Supplément de revenu* et *l'Allocation au conjoint* versés dans le cadre du programme de *Pension de la sécurité de la vieillesse*.

Il ne faut certes pas négliger de tels impacts, surtout lorsqu'on considère des postes d'entrée susceptibles de s'adresser à un bassin de main-d'œuvre à plus faible revenu. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que, dans leurs récents budgets 2008-2009, les gouvernements fédéral et provincial ont tous deux prévu des mesures, que nous décrivons à l'annexe 2, visant à réduire ces effets négatifs sur l'incitation au travail.

Quant au Régime de rentes du Québec, soulignons que le nouveau projet de Loi N° 68, ci-haut mentionné, vise aussi à encourager le travail des personnes de 60 ans et plus en apportant des modifications à la Loi sur le Régime de rentes du Québec, afin d'éliminer une injustice et de voir à ce que les personnes recevant une rente, qui continuent ou recommencent à travailler et à contribuer au régime, puissent désormais être assurées d'une juste bonification du montant de cette rente, équivalente à ce qu'elles pourraient obtenir dans une institution privée.

Force est donc de constater que ces différents impacts semblent désormais faire de plus en plus partie des préoccupations de nos décideurs publics.

4. Collaboration avec les réseaux du monde de l'emploi

4.1 Un réseau de partenaires privilégiés

Tel que mentionné, l'expertise et les ressources d'Emploi-Québec et des organismes de développement de la main-d'œuvre spécialisés auprès des travailleurs plus âgés pourraient être fort utiles dans la poursuite de nos objectifs de recrutement et d'intégration en emploi de ces personnes dans l'industrie touristique.

Emploi-Québec intervient souvent directement avec les entreprises pour le maintien en emploi des travailleurs âgés ou pour leur reclassement lors de fermetures d'usine ou de mises à pied massives, comme ce fut souvent le cas dans le secteur manufacturier au cours des dernières années.

Par ailleurs, Emploi-Québec offre aussi aux individus divers services universels de placement, d'orientation, d'aide à la recherche d'emploi, d'intégration en emploi et même de formation qui pourraient être fort utiles aux personnes voulant accéder à un nouvel emploi leur permettant d'organiser leur propre retraite progressive.

Ces services sont très souvent organisés en partenariat avec des organismes à but non lucratif soutenus par Emploi-Québec et spécialisés dans le développement de la main-d'œuvre auprès de ce type de clientèles. Il existe un tel organisme dans la plupart des régions administratives du Québec et nous en présentons une liste non exhaustive à l'Annexe 3. On y offre généralement plusieurs des services suivants : détermination des objectifs de vie et de carrière, orientation, bilan de compétences, rédaction de CV, information sur le marché du travail, ateliers de préparation à l'emploi, aide à la recherche d'emploi, etc. On y trouve aussi la plupart du temps des programmes d'accompagnement, d'intégration en emploi ou de formation qui se déroulent sur de plus longues périodes.

On peut notamment souligner le caractère innovateur du développement récent, au sein de ce réseau, d'un *Indicateur des perceptions du travail (IPC)*, un test psychométrique d'évaluation de la motivation et des intentions des travailleurs de 55 ans et plus à se maintenir ou à intégrer le marché du travail, dont nous présentons la grille, à l'Annexe 4, articulée autour d'un axe « motivation-nécessité ».

Plus récemment, Emploi-Québec et ces organismes ont aussi mené quelques expériences fort novatrices et intéressantes dans certaines régions du Québec, visant plus particulièrement à rejoindre des retraités intéressés par un retour au travail. Une telle expérience, menée dans la région des Laurentides et s'inscrivant parfaitement dans le sens de la démarche proposée ici, est décrite à l'Annexe 5. Des initiatives semblables, mais légèrement différentes, connaissent aussi beaucoup de succès depuis quelques années dans les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, touchant une centaine de personnes par année et affichant des taux de retour en emploi, en formation ou en affaires de 82 %.

Enfin, le nouveau programme fédéral à coûts partagés *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA)*, annoncé en avril 2007, permet aussi de venir en aide aux travailleurs âgés qui ont perdu leur emploi et qui vivent dans des collectivités vulnérables, c'est-à-dire avec un taux de chômage chroniquement élevé et dépendant fortement d'un secteur en déclin

comme la foresterie, les pêches, les mines ou le textile. Cette initiative opère uniquement dans des régions métropolitaines de recensement de moins de 250 000 habitants.

Le programme cible les travailleurs de 55 à 64 ans et propose des activités visant notamment l'évaluation des compétences, le counselling, l'amélioration des compétences et une expérience de travail dans un nouvel emploi, afin de les aider à demeurer au sein de la population active.

Au Québec, le budget prévu est de 27 M\$ sur deux ans (70 % du fédéral et 30 % du provincial) et est géré par l'entremise Emploi-Québec. Quelques initiatives ont déjà vu le jour dans certaines régions du Québec et de nouveaux organismes coordonnant ces activités pourraient éventuellement aussi devenir des partenaires de choix pour le secteur touristique. Pour l'instant, cependant, le programme n'a été annoncé que pour une période de deux ans se terminant le 31 mars 2009 et on ignore donc ce qu'il adviendra de ces initiatives par la suite.

4.2 Mises en garde et réserves du milieu

Il convient de revenir de nouveau sur les mises en garde et les appels à la prudence formulées précédemment, concernant l'arrimage entre les attentes de ces clientèles et les emplois offerts par l'industrie, car ces réserves sont aussi souvent exprimées par les intervenants du milieu de l'emploi. Ceux-ci ne verront en effet peut-être pas tous la proposition de l'industrie touristique du même œil.

La plupart, espérons-le, la prendront comme une occasion intéressante de répondre à la fois aux besoins des entreprises et à ceux d'une main-d'œuvre désireuse de travailler à temps partiel dans la perspective d'une retraite progressive.

Mais d'autres la jugeront parfois peu intéressante, en raison du fait que les salaires offerts ne seront pas, selon eux, assez élevés, ou les heures assez stables, ou les horaires décents, ou les conditions assez bonnes... Cette opinion pourrait notamment provenir des personnes travaillant à replacer des travailleurs du secteur manufacturier, habitués à des salaires parfois beaucoup plus élevés.

L'industrie touristique peut par ailleurs exercer un attrait certain auprès de cette clientèle, déjà elle-même intéressée au voyage et au tourisme. Le contact avec la clientèle, l'ambiance touristique, les avantages connexes, la possibilité de travailler de façon saisonnière ou à temps partiel sont certes des éléments à faire valoir. Pour peu que les employeurs adoptent une attitude *d'employeur de choix*, et offrent un environnement et un contexte de travail intéressants, ainsi que des horaires souples, la proposition de l'industrie pourrait attirer plusieurs personnes.

Par ailleurs, il est aussi à souhaiter qu'Emploi-Québec se montre pour sa part moins timide qu'il ne l'est parfois à l'idée de supporter des programmes de formation qui conduisent à des emplois saisonniers ou à temps partiel, dans des secteurs à salaires moins élevés. Ces emplois sont souvent jugés trop précaires pour justifier de soutenir la démarche d'un individu désirant y accéder. Mais ces critères devraient sans doute être revus, ne serait-ce que pour les personnes de 50 ans et plus désirant ainsi accéder à une forme de retraite progressive et pour qui l'accès à un tel emploi peut véritablement constituer la concrétisation d'un rêve de retraite durable. Il faut donc aussi aider et faciliter le choix de ces individus.

5. Enjeux pour l'industrie touristique

Que pouvons-nous retirer de toutes ces informations en vue de réfléchir à une stratégie propre à l'industrie touristique à l'égard de l'emploi des travailleurs de 50 ans et plus ?

Résumons d'abord les principaux constats de ce document.

- La population active du Québec vieillit et continuera de vieillir au cours des prochaines décennies et la main-d'œuvre de plus de 50 ans constituera une force de plus en plus importante sur le marché du travail québécois. Cette main-d'œuvre sera plus en forme et plus éduquée que la génération qui l'a précédée.
- Le travail à temps partiel est de plus en plus populaire auprès de ce groupe et constitue un nouveau mode de vie et de conciliation travail-retraite permettant d'accéder à une certaine forme de retraite progressive, en dehors des régimes de retraite classiques qui sont, pour leur part, de moins en moins nombreux.
- L'industrie touristique ayant de nombreux postes saisonniers ou à temps partiel à offrir et expérimentant parfois de la difficulté à les combler, il apparaît pertinent de réfléchir à une stratégie qui faciliterait l'arrimage entre les entreprises touristiques et cette main-d'œuvre à la recherche d'un tel travail.
- Ces travailleurs ont aussi de grandes qualités liées à leur savoir être, pouvant être particulièrement précieuses pour les entreprises touristiques. La plupart des préjugés à leur égard ne tiennent pas la route et plusieurs employeurs et chercheurs témoignent au contraire des nombreux avantages découlant de leur maturité et de leur expérience de la vie.
- Le Québec a un certain retard à rattraper par rapport à ses voisins canadiens et américains quant au taux de participation des personnes de 55 ans et plus. On peut espérer convaincre une plus grande partie de cette main-d'œuvre de prolonger sa vie active par un travail saisonnier ou à temps partiel dans l'industrie touristique.
- Il existe des ressources au sein d'Emploi-Québec et du réseau des partenaires pour l'emploi qui pourraient contribuer à ce rapprochement. Par ailleurs, les entreprises touristiques devront aussi faire un bout de chemin pour aller à la rencontre des besoins et des attentes de ce nouveau groupe de travailleurs.

En conséquence, nous croyons qu'une éventuelle stratégie des partenaires de l'industrie touristique visant le maintien en emploi et surtout le recrutement de nouveaux travailleurs de 50 ans et plus dans des postes saisonniers ou à temps partiel, pourrait principalement s'articuler autour des quatre grands enjeux suivants.

5.1 Sensibiliser les entreprises touristiques aux avantages et à la contribution potentielle des travailleurs de 50 ans et plus

Il importe d'abord de sensibiliser les entreprises touristiques aux phénomènes démographiques inévitables qui se profilent à court et à long terme. Ne pouvant plus se fier uniquement sur les jeunes travailleurs pour occuper les postes saisonniers ou à temps partiel, elles auront désormais avantage à avoir de plus en plus recours aux travailleurs de 50 ans et plus.

S'il faut contrer certains préjugés prévalant encore parfois à leur égard, il faut surtout mieux faire connaître les grandes forces et qualités de cette main-d'œuvre, notamment son bagage d'expérience, son savoir-être et son sens des responsabilités.

Une campagne d'information et de promotion spécifique sur le sujet constitue une première action à envisager. Sachant que les entreprises apprécient qu'on leur présente des cas concrets, il serait intéressant de repérer et de faire connaître des initiatives réalisées par des entreprises touristiques d'ici et d'ailleurs, aussi bien les expériences positives que celles qui ont connu des difficultés particulières dont on peut apprendre.

5.2 Documenter les avantages de l'embauche des 50 ans et plus dans l'industrie touristique

La documentation de certains cas concrets, au-delà de l'objectif promotionnel mentionné, pourrait aussi permettre d'enrichir notre connaissance sur les facteurs de succès en cette matière. Il semblerait également pertinent d'exercer une veille continue afin de rester à l'affût des nouvelles recherches, des nouvelles initiatives et des nouvelles tendances dans ce dossier. Dans cette perspective, il sera important de rester en liaison étroite avec les réseaux du monde de l'emploi et du milieu de la recherche travaillant auprès de ces personnes.

De plus, l'industrie touristique comprenant de nombreuses fonctions de travail dans plusieurs secteurs d'activité, il serait également utile de pouvoir bien identifier, selon certains critères, les postes en demande où les compétences et qualités de cette main-d'œuvre d'expérience pourraient être les mieux utilisées, le tout dans la perspective de faciliter le recrutement des personnes ayant les bons profils pour les bons postes.

Une telle analyse permettrait aussi de déterminer les postes comportant des exigences particulières sur le plan physique ou pouvant bénéficier de certaines adaptations ergonomiques pour les rendre plus accessibles.

5.3 Attirer les travailleurs de 50 ans et plus dans l'industrie touristique.

Les 50 ans et plus seront largement sollicités dans les années à venir et l'industrie touristique devra s'assurer d'être assez attrayante pour ces travailleurs et de pouvoir leur proposer une expérience de travail répondant à leurs besoins.

Il pourrait être intéressant de creuser davantage les perceptions de ces individus à l'égard de l'industrie touristique, afin de bien faire valoir les avantages qu'elle a à leur offrir.

Afin de les rejoindre, l'industrie aura aussi avantage à se rapprocher des organismes du monde de l'emploi spécialisés auprès de ces clientèles. Des projets pilotes de promotion, menés pour des régions ou des fonctions de travail spécifiques, pourraient notamment permettre de vérifier sur le terrain les moyens et les partenariats pouvant être mis en place pour conduire au succès de telles initiatives.

5.4 Intégrer les 50 ans et plus dans les entreprises touristiques

Afin non seulement d'attirer les travailleurs de 50 ans et plus mais aussi de les maintenir dans leur nouvel emploi, les entreprises touristiques devront s'assurer de bien comprendre les besoins de ces travailleurs et se soucier de bien les intégrer à leur équipe de travail.

Certaines entreprises pourraient ainsi être appelées à revoir certains aspects de leur gestion des ressources humaines et de leur organisation du travail afin d'adopter des attitudes et des mesures plus souples en cette matière.

Les entreprises les plus avant-gardistes sauront aussi tirer profit des possibilités offertes par une gestion tenant compte des profils intergénérationnels et des synergies pouvant découler de la collaboration entre les travailleurs de différents âges.

Là encore une veille à ce sujet et des échanges à partir de cas vécus pourraient s'avérer utiles pour innover en cette matière.

Annexe 1

Quelques données sur la transition entre le travail et la retraite

Le travail après la retraite de plus en plus populaire au Canada

À partir des données de l'*Enquête sociale générale* de 2002, Statistique Canada a pu établir que, parmi les personnes qui avaient pris leur retraite entre 1992 et 2002, 22 % avaient exercé un travail rémunéré par la suite et un autre 4 % disaient avoir tenté de le faire mais n'avaient pas réussi à trouver de travail.²² Alors que huit ans auparavant, la même analyse tirée de l'enquête de 1994 indiquait un taux de retour au travail de seulement 13 %.

D'autre part, un sondage Ipsos Reid mené en 2005 pour BMO Groupe financier²³, qualifié par ses auteurs de « sondage le plus exhaustif jamais réalisé sur les tendances en matière de retraite au Canada », révélait que 16 % des retraités actuels consacrent beaucoup ou un peu de temps à travailler pour un employeur et 17 % consacrent beaucoup ou un peu de temps à travailler pour leur carrière ou dans l'entreprise familiale. Certains rapporteurs auraient ensuite additionné à tort ces deux résultats, de sorte que plusieurs personnes propagent depuis le chiffre de 33 % comme taux de retour au travail des retraités. (Une telle addition n'est toutefois pas permise, puisque certaines personnes ont pu répondre oui aux deux questions.)

Toutefois, comme ce chiffre est déjà lancé dans certains milieux, nous ne l'ignorons pas complètement, puisqu'on pourrait aussi obtenir à peu près le même résultat de 33 % en extrapolant sommairement jusqu'à aujourd'hui les données et tendances précédemment citées de Statistique Canada, qui résultent d'une enquête menée pour la période 1992-2002.

Ce qui pourrait ainsi nous permettre d'affirmer raisonnablement qu'**au moins le quart et vraisemblablement le tiers des retraités actuels font, feront ou tenteront de faire un retour sur le marché du travail.**

Et tout indique que ce taux ira en augmentant, puisque lorsque Ipsos Reid interroge les personnes de 45 ans et plus qui n'ont pas encore pris leur retraite, 56 % d'entre elles prévoient consacrer du temps à travailler pour un employeur et 50 % entendent consacrer du temps dans leur carrière ou dans l'entreprise familiale lorsqu'ils prendront leur retraite. (Ces chiffres illustrent d'ailleurs bien l'impossibilité d'additionner ce genre de résultats, comme nous le mentionnions précédemment.)

Le travail à temps partiel est aussi populaire

L'étude citée de Statistique Canada constate également que **45 % des retraités retournés au travail l'avaient fait dans un travail à temps partiel.**

Une autre étude tirée de la même enquête²⁴ révèle qu'au moins 28 % des retraités de cette période auraient continué à travailler si on leur avait offert un travail à temps partiel. De plus, 37 % de ceux qui tiraient un revenu d'un régime de pension d'employeurs auraient continué à travailler, s'ils avaient pu alléger leur horaire de travail sans que cela affecte leur pension.

²² *Le travail après la retraite* - Statistique Canada - Perspective - Septembre 2005.

²³ BMO Nesbitt Burns - Communiqué de presse - 7 Décembre 2005

²⁴ *Inciter les travailleurs âgés à rester au poste* - Statistique Canada - Perspective - Octobre 2004

Une troisième étude²⁵ affirme enfin que les deux tiers des travailleurs âgés à temps partiel ont signalé faire une semaine de travail plus courte par choix, comparativement à un quart seulement des travailleurs à temps partiel du principal groupe d'âge actif.

De qui s'agit-il?

Il est important de souligner aussi que le phénomène de retour était un peu plus fort chez les professionnels, les gestionnaires et les techniciens. Selon les auteurs de l'étude citée, ceci « reflète peut-être les débouchés plus nombreux et plus attrayants qui s'offrent à ces personnes, à savoir des emplois bien rémunérés et un travail intéressant et peu exigeant physiquement ». Pour nous, c'est donc un facteur qui justifie une fois de plus une certaine prudence à l'égard de l'adéquation entre les attentes et les compétences de ces personnes d'une part, et les emplois à temps partiel pour lesquels le secteur touristique est le plus en demande d'autre part.

Par ailleurs, fait à noter pour le secteur touristique, le secteur d'origine le plus représenté parmi les retraités ayant fait un tel retour était celui de *l'information, culture et loisirs...* alors que celui des *services d'hébergement, de restauration et autres* était parmi ceux qui l'étaient le moins !

Motivations

Dans l'enquête de Statistique Canada, parmi les raisons les plus fréquemment énoncées pour effectuer ce retour au travail, les raisons financières apparaissent en premier (38 %) mais sont loin d'être les seules : n'aimaient pas la retraite (22 %), satisfaction intrinsèque au travail (19 %), ont été sollicités pour aider (14 %).

Chez Ipsos Reid, les principales raisons pour lesquelles les futurs retraités disent prévoir travailler à leur retraite sont les suivantes : c'est d'abord pour rester actif mentalement (71 %), puis pour rester en contact avec les gens (63 %), mais aussi pour faire de l'argent (61 %), pour être physiquement actif (56 %), pour rester occupé (51 %) et pour chasser l'ennui (49 %). Par ailleurs, les deux tiers des retraités (64 %) et des futurs retraités (68 %) ont ou auront des dettes à la retraite. Parmi eux, plus du quart (28 %) se disent mal à l'aise avec le montant de cette dette.

La transition entre le travail et la retraite au Québec

Une étude de la Régie des rentes du Québec intitulée *Transition travail-retraite*²⁶, qui a la particularité d'avoir été élaborée à partir des données de Revenu Québec, en suivant l'évolution des revenus de travail et de retraite des Québécois, a permis de départager assez clairement ceux qui prennent une retraite totale (81 %) de ceux qui prennent une retraite de façon progressive (19 %) en combinant des revenus de retraite et des revenus de travail ou d'entreprise. L'étude, publiée en 2006, ayant été réalisée sur la période 1991 à 2001, il est permis de croire que ce pourcentage pourrait être maintenant un peu plus élevé en 2008.

Un sondage mené en mai 2007 par la firme Écho Sondage²⁷ auprès des personnes 55 à 64 ans, pour le compte du Comité consultatif 45+, permet pour sa part d'estimer que, parmi les personnes encore actives, 22 % déclaraient occuper un emploi de transition entre leur travail à temps plein et leur éventuelle retraite définitive.²⁸ Dans le même ordre d'idée, 18 % se disaient travailleurs autonomes

²⁵ *Participation des travailleurs âgés à la vie active* - Statistique Canada - Perspective - Août 2007

²⁶ *Transition travail-retraite* - Régie de rentes du Québec - 2006

²⁷ *Sondage sur la diversité des situations et des vécus des québécois de 55-64 ans*
Écho Sondage - Mai 2007

²⁸ Nous avons déduit ce pourcentage des résultats globaux indiquant que 38 % de la population considérée était en emploi et 11 % était en emploi de transition.

ou à leur compte. Enfin, parmi celles à la retraite, 14 % envisageaient la possibilité de réintégrer le marché du travail.

Ce sondage confirme aussi le fait que les **raisons non monétaires sont tout aussi importantes que les raisons monétaires** pour travailler à cet âge, notamment dans des emplois de transition.

- Parmi les personnes qui occupent un emploi de transition, 24 % disent que c'est parce que leurs revenus de retraite sont insuffisants et 10 % parce qu'ils ne toucheront leurs revenus de retraite que dans quelques années. D'autre part, plus ou moins autant déclarent occuper un tel emploi pour ne pas arrêter trop brusquement (19 %) ou tout simplement pour se désennuyer (18 %).
- De même, les 14% de retraités qui songent à réintégrer le marché du travail l'expliquent principalement (48 %) par le fait qu'ils veulent se désennuyer, rencontrer des gens ou se tenir occupés. Plusieurs (29 %) admettent aussi que ce serait pour une question d'argent ou pour améliorer leur situation financière.

Finalement, le sondage apporte aussi un éclairage intéressant sur l'importance respective des conditions de travail et des conditions salariales pour ces personnes.

- Parmi les personnes qui occupent des emplois de transition, 48 % le font à des **conditions salariales** qui sont inférieures à celles de leur emploi précédent, 29 % égales et 23 % supérieures. Ce qui indique bien que les personnes qui cherchent un emploi de transition sont prêtes à certains compromis sur le plan financier.
- Par ailleurs, elles ne sont pas aussi prêtes sur le plan des **conditions de travail**, puisque seulement 31 % disent le faire à des conditions moindres, 39 % égales et 31 % supérieures.

Annexe 2

Impacts fiscaux et réglementaires de la conciliation travail-retraite

Pour plusieurs retraités, le fait de travailler n'aura pas d'autre impact fiscal que celui, normal, de devoir payer des impôts sur le revenu additionnel gagné, à un taux marginal d'impôt variant selon le niveau de revenu global de chacun.

Par ailleurs, notamment pour les personnes à faible revenu, le fait de tirer un revenu de travail pourra avoir certaines incidences sur les allocations versées par les divers programmes publics de soutien du revenu. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que dans leurs récents budgets 2008-2009, tant le gouvernement fédéral que provincial ont tous deux prévu des mesures visant à réduire cette incidence.

Impacts pour les prestataires de l'aide sociale

Les prestataires de l'aide sociale verront leur allocation réduite, si elles gagnent plus qu'un certain montant autorisé de revenus de travail. Ce montant et la réduction de prestation qui en découle varient selon les revenus gagnés et le niveau de prestation de chacun des bénéficiaires. Ceci peut évidemment réduire l'incitation à travailler chez ces individus. Ce qui n'est certes pas à négliger, lorsqu'on apprend que 45 % des prestataires de l'aide sociale et de la solidarité sociale sont âgés de 45 ans et plus.²⁹

Notons qu'afin de contrer cet effet de dissuasion au travail, le gouvernement du Québec vient d'annoncer, dans le cadre du Pacte pour l'emploi, un supplément mensuel de 200 \$ à la Prime au travail, déjà versée aux travailleurs à faible revenus, afin d'encourager le retour au travail des prestataires de longue durée, qui ont reçu des prestations pendant plus de 36 mois au cours des 42 derniers mois. Ce supplément sera versé pour les premiers 200 \$ de revenus gagnés à chaque mois, pour une période maximale de 12 mois.

Impacts sur la Pension de la sécurité de la vieillesse à compter de 65 ans

La *Pension fédérale de la Sécurité de la vieillesse (PSV)* est versée à tous les canadiens à compter de leur 65^e anniversaire et le fait de travailler n'aura aucun impact sur cette allocation, sauf pour les personnes à faible revenu ou celles avec un revenu très élevé.

En effet, les personnes à faible revenu (moins de 15 240 \$ en 2008), qui reçoivent en plus un *Supplément de revenu garanti (SRG)* dans le cadre de ce même programme, pourraient aussi voir ce supplément amputé de 50 sous pour chaque dollar gagné. Ce qui constitue certes une incidence importante pour ce groupe d'âge, si l'on tient compte du fait que 40 % des prestataires de la Sécurité de la vieillesse reçoivent ce supplément³⁰.

Or, le nouveau budget fédéral 2008-2009 vient justement d'apporter lui aussi un allègement à cet égard. Désormais, les premiers 3 500 \$ de revenus d'emploi seront exemptés de cette amputation,

²⁹ Pourcentage cité sur le site Internet d'Emploi-Québec.

³⁰ Cité par Frédéric Lesemann dans *Le travail des retraités : le retour en emploi des travailleurs âgés et l'évolution des systèmes de retraite en Amérique du Nord* - (INRS-CUS) - Septembre 2006

alors que c'était avant seulement les premiers 500 \$. Ceci n'est pas à négliger, si l'on tient compte que ce montant correspond à la moyenne des revenus gagnés chez les aînés qui touchent ce supplément. C'est aussi une somme qui pourrait être significative dans le contexte de certains revenus d'appoint pouvant être tirés de divers emplois saisonniers ou à temps partiel dans l'industrie touristique.

À l'autre bout du spectre, pour les personnes qui ont déjà des revenus de retraite ou autres plus élevés (dépassant 64 718 \$ en 2008), le fait de travailler à temps partiel pourrait aussi avoir pour effet de réduire leur Pension de la Sécurité de la vieillesse de 15 sous pour chaque dollar gagné, augmentant ainsi leur taux marginal d'imposition d'un autre 15 %. Cet effet cesse à un niveau de revenu de 104 903 \$, alors qu'aucune pension n'est versée. Mais il est permis de douter que ce soit là un facteur déterminant pour éviter un retour au travail à ce niveau de revenu !

Impacts sur l'allocation versée entre 60 et 64 ans au conjoint d'une personne déjà pensionnée

Une prestation pouvant atteindre 887,47 \$ par mois peut aussi être versée au conjoint d'une personne pensionnée, si les revenus du couple n'excèdent pas 26 880 \$. Pour un couple se situant autour de ce seuil, il pourrait y avoir là encore un certain effet dissuasif au travail du fait que cette allocation serait aussi réduite, selon des taux pouvant varier entre 25 sous et 75 sous pour chaque dollar gagné.

Impacts pour les personnes de 60 ans et plus retirant ou voulant retirer des prestations du Régime de rentes du Québec (RRQ)

À compter de 60 ans, on peut commencer à recevoir des prestations du RRQ si on prend une retraite dite anticipée et qu'on déclare ne pas prévoir gagner plus d'un certain seuil annuel autorisé (11 225 \$ en 2008) de revenus d'emploi ou d'entreprise l'année suivant sa demande de prestation. Notons toutefois qu'aucune vérification n'est faite suite à cette déclaration, qu'aucune pénalité n'est prévue et surtout, qu'une fois que ce choix est fait, il ne change plus, même si on recommence à travailler et à gagner plus que le seuil autorisé.

Si on reprend le travail, on continue donc de recevoir ses prestations du RRQ. Mais on cotisera alors de nouveau au régime (au-delà, bien sûr, du seuil d'exemption générale de 3 500 \$ par année).

Jusqu'à tout récemment, on critiquait souvent l'injustice résultant du fait que les réajustements à la hausse de la rente de retraite qui pouvaient théoriquement résulter de ces contributions additionnelles étaient en réalité trop peu fréquents et trop peu élevés : soit que la rente était déjà à son maximum ou que la cotisation additionnelle était insuffisante pour remplacer des années de cotisation plus faibles.

Or le gouvernement du Québec vient tout juste de déposer un projet de loi³¹ visant à modifier cette situation et à assurer tous les travailleurs concernés de recevoir une bonification de leur rente équivalente à un placement dans une institution privée, garantie à vie et pleinement indexée à chaque année.

³¹ Projet de Loi N° 68 - *Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, la Loi sur le régime de rentes du Québec et d'autres dispositions législatives* - Avril 2008.

Il pourrait par ailleurs y avoir une certaine zone grise pour une personne de 60 ans souhaitant commencer à recevoir ses prestations anticipées du RRQ, mais qui pourrait craindre de perdre son droit de les recevoir si ses revenus de travail dépassent le seuil autorisé de 11 225 \$. Cette personne pourrait être incitée à retarder son retour sur le marché du travail d'une année, afin de pouvoir ensuite recevoir à la fois ses prestations anticipées du RRQ et ses revenus de travail additionnels. Mais comme il n'y a pas de véritable vérification à cet égard, cette considération devient plus théorique que pratique ... pour autant que l'on soit toutefois au courant de la pratique ! Certains observateurs croient en conséquence qu'il serait plus simple de permettre le cumul de ces sources de revenus à compter de 60 ans, sans restriction, comme c'est le cas à compter de 65 ans.

À compter de 65 ans, on a en effet le droit à nos prestations sans condition, peu importe nos revenus de travail ou d'entreprise. On peut aussi choisir d'attendre, jusqu'à un maximum de 70 ans, avant de les retirer.

Annexe 3

Liste d'organismes de développement de la main-d'œuvre spécialisés auprès des travailleurs de 50 ans et plus

Abitibi-Témiscamingue

Vision Travail

www.vision-travail.qc.ca

Bas-Saint-Laurent

Service de transition en emploi (Transition plus)

www.transitionplus.qc.ca

Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

Atelier de préparation à l'emploi

www.ape.qc.ca

Centre-du-Québec

Accès Travail (Victoriaville)

www.acces-travail.qc.ca

Coalition des 45 ans pour l'emploi (Drummondville)

www.emploi45ans.org

Estrie

Centre Option 45

www.centreoption45.qc.ca

Île de Montréal

Centre Eurêka inc.

www.centreeureka.org

Emploi Juif Montréal

www.jvsmontreal.org

La Cinquantelle

www.centredesfemmesdemtl.org/optionelle/cinquantelle.html

Nouveau Départ

www.nouveaudepartnational.ca

Lanaudière

Action RH Lanaudière – Propulsion 50

www.actionrhlanaudiere.org

Perspectives nouvelles

Courriel : la.clef@qc.aira.com

Laurentides

Centre d'intégration en emploi Laurentides

www.cielautentides.com/francais/45ans.htm

Réseau 50 + des Basses-Laurentides

www.cible-emploi.qc.ca

Laval

Association Midi-Quarante

<http://assmq.com/>

Mauricie

Stratégie Carrière

www.strategiecarriere.com

Montérégie

Déclic 45

www.declic45.ca

Service Externe de Main-d'œuvre (SEMO) de Granby et Région

www.pourtravailler.qc.ca

Saguenay-Lac-Saint-Jean

Accès Travail Emploi

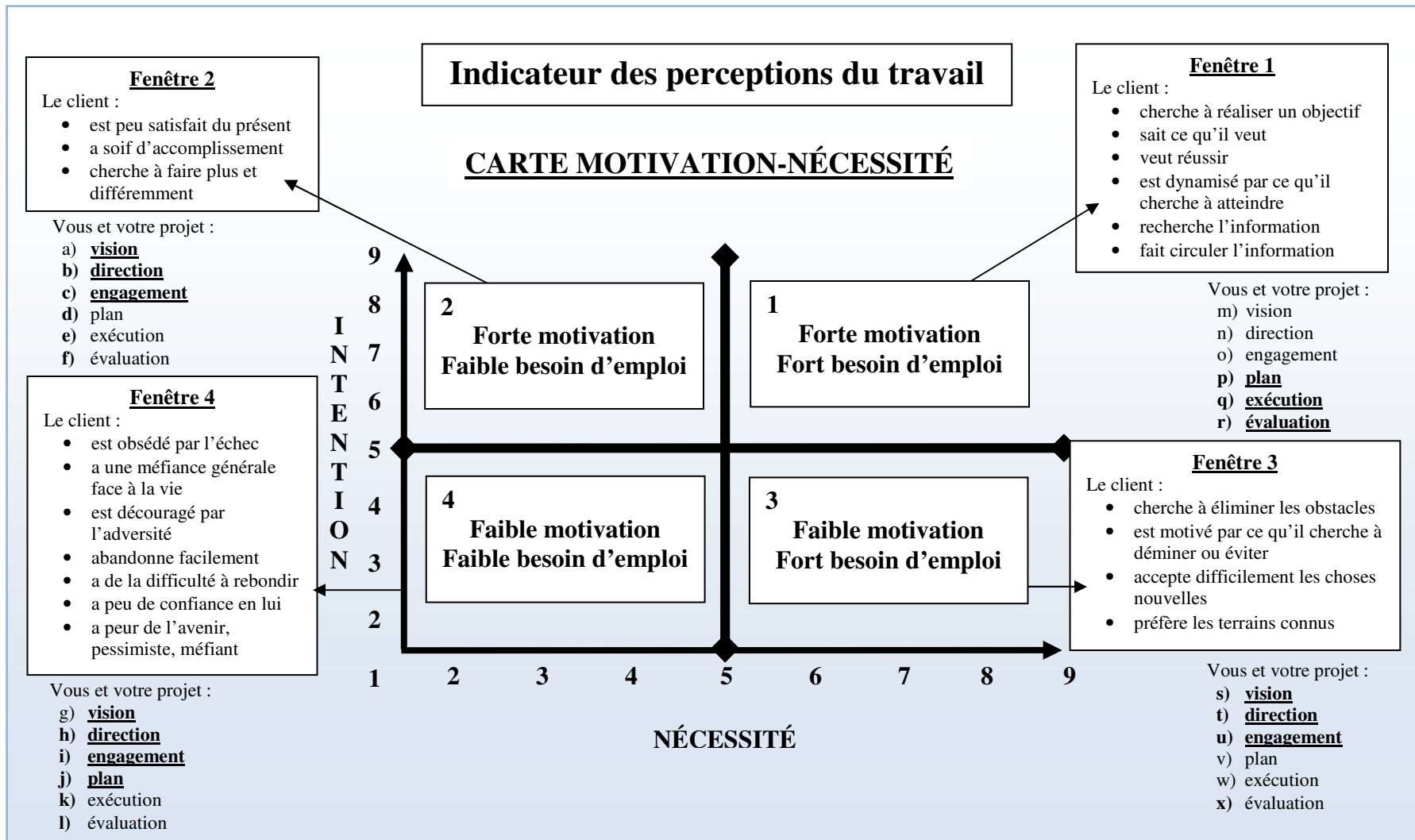
Courriel : atf@qc.aira.com

Source : *La carrière à 50 ans et plus* – Éditions Jobboom – Avril 2007

Ainsi que l'aiguilleur Jobbomm au : www.jobboom.com/votrecarriere/meilleurdweb/50ansetplus/

Annexe 4

Indicateur des perceptions du travail pour les travailleurs de 55 ans et plus



Source : Présentation d'André Héту, directeur de l'Association Midi-Quarante, lors de la Journée RH 2005 du CQRHT.

Annexe 5

Exemple d'initiative locale visant le retour en emploi des retraités

Dans la MRC des Pays-d'en-Haut, dans les Laurentides

- Le projet a été initié en 2006 par le Centre local d'emploi de Ste-Adèle, en collaboration avec le CLD des Pays-d'en-Haut, le Centre d'intégration en emploi Laurentides, les chambres de commerce de Ste-Adèle et de St-Sauveur et l'Entraide bénévole des Pays-d'en-Haut, qui ont mis sur pied un comité de travail incluant aussi des personnes à la retraite ou proches de la retraite.
- Une invitation a été lancée dans les journaux aux personnes retraitées à assister à une séance d'information sur un retour possible sur le marché du travail. Les deux séances organisées en novembre 2006, une à Ste-Adèle et une à St-Sauveur, ont connu un vif succès et ont attiré respectivement 100 et 150 personnes.
- Les organisateurs ont toutefois constaté qu'il y avait un trop grand nombre de curieux à ces rencontres, qui n'étaient pas vraiment motivés par un retour au travail. Ainsi, lorsqu'ils ont repris l'initiative en janvier 2008, ils ont plutôt choisi de demander aux gens de téléphoner pour s'inscrire à l'avance, ce qui témoignait déjà d'un intérêt plus grand et permettait d'expliquer plus précisément les objectifs de la rencontre aux personnes intéressées. Ainsi, les deux rencontres de janvier 2008 ont attiré ensemble près d'une cinquantaine de personnes, mais beaucoup plus intéressées et motivées que la première fois.
- Lors de ces rencontres, on donne des informations sur la situation du marché du travail dans la région, sur l'ouverture des employeurs à leur égard et sur les impacts personnels et fiscaux d'un retour au travail. On offre ensuite aux personnes intéressées de s'engager dans une démarche de courte durée, impliquant une trentaine d'heures de rencontres, d'ateliers ou de travail à la maison, réparties sur trois semaines.

- Cette démarche comprend en fait un bilan de compétences, incluant la clarification des objectifs professionnels, la rédaction d'un CV rédigé en fonction du bilan, et trois ateliers d'une demi-journée sur différentes approches et techniques de recherche d'emploi et d'entrevue. Comme la région est fortement touristique, on offre aussi en prime une formation en approche client *Client Plus*³² gratuite pour les personnes qui sont intéressées à la suivre.
- Tant en 2006 qu'en 2008, environ 35 personnes se sont inscrites à chaque année dans ces démarches (et une dizaine ont suivi la formation *Client Plus* à chaque fois). On n'a pas de statistiques précises sur leur retour au travail, qui ne constitue pas un objectif immédiat dans le cadre de cette démarche, mais on sait que 20 % ont arrêté leur parcours avant terme, parce qu'ils s'étaient déjà trouvé un emploi ! On croit que la majorité des participants se sont trouvés un emploi par la suite.
- Parallèlement, on rencontre aussi les entreprises de la région et on les sensibilise aux avantages et atouts offerts par cette main-d'œuvre d'expérience.
- Une rencontre dite de jumelage est ensuite organisée entre les entreprises et la main-d'œuvre intéressée. Une première rencontre, en février 2007, a réuni près d'une dizaine d'entreprises et une centaine de participants. Celle du 16 avril 2008 a attiré 225 personnes retraitées ou semi-retraitées et une douzaine d'entreprises et s'est avérée un franc succès. De 9h à 10h, les entreprises se sont présentées publiquement aux participants et de 10h à 12 h ces derniers ont eu l'occasion d'aller rencontrer les entreprises individuellement dans leurs kiosques respectifs.

Voilà certes un exemple d'initiative qui s'inscrit directement dans le sens de la démarche proposée ici !

³² Les ateliers en approche client *Client Plus* ont été développés avec et pour l'industrie touristique, sous la coordination du CQRHT. Diffusés à travers le Québec grâce à un réseau de 15 diffuseurs régionaux, ils comprennent 4 ateliers : Client Plus, le quotidien de l'approche client (1 journée); Client Plus, le coaching en approche client (2 jours); Traitement des plaintes (1 journée); Gestion des plaintes (1 journée). Information : www.cqrht.qc.ca. Au 31 mars 2008, ils ont profité à plus de 22 000 participants.

www.cqrht.qc.ca