

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

PAR

DIANE JACOVELLA

LA GESTION DU VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE.  
LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION DANS L'OUTAOUAIS URBAIN.

FÉVRIER 1994



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

Les organisations des années 2000 feront face à divers changements de nature politique, économique ou technologique mais aussi de nature démographique. Elles devront en conséquence adopter de nouvelles politiques et de nouveaux programmes pour mieux s'adapter à l'environnement et ainsi s'assurer une main-d'oeuvre qualifiée pour demeurer compétitives.

Ce mémoire porte sur l'étude d'un changement démographique, le vieillissement de la population ainsi que son impact sur les organisations du secteur de l'éducation dans la région urbaine de l'Outaouais. Les objectifs visés par cette étude consistent à pouvoir identifier les politiques et programmes organisationnels pour pallier le vieillissement de la population et à vérifier auprès des intervenants-clés de l'Outaouais la faisabilité des stratégies identifiées.

Pour ce faire, le travail a traité tout d'abord de la problématique théorique du vieillissement de la population et d'une grille méthodologique qui a permis de comprendre les pratiques des gestionnaires des organisations du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain. Les dimensions théoriques et méthodologiques ont pris appui sur une double perspective analytique: les approches systémique et décisionnelle. L'étude de la problématique du vieillissement de la population pour l'ensemble du pays et de la province a permis de mieux situer l'Outaouais urbain. Par rapport à l'ensemble du Québec la situation outaouaise est avantageuse en ce sens que la région compte davantage de jeunes. Elle pourra donc bien planifier et mettre à l'essai divers programmes et politiques.

La revue des politiques et programmes mis en place en Europe et aux États-Unis pour pallier le vieillissement de la population et par le fait même de la main-d'oeuvre nous a appris que les organisations, pour demeurer actives et répondre aux critères de qualité imposés par le contexte social et économique, vont devoir adopter des politiques et programmes pour le maintien en emploi des travailleurs âgés.

Cette étude nous a ainsi incité à formuler l'objectif de recherche suivant:

Est-ce que les gestionnaires des ressources humaines et les représentants syndicaux du secteur de l'éducation de la région de l'Outaouais urbain sont sensibilisés à la question du vieillissement de la main-d'oeuvre et des besoins futurs en vue de conserver une main-d'oeuvre qualifiée?

Cet objectif de recherche nous a ensuite amené à mieux cerner ce qui incite les travailleurs âgés à prendre une retraite anticipée (revenu adéquat à la pension, mauvais état de santé, préjugés), les facteurs qui inciteraient les travailleurs âgés à demeurer au sein du milieu de travail plus longtemps (valorisation des travailleurs, milieu de travail équitable) et conséquemment, les programmes et politiques que les organisations devront adopter pour le maintien en emploi des travailleurs âgés (partage du travail, modification de l'horaire de travail, formation, recyclage, aménagement de la tâche, promotion de la santé).

Les entrevues avec les intervenants-clés du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain ont révélé que ceux-ci sont sensibilisés à la problématique du vieillissement de la main-d'oeuvre, mais n'en tirent que peu de conséquences en termes de changements de politiques et de programmes. La plupart n'ont entrepris aucune étude ni projet spécial pour pallier le vieillissement de la main-d'oeuvre et plusieurs croient que l'initiative devra venir du gouvernement provincial avant d'être adoptée dans la région. Toutefois l'intérêt démontré durant les entrevues nous permet de croire que les établissements d'enseignement de l'Outaouais urbain participeraient à un projet-pilote pour le maintien en emploi des travailleurs âgés si un tel projet était initié. D'autres études et projets-pilotes s'avèrent donc nécessaires afin de démontrer la faisabilité et les avantages d'instaurer un programme pour le maintien en emploi des travailleurs âgés dans le secteur de l'éducation.

## REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier sincèrement mes co-directeurs de recherche, Pierre Delorme de l'Université du Québec à Hull et Jean-François Moreau de l'Université du Québec à Chicoutimi pour leur encouragement et précieux conseils tout au long de la préparation de ce mémoire. Je voudrais aussi exprimer mon appréciation aux gestionnaires et représentants syndicaux qui ont participé aux entrevues semi-dirigées et ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué à ce mémoire par leurs suggestions, conseils et documentations.

J'aimerais dédier ce mémoire à mon époux Alain et à ma fille Valérie car sans leur support et compréhension ce projet n'aurait pas été possible.

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
I Problématique du vieillissement de la population.....	11
A) La situation canadienne	
B) La situation québécoise	
C) La situation outaouaise	
II Méthodologie.....	40
A) Approches systémique et décisionnelle	
B) Échantillon considéré	
III Recrutement et valorisation des ressources humaines...58	
IV Maintien en emploi des travailleurs âgés.....	66
A) Retraite et pension	
B) Attitudes et préjugés	
C) Modification des conditions de travail	
D) Formation et perfectionnement	
E) Promotion de la santé	

Conclusion.....95

Bibliographie.....101

A) Livres

B) Articles

C) Documents gouvernementaux et autres documents

## LISTE DES ANNEXES

A) Lexique.....	110
B) Questionnaire à l'intention des gestionnaires.....	112
C) Questionnaire à l'intention des syndicats.....	117

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Pourcentage de la population âgée de 65 ans et plus, Canada et certains pays, 1985-1986 .....	13
Figure 2	L'approche systémique .....	41
Figure 3	Les approches systémique et décisionnelle .....	47

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Population totale, pourcentage des personnes âgées de 65 ans et plus et taux de croissance annuel moyen, Canada, 1946 à 1986 .....15
Tableau 2	Taux de participation de la population active pour les groupes d'âge 55-64 et 65 ans et plus, par sexe, 1946 à 1986 .....18
Tableau 3	Activité sur le marché du travail des femmes âgées de 45 ans ou plus .....20
Tableau 4	Activité sur le marché du travail des hommes âgés de 45 ans ou plus .....21
Tableau 5	Distribution de la population, Canada et provinces .....23
Tableau 6	Évolution de la structure par âge de la population du Québec et du taux de dépendance, 1961 à 2001 .....24
Tableau 7	Évolution de la population totale selon le lieu de résidence au Québec et en Outaouais, 1976, 1981 et 1986 .....26
Tableau 8	Évolution des proportions (en %) de la population pour chaque groupe d'âge entre 1981 et 1986 selon le lieu de résidence, Québec et Outaouais .....27
Tableau 9	Population et emploi de l'Outaouais 1988 ....29

Tableau 10	Population active selon le secteur d'activité économique de la C.R.O. et de l'Outaouais, nombre en 1986 .....	31
Tableau 11	La structure démographique. Indices de remplacement .....	34
Tableau 12	Établissements d'enseignement - Outaouais urbain.....	54
Tableau 13	Les employés réguliers du secteur de l'éducation. Outaouais urbain Aylmer-Hull-Gatineau .....	55
Tableau 14	Attitudes des intervenants-clés. Secteur de l'éducation - Outaouais urbain.....	78

## INTRODUCTION

Les pressions du marché du travail incitent les organisations publiques et privées à adopter des politiques et à mettre en place divers programmes afin de s'adapter à l'environnement. Ces politiques et programmes à leur tour influencent les sous-systèmes de l'organisation, tels les ressources humaines, le marketing, les communications, le support technologique, les finances et les opérations. L'adoption par certains gouvernements et entreprises publiques et privées, de politiques et programmes concernant l'équité en matière d'emploi, l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle et la promotion de la santé démontre une attention plus importante accordée aux ressources humaines et à la reconnaissance du rôle essentiel que jouent celles-ci au sein de l'organisation. Aussi, les organisations sont maintenant moins réticentes à investir de l'argent et du temps dans le développement de leurs ressources humaines.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA, La promotion de la santé en milieu de travail-Échantillonnage de programmes et d'initiatives en cours dans les entreprises, Approvisionnement et Services Canada, 1992.

Les organisations des années 2000 feront face avec encore plus d'acuité aux divers changements de nature politique, économique, technologique et aussi de nature démographique qui auront marqué la fin du siècle. Elles devront en conséquence adopter de nouvelles politiques et des programmes pour mieux s'adapter à l'environnement et ainsi demeurer compétitives.

Ce mémoire portera sur l'étude d'un changement démographique, soit le vieillissement de la population et son impact sur les organisations du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain. Les objectifs visés par cette étude consistent à pouvoir identifier les politiques et programmes organisationnels élaborés et mis en place pour pallier le vieillissement de la population et à vérifier auprès de certains intervenants-clés de l'Outaouais la faisabilité des stratégies identifiées. On tentera de comprendre de quelle façon le système de la gestion des ressources humaines devra s'adapter pour permettre aux organisations de répondre aux pressions de l'environnement, entre autres à une diminution du taux de la population âgée de 15 à 64 ans <sup>2</sup> et à la possibilité d'une pénurie de main-d'oeuvre pour certains secteurs professionnels particulièrement, l'administration, la médecine,

---

<sup>2</sup> H. PARIS, The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities, Ottawa, Conference Board of Canada, 1989, p.1.

la technologie et l'éducation.<sup>3</sup>

Pour ce faire, le travail traitera tout d'abord de la problématique du vieillissement de la population au Canada, au Québec et dans l'Outaouais. Suivra la description de la grille méthodologique qui permettra de comprendre les pratiques relatives à cette problématique des gestionnaires des organisations du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain. Les dimensions théoriques et méthodologiques prendront appui d'une double perspective analytique: les approches systémique et décisionnelle. Ensuite, on évaluera les politiques et programmes organisationnels présentés dans la littérature pour pallier l'impact du vieillissement de la population et par le fait même du vieillissement de la main-d'oeuvre ainsi que leur présence et/ou la faisabilité de leur adoption par les organisations du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain.

Plusieurs concepts seront mentionnés tout au long du travail. Pour une meilleure compréhension, nous utiliserons les définitions suivantes.

---

<sup>3</sup> R.S.BELOUS, Demographic Currents: Trends and Issues that Face the United States, the United Kingdom and Canada, Occasional paper No.7, British-North American Committee, 1991, p.21, 28.

Le " 'vieillissement de la population' est un ACCROISSEMENT de la proportion de personnes âgées au sein d'une population".<sup>4</sup> Dans cette étude nous considérerons qu'il y a vieillissement de la population lorsque le taux de croissance de la population âgée de 65 ans et plus dépasse le taux de croissance de la population totale. Comme bien des auteurs l'ont souligné, le vieillissement de la population s'accompagne souvent aussi d'une diminution de la natalité et d'un recul de la mortalité.<sup>5</sup>

Pour les fins du travail, on considérera comme "personnes âgées" les personnes ayant atteint 65 ans ou plus et les personnes "très âgées", celles de 75 ans et plus. Puisque notre intérêt se porte sur les organisations de l'Outaouais et la main-d'oeuvre qu'on y retrouve, on utilisera, à la suite de certains chercheurs, l'expression "employés âgés" ou "travailleurs âgés" pour désigner tous les employés de 45 ans et plus.<sup>6</sup> Il importe de mentionner que l'âge chronologique est

---

<sup>4</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Rapport gouvernemental canadien sur le vieillissement, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1982, p.1.

<sup>5</sup> L.ÉMOND, La population de l'Outaouais, à quoi ressemble-t-elle? Survol des données du recensement de 1986, Aperçu de l'état de santé de la population de l'Outaouais, Département de santé communautaire de l'Outaouais, mars 1990, p.3.

<sup>6</sup> G.GRENIER, Les travailleurs âgés dans une société vieillissante: tendances, théories et politiques, Ottawa, Santé et Bien-être social Canada, août 1989, p.1.

un facteur très arbitraire pour qualifier une personne de "travailleur âgé". L'âge "fonctionnel" est un concept qui est privilégié par plusieurs auteurs pour éviter toute forme de discrimination. En effet, "L'âge fonctionnel est l'âge jusqu'auquel un individu est apte à exercer un travail. Il tient compte des facteurs liés à la tâche et à l'individu."<sup>7</sup>

On considérera la retraite comme "anticipée", lorsque les travailleurs se retireront avant 65 ans ou avant de n'être plus aptes à travailler. En effet depuis l'établissement dans les années 50, d'un système universel de sécurité de la vieillesse et en 1966 du Régime des pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec, l'âge "normal" de la retraite est devenu 65 ans puisque c'est à partir de cet âge que les pensions sont versées.<sup>8</sup>

Par main-d'oeuvre qualifiée on désignera les employés ayant les études ou la formation appropriées et l'expérience requise pour combler un poste au sein d'une organisation.

---

<sup>7</sup> G.GUÉRIN et M.HÉBERT, La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail au Québec, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p.2.

<sup>8</sup> G.S.LOWE, "La retraite: attitudes, plans et comportements", Enquête sociale générale. Les articles, Ottawa, Statistique Canada, octobre 1991, p.67.

D'autres termes et formules utilisés à l'occasion dans le texte se retrouvent dans le lexique en annexe A.

La question du vieillissement de la population en est une qui a fait couler beaucoup d'encre. En effet, il s'agit d'un sujet qui intéresse plusieurs intervenants puisqu'il nous touche tous en quelque sorte. Nous connaissons tous des personnes âgées et savons qu'un jour notre tour arrivera et que nous deviendrons nous aussi, des personnes dites "âgées".

À ce titre, il importe à tous les décideurs de réaliser que "le Canada est à la veille d'une transition démographique d'une nature et d'une ampleur inouïes, et qu'il faudra procéder à des ajustements majeurs..."<sup>9</sup>

Ce vieillissement de la population est d'autant plus important puisqu'il s'accompagne d'un vieillissement de la population active. "La population active d'un pays est un élément clé de sa capacité de production, cette dernière étant à l'origine du revenu et de la qualité de vie de la majorité de

---

<sup>9</sup> CHAMBRE DES COMMUNES, Les droits de la personne et le vieillissement au Canada, Deuxième rapport du Comité permanent des droits de la personne, août 1988, p.12.

ses citoyens."<sup>10</sup>

De plus, les gestionnaires des ressources humaines devront comprendre que:

Ce vieillissement inéluctable de la population d'âge actif, engendré par le déterminisme démographique, nous met, dès aujourd'hui, en garde contre certaines politiques de gestion des ressources humaines qui tendent à exclure de la main-d'oeuvre les travailleurs et travailleuses plus âgés.<sup>11</sup>

Le vieillissement de la génération des "baby-boomers", cette population d'après-guerre, née entre 1947 et 1966,<sup>12</sup> tout comme leur naissance l'a fait, amènera de nombreux changements dans notre société. En effet, le vieillissement de la population tel qu'il se produit présentement et selon les prévisions des démographes affectera tous les systèmes de notre société, que ce soit le système politique, économique ou celui de la santé et des services sociaux. Les Américains ont déjà

---

<sup>10</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, La position du CCNTA sur la gestion d'une population active vieillissante, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1992, p.11.

<sup>11</sup> J.LEGARÉ, N.MARCIL-GRATTON et Y.CARRIÈRE, "Un choix inscrit dans l'avenir démographique du Québec", dans R.Blouin (dir.), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991, p.17.

<sup>12</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, "Travailleuses et travailleurs âgés dans une main-d'oeuvre vieillissante", Écrits en gérontologie, Approvisionnements et Services Canada, 1991, p.3.

attribué un surnom, "le pouvoir gris", à cette masse sans cesse grandissante de personnes de 65 ans et plus, pour montrer l'importance qu'elle a dans la détermination des politiques. Ce qui ajoute une autre dimension importante au phénomène du vieillissement de la population, c'est la prolongation de l'espérance de vie qui amène un plus grand pourcentage de personnes de 75 ans et plus. Au Canada, le taux de croissance annuel moyen pour les personnes âgées de 75 ans et plus entre 1976 et 1986 était de 4.0%, tandis que le Québec, lui, affichait un taux de 5.0%.<sup>13</sup> Ces personnes dites "très âgées" pourront nécessiter des soins et services de santé accrus, retireront des prestations de la sécurité du revenu sur une période prolongée et amèneront la création de nouveaux services culturels, de loisirs ou d'entraide.

Les gouvernements, avec l'établissement au niveau fédéral du "Conseil consultatif national sur le troisième âge" en 1980, et la création au Québec du "Groupe d'experts sur les personnes âgées" en 1990, reconnaissent fort bien que les personnes âgées représenteront de plus en plus une masse déterminante lors d'élections et qu'elles auront ainsi une grande influence sur les campagnes électorales et leur résultat. En effet, "Sur

---

<sup>13</sup> L.STONE et H.FRENKEN, Recensement 1986. Les personnes âgées au Canada, Ottawa, Approvisionnement et Services, 1988, p.25.

le plan politique, les aînés votent déjà en plus forte majorité que la population en général, et ils constituent 'une force politique respectée et même redoutée'."<sup>14</sup> Du point de vue économique, on s'inquiète déjà des répercussions qu'auront l'espérance de vie accrue, la tendance à la retraite anticipée et la diminution du nombre de jeunes qui devront supporter une population âgée sans cesse grandissante.<sup>15</sup> Les services sociaux et de santé qui présentent déjà des signes de débordement éprouveront de la difficulté à répondre aux demandes de services que celle-ci engendrera. On constate que le vieillissement de la population nous affecte tous d'une certaine façon et oblige les divers segments de la société à revoir ses pratiques.

Bien que tous ces éléments revêtent une grande importance pour notre société, nous limiterons toutefois notre étude à l'analyse de l'impact du vieillissement de la population sur le marché du travail et principalement sur l'élaboration de politiques et programmes organisationnels par les gestionnaires du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain pour

---

<sup>14</sup> Gouvernement du Canada, Les Aîné(e)s-Intégration et égalité. Les conséquences en vue de l'action, Séminaire international, octobre 1989.

<sup>15</sup> G.LAWRENCE ATKINS & LAURA A. ERBS, "Legislative Issues", Generations. Business and Aging, Vol.XIII, No.3, Summer 1989, p.22.

affronter une situation nouvelle à laquelle ils ne sont pas réellement préparés.

Avec ce changement démographique nous faisons aussi face à une diminution des gens âgés entre 15 et 64 ans qui constituent notre main-d'oeuvre actuelle, et à une diminution du nombre de jeunes âgés de 15 à 24 ans faisant leur entrée sur le marché du travail. Le milieu du travail devra donc s'adapter à ces changements dans l'environnement et chercher de nouvelles sources de main-d'oeuvre pour ne pas souffrir d'une pénurie éventuelle. Ces nouvelles sources de main-d'oeuvre en plus de changer le visage des organisations, changera certainement aussi la façon dont les ressources humaines seront gérées.

Tel que mentionné par le groupe de travail du Centre canadien du marché du travail et de la productivité dans son rapport sur la Stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre en 1990,

l'industrie devra accorder une bien plus grande priorité aux politiques de ressources humaines pour éviter des pénuries critiques de compétences et tirer plein parti des occasions nouvelles.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ, Stratégie de la mise en valeur de la main-d'oeuvre, Ottawa, 1990, p.2.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Les études américaines et européennes sur le vieillissement de la population et par le fait même de la main-d'oeuvre nous apprennent que les organisations, pour demeurer actives et répondre aux critères de qualité imposés par le contexte social et économique, vont devoir adopter des politiques et programmes pour le maintien en emploi des travailleurs âgés.

La conjoncture actuelle ainsi que les prévisions démographiques pour les vingt prochaines années nous amènent donc à revoir la façon d'administrer les organisations publiques et par le fait même nous incitent à formuler l'objectif de recherche suivant:

Est-ce que les gestionnaires des ressources humaines et les représentants syndicaux du secteur de l'éducation de la région de l'Outaouais urbain sont sensibilisés à la question du vieillissement de la main-d'oeuvre et des besoins futurs en vue de conserver une main-d'oeuvre qualifiée?

Cet objectif de recherche nous guide vers plusieurs pistes:

-Qu'est-ce qui incite les travailleurs âgés à prendre une retraite anticipée?

-Quels facteurs inciteraient les travailleurs âgés à demeurer au sein du milieu de travail plus longtemps?

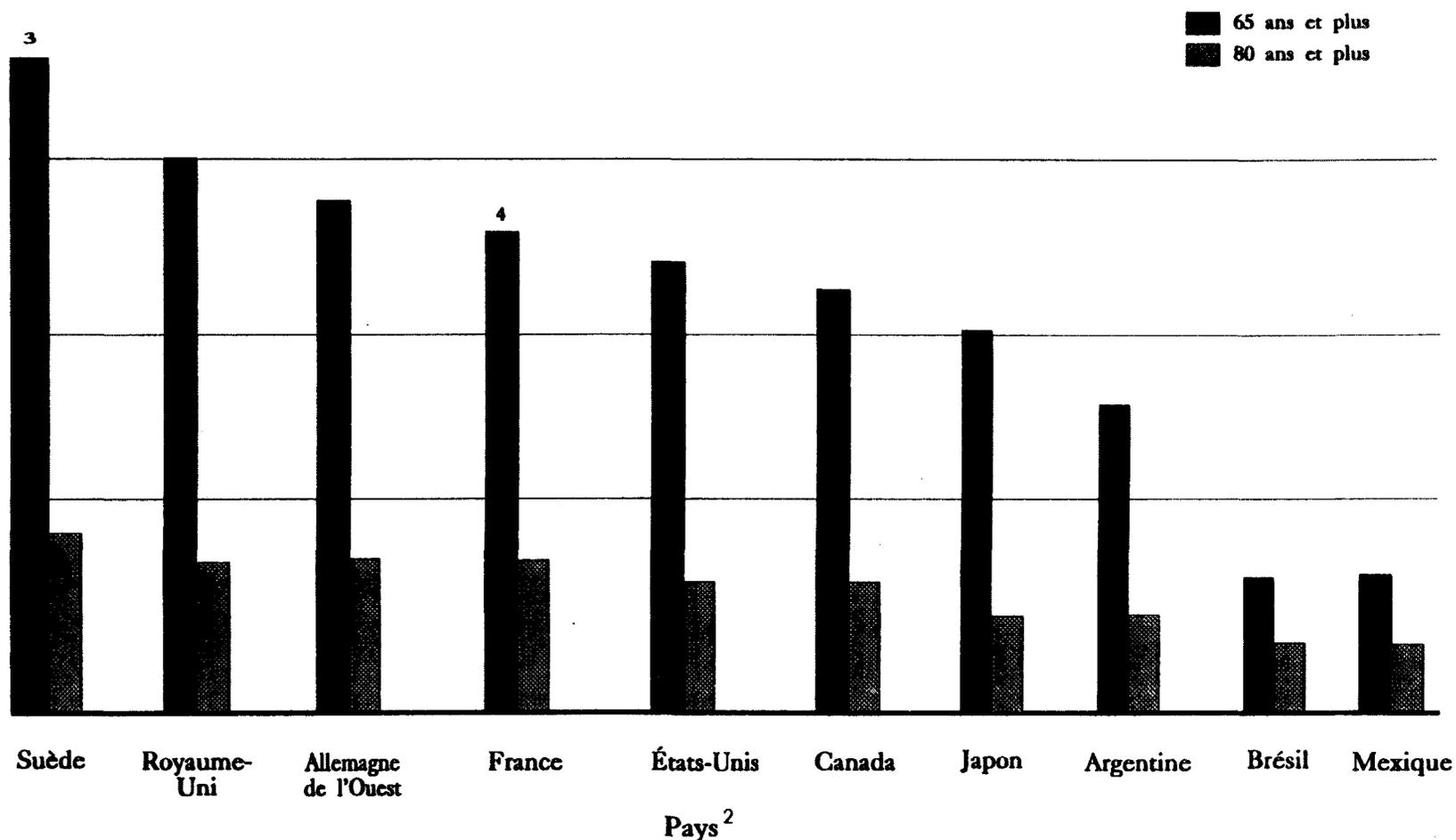
-Quels programmes et politiques les organisations devront-elles adopter pour le maintien en emploi des travailleurs âgés?

-Les organisations du secteur de l'éducation dont les ressources humaines constituent la principale ressource et qui sont aux prises avec un vieillissement de la main-d'oeuvre vont-elles emboîter le pas et adopter des politiques et programmes pour le maintien en emploi des travailleurs âgés?

#### A) La situation canadienne

Ce questionnement nous amène à réaliser que bien que le Canada se situe encore après les autres pays industrialisés tels que la Suède, le Royaume-Uni, l'Allemagne de l'Ouest, la France et les États-Unis en ce qui a trait au pourcentage de la

**Figure 1**  
**Pourcentage de la population âgée de 65 ans et plus**  
**et de 80 ans et plus, Canada et certains pays, 1985-1986.<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Les données pour le Canada se rapportent à l'année 1986, et pour tous les autres pays, à l'année 1985.

<sup>2</sup> Les pays figurent dans l'ordre suivant : Suède, Royaume-Uni, Allemagne de l'Ouest, France, États-Unis, Canada, Japon, Argentine, Brésil et Mexique

<sup>3</sup> Le Canada se situera ici entre l'an 2010 et 2020.

<sup>4</sup> Le Canada se situera ici vers l'an 2000.

population âgée de 65 ans et plus,<sup>17</sup> il est temps de se pencher sur le sujet et d'évaluer l'impact que ce changement démographique occasionnera sur les organisations canadiennes et principalement sur les organisations de l'Outaouais. La figure 1 situe le Canada comparativement à certains pays en ce qui a trait au pourcentage de la population âgée de 65 ans et plus et celle de 80 ans et plus.

En examinant les données du recensement canadien, on remarque que "en 1986, près de 10.7% des Canadiens, soit 2.7 millions de personnes, avaient 65 ans et plus. Cela représente une augmentation de près de deux points par rapport à 1976." Le tableau 1 nous présente les données du recensement de 1986 et nous indique aussi que cette année-là, le taux de croissance annuel moyen pour la population totale était de 1.01%, comparativement à 3.47% pour la population de personnes âgées de 65 ans et plus. On prévoit même qu'au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon, le taux de croissance de la population âgée de 18 à 65 ans sera négatif d'ici les années 2020-2030.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> L.STONE et H.FRENKEN, Recensement du Canada 1986. Les personnes âgées au Canada, Ottawa, Approvisionnements et Services Canada, 1988, p.17-21.

<sup>18</sup> R.S.BELOUS, Demographic Currents: Trends and Issues that Face the United States, the United Kingdom and Canada, Occasional Paper No.7, British-North American

TABLEAU 1

POPULATION TOTALE, POURCENTAGE DES PERSONNES ÂGÉES DE 65 ANS ET PLUS ET TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN, CANADA, 1946 À 1986

Année	Population totale		Population âgée de 65 ans et plus		
	Nombre	Taux de croissance annuel moyen	Nombre	Pourcentage de la population totale	Taux de croissance annuel moyen
	'000	%	'000		%
1946	12 292,0	---	879,3	7,15	---
1956	16 080,0	3,08	1 243,9	7,74	4,15
1966	20 014,9	2,45	1 539,5	7,69	2,38
1976	22 992,6	1,49	2 002,3	8,71	3,01
1986	25 309,3	1,01	2 697,6	10,66	3,47

Source: L.STONE et H. FRENKEN, Recensement du Canada 1986. Les personnes âgées au Canada, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1988.

Tel que les données l'indiquent, le Canada a vu une croissance marquée du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus. Cette population a triplé depuis les 55 dernières années.<sup>19</sup> Les prévisions pour l'an 2030 indiquent que la population de personnes âgées triplera encore.<sup>20</sup> Au Canada en 1989, une personne sur dix avait 65 ans et plus. En l'an 2021 on estime qu'une personne sur cinq aura atteint cet âge.<sup>21</sup> La population âgée passera à 6 millions en 2021 et à 7,5 millions en 2031.<sup>22</sup>

Par ailleurs, les prévisions démographiques nous indiquent que si les tendances se maintiennent, le 21<sup>ème</sup> siècle connaîtra un accroissement de la population âgée de 65 ans et plus, ainsi qu'une diminution des gens âgés de 15 à 64 ans qui constituent notre main-d'oeuvre actuelle.<sup>23</sup>

Si les faibles taux de natalité, de mortalité et d'immigration nette se maintiennent, l'âge médian de la population canadienne, qui est actuellement de 30 ans environ, passera à 41 ans en 2006 et à 48 ans en 2031.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, 1989 et après. Les défis d'une société canadienne vieillissante, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1989, p.2.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> H. PARIS, The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities, Ottawa, Conference Board of Canada, 1989, p.1.

<sup>24</sup> CHAMBRE DES COMMUNES, Les droits de la personne et le vieillissement au Canada, Deuxième rapport du Comité permanent des droits de la personne, août 1988, p.11.

Par ailleurs, bien que la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus ne cesse de croître, on retrouve de moins en moins de travailleurs dans ce groupe d'âge.<sup>25</sup>

Au sein de la population âgée de 15 ans et plus, de laquelle provient la main-d'oeuvre, un Canadien sur huit est âgé de 65 ans et plus; et pourtant les travailleurs de cet âge ne comptent que pour un cinquième des travailleurs canadiens.<sup>26</sup>

Lorsque l'on étudie les statistiques canadiennes présentées au tableau 2 concernant le taux de participation des hommes et des femmes de 55 ans et plus sur le marché du travail, on constate que depuis 1965, le pourcentage d'hommes sur le marché du travail dans le groupe d'âge 55 à 64 ans et 65 ans et plus tend à diminuer de façon marquée. De 1965 à 1986, il est passé de 86,4% à 69,2% pour le premier groupe et de 26,30% à 11,2% pour le deuxième groupe. Toutefois, lorsque l'on s'attarde sur les données concernant les femmes, on constate que durant la même période le taux de participation des femmes de 65 ans et plus, tout comme celui des hommes, a diminué passant de 6,0% à 3,6%, mais par contre, le nombre de femmes de 55 à 64 ans sur le marché du travail lui a augmenté, passant de 27,0% à 33,5%.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> STATISTIQUE CANADA, Canada's Elderly, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1979, p.24. S.RHINE, America's Aging Population: Issues facing Business and Society, New York, The Conference Board, Inc., 1980, p.18.

<sup>26</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Rapport gouvernemental canadien sur le vieillissement, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1982, p.35.

<sup>27</sup> P.L.MCDONALD et R.A.WANNER, Retirement in Canada, Toronto, Butterworths Canada Ltd, 1990, p.41.

## TABLEAU 2

### CANADA TAUX DE PARTICIPATION DE LA POPULATION ACTIVE POUR LES GROUPES D'ÂGE 55-64 ET 65 ANS ET PLUS, PAR SEXE, 1946 À 1986.

Année	Hommes		Femmes	
	55-64	65+	55-64	65+
1946		47,5		5,0
1947		44,9		5,7
1948		44,0		5,1
1949		42,9		4,7
1950		40,4		4,2
1951		37,9		4,1
1952		36,7		3,9
1953	86,5	34,8	12,9	3,6
1954	85,4	33,2	14,0	3,7
1955	86,1	32,3	14,7	3,9
1956	86,4	34,0	15,8	4,5
1957	87,2	34,1	18,2	5,0
1958	87,0	32,1	19,2	5,2
1959	86,8	31,0	20,1	5,2
1960	86,7	30,3	21,3	5,6
1961	86,8	29,3	23,2	5,9
1962	86,1	28,5	23,8	5,6
1963	85,9	26,4	24,6	5,9
1964	86,2	26,8	25,6	6,3
1965	86,4	26,3	27,0	6,0
1966	86,0	26,2	28,4	5,8
1967	85,8	24,7	28,6	5,9
1968	85,4	25,3	29,0	6,1
1969	85,3	23,5	30,2	5,5
1970	84,2	22,6	29,8	5,0
1971	83,3	20,0	30,9	5,1
1972	82,4	18,6	29,7	4,3
1973	81,2	18,1	31,0	4,4
1974	80,3	17,7	29,6	4,3
1975	79,4	17,2	30,8	4,4
1976	76,7	16,0	32,1	4,1
1977	76,6	15,5	32,2	4,2
1978	75,6	15,0	32,6	4,0
1979	70,9	16,2	27,9	3,7
1980	76,2	14,7	33,7	4,3
1981	69,6	15,2	28,8	4,0
1982	73,7	13,8	34,0	4,2
1983	70,8	12,9	33,8	4,1
1984	67,0	13,7	28,6	3,7
1985	70,2	12,3	33,8	4,2
1986	69,2	11,2	33,5	3,6

Adapté de: P.L.MCDONALD et R.A.WANNER,  
*Retirement in Canada*, Toronto,  
Butterworths Canada Ltd, 1990,P.41.

Les tableaux 3 et 4 présentent les résultats de l'enquête de 1991 sur le vieillissement et l'autonomie menée auprès de 20 000 canadiens âgés de 45 ans et plus en ce qui a trait au pourcentage de travailleurs à temps plein ou à temps partiel selon le sexe et le groupe d'âge. Ces données de 1991 démontrent une nette diminution du taux d'activité pour les hommes et les femmes lorsque la tranche d'âge augmente.<sup>28</sup>

Un rapport du Conseil consultatif national sur le troisième âge estime que le pourcentage de travailleurs, hommes et femmes regroupés, âgés de 45 ans et plus se situe à 26,6% présentement, mais qu'il augmentera à 32,8% d'ici l'an 2000 et qu'il se situera à 39,2% à l'an 2010.<sup>29</sup> "Avec la faible augmentation prévue de la population active, ...la contribution des travailleurs âgés à la croissance économique sera probablement perçue comme plus importante."<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Statistique Canada, Vieillissement et autonomie, mai 1991, p.14.

<sup>29</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., p.1.

<sup>30</sup> G.GRENIER, Les travailleurs âgés dans une société vieillissante: tendances, théories et politiques, Ottawa, Santé et Bien-être social Canada, août 1989, p.9.

TABLEAU 3

CANADA  
 ACTIVITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES  
 FEMMES ÂGÉES DE 45 ANS OU PLUS, 1991

	Population (000)	Travailleurs à temps plein ou à temps partiel	À la recherche d'un emploi	Inactifs
45 à 49 ans	740	68%	9%	23%
50 à 54 ans	616	62%	5% (Q)	32%
55 à 59 ans	589	46%	5% (Q)	49%
60 à 64 ans	565	24%	(1)	74%
65 à 69 ans	544	5% (Q)	-	95%
70 à 74 ans	430	3% (Q)	-	97%
75 à 79 ans	305	2% (Q)	-	98%
80 ans ou plus	298	-	-	100%

Source: Enquête sur le vieillissement et l'autonomie, septembre 1991, Statistique Canada, p.14.

- (Q) Les utilisateurs sont priés de noter que la variabilité d'échantillonnage relative à cette estimation est élevée.
- (1) La variabilité d'échantillonnage relative à cette estimation est trop élevée pour permettre la divulgation de l'estimation.

TABLEAU 4

## CANADA

ACTIVITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES  
HOMMES ÂGÉS DE 45 ANS OU PLUS, 1991

	Population (000)	Travailleurs à temps plein ou à temps partiel	À la recherche d'un emploi	Inactifs
45 à 49 ans	764	87%	7% (Q)	6% (Q)
50 à 54 ans	612	87%	4% (Q)	9%
55 à 59 ans	568	69%	9%	22%
60 à 64 ans	529	43%	6% (Q)	51%
65 à 69 ans	467	16%	-	84%
70 à 74 ans	340	7%	-	92%
75 à 79 ans	208	5%	-	95%
80 ans ou plus	172	5% (Q)	-	95%

Source: Enquête sur le vieillissement et l'autonomie, septembre 1991, Statistique Canada, p.14.

(Q) Les utilisateurs sont priés de noter que la variabilité d'échantillonnage relative à cette estimation est élevée.

### B) La situation québécoise

En 1991, le Québec se situait parmi les trois provinces avec le plus bas pourcentage de personnes âgées de 65 ans et plus. Le tableau 5 nous indique un taux de 10% pour le Québec, de 9% pour Terre-Neuve et de 8% pour l'Alberta. Le Manitoba et la Saskatchewan affichaient les taux les plus élevés, avec 13% de leur population âgée de 65 ans et plus.

En ce qui a trait au pourcentage de personnes âgées de 45 à 64 ans, on retrouve le Québec en première place avec l'Ontario avec un pourcentage de 20%.

Par contre, le tableau 6 nous indique que des études démographiques faites sur la période de 1961 à l'an 2001 démontrent que le Québec verra son taux de gens âgés de 65 ans et plus passer de 5,8% en 1961 à 11,7% en 2001, tandis que le groupe des 45 à 64 ans passera de 16,2% à 25,2%. Le taux de dépendance qui représente le rapport entre les personnes nécessitant un soutien et la population en âge de travailler, pour cette même période au Québec passera de 100,6 à 62,0.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> M.CÔTÉ, "Le vieillissement : actif ou passif comment le gérer" dans M.CÔTÉ (dir.), Le vieillissement, mythe et réalité (son impact sur la gestion des entreprises), Laval, Éditions Agence d'ARC Inc., 1980, p.66-68.

TABLEAU 5  
DISTRIBUTION DE LA POPULATION\*, CANADA ET PROVINCES 1991

	Pop. Tous les âges ( '000)	(%)	Pop. 45 à 64 ans ( '000)	(%)	Pop. 65 ans ou plus ( '000)	(%)
Canada	26 309	100	4 984	19	2 764	11
Terre-Neuve	567	2,2	101	18	49	9
Île-du-Prince-Edouard	128	0,5	23	18	14	11
Nouvelle-Écosse	875	3,3	163	19	98	11
Nouveau-Brunswick	712	2,7	126	18	78	11
Québec	6 712	25,5	1 328	20	661	10
Ontario	9 745	37	1 901	20	1 040	11
Manitoba	1 036	3,9	194	19	131	13
Saskatchewan	950	3,6	164	17	125	13
Alberta	2 455	9,3	398	16	193	8
Colombie-Britannique	3 128	11,9	585	19	374	12

Adapté de: Statistique Canada, Vieillesse et autonomie, 1991, p.3.

\* Ne comprend pas les résidents du Territoire du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest, les résidents d'établissements institutionnels, les personnes vivant dans les réserves indiennes ni les membres des Forces armées.

TABLEAU 6  
ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE PAR ÂGE DE LA POPULATION  
DU QUÉBEC ET DU TAUX DE DÉPENDANCE, 1961-2001

Groupes d'âge	Nombres Relatifs				
	1961	1971	1981	1991	2001
0 - 4	12,8	8,0	7,5	7,4	5,8
5 - 9	11,9	10,5	6,7	7,7	6,3
10 - 14	10,8	11,1	7,2	6,9	7,1
15 - 19	8,9	10,3	9,6	6,2	7,3
0 - 19	44,4	39,9	31,0	28,2	26,5
20 - 44	33,7	35,3	41,2	41,2	36,6
45 - 64	16,2	17,9	19,2	20,3	25,2
20 - 64	49,9	53,2	60,4	61,5	61,8
65 ans +	5,8	6,9	8,6	10,3	11,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Taux de dépendance	100,6	87,9	65,8	62,4	62,0

Adapté de:

M. Côté, "Le vieillissement: actif ou passif comment le gérer" dans M.Côté (dir.), Le vieillissement, mythe et réalité, Laval, Éditions Agence d'ARC Inc., 1980, p.67.1.

Les projections démographiques démontrent que même si le Québec pouvait atteindre un indice de fécondité de 2,1 vers 1996, (celui-ci étant de 1,5 en 1989), la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus dépasserait quand même les 20% dans les années futures.<sup>32</sup>

### C) La situation outaouaise

La situation démographique de l'Outaouais diffère quelque peu de celle du Québec dans son ensemble. Tout d'abord, l'Outaouais a connu de 1981 à 1986 une croissance démographique plus rapide et deuxièmement, la population de l'Outaouais est plus jeune que celle de l'ensemble du Québec. Comme on peut le constater au tableau 7, le taux de croissance dans l'Outaouais a été de 5,4% et de 6,7% pour la région urbaine, comparativement à 1,5% pour l'ensemble du Québec.

Les données du tableau 8 nous font part de l'évolution en proportions de la population pour chaque groupe d'âge entre 1981 et 1986 selon le lieu de résidence. On dénote une plus grande proportion de jeunes de 0 à 24 ans dans l'Outaouais comparativement au Québec, toutefois, on remarque aussi qu'il y a une diminution par rapport aux données de 1981 et que comme l'ensemble du Québec, l'Outaouais a vu sa population âgée augmenter depuis 1981.

---

<sup>32</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Vers un nouvel équilibre des âges, Rapport du groupe d'experts sur les personnes âgées, Ministère de la santé et des services sociaux, 1991, p.14.

TABLEAU 7

ÉVOLUTION DE LA POPULATION TOTALE SELON LE LIEU DE RÉSIDENCE AU QUÉBEC ET EN OUTAOUAIS,  
1976, 1981 ET 1986

Lieu de résidence	Année			% de variation		
	1976	1981	1986	1976 à 1981	1981 à 1986	1976 à 1986
Québec	6 234 445	6 438 403	6 532 461	3,3	1,5	4,8
Outaouais	243 750	243 875	257 130	0,1	5,4	5,5
Outaouais urbain	166 640	165 170	176 190	-0,9	6,7	5,7
Outaouais rural	77 105	78 700	80 940	2,1	2,8	4,9

Tiré de: L.ÉMOND, La population du Québec, à quoi ressemble-t-elle? Survol des données du recensement 1986, DSC de l'Outaouais, mars 1990, p.21.

TABLEAU 8

ÉVOLUTION DES PROPORTIONS (EN %) DE LA POPULATION POUR CHAQUE GROUPE D'ÂGE ENTRE 1981 ET 1986  
SELON LE LIEU DE RÉSIDENCE, QUÉBEC ET OUTAOUAIS

Âge	0-14 ans		15-24 ans		25-44 ans		45-64 ans		65 ans +		Total	
	1981	1986	1981	1986	1981	1986	1981	1986	1981	1986	1981	1986
Résidence												
Québec	21,7	20,5	19,6	16,2	30,5	33,3	19,3	19,9	8,8	10,0	100,0	100,0
Outaouais	23,7	22,0	20,4	17,3	31,3	34,9	17,5	18,1	7,1	7,7	100,0	100,0
Outaouais urbain	24,1	22,2	20,9	18,0	32,9	36,5	16,6	17,2	5,5	6,2	100,0	100,0
Outaouais rural	22,9	21,6	19,3	15,8	27,9	31,3	19,5	20,2	10,3	10,3	100,0	100,0

Tiré de: L.ÉMOND, La population de l'Outaouais, à quoi ressemble-t-elle? Survol des données du recensement 1986, DSC de l'Outaouais, mars 1990, p.27.

Le tableau 9 nous présente diverses statistiques sur l'emploi, pour l'Outaouais et pour le Québec. En ce qui a trait à la main-d'oeuvre dans l'Outaouais, en 1988, 205 700 personnes étaient âgées de 15 ans et plus, soit 80,48% de la population, comparativement à 80,35% pour l'ensemble du Québec. Des gens de 15 ans et plus dans l'Outaouais, 69,9% travaillent ou sont à la recherche d'un emploi constituant ainsi la population dite "active" et 64,3% occupent réellement un emploi.<sup>33</sup> Le marché du travail en Outaouais a connu une meilleure évolution que dans l'ensemble du Québec. En effet, "le nombre d'emplois dans l'Outaouais a cru de 3% entre 1985 et 1990 alors qu'il n'a cru que de 2% dans l'ensemble du Québec."<sup>34</sup> Les prévisions à moyen terme de 1991 à 1995 démontrent que "la création d'emplois sera plus forte dans l'Outaouais que dans l'ensemble du Québec. La croissance annuelle moyenne s'établira à 2,3% dans la région et à seulement 1,0% au Québec."<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE, Op.cit., p.12.

<sup>34</sup> COMITÉ D'ÉTUDE SUR L'AVENIR ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC, Forum sur l'avenir économique de l'Outaouais; les solutions...?!, Hull, Université du Québec à Hull, 30 novembre 1991, p.7.

<sup>35</sup> N.LAHDIRI, Bulletin régional sur le marché du travail, Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Vol.11, No.1, juillet 1991, p.28.

TABLEAU 9

## POPULATION ET EMPLOI DE L'OUTAOUAIS 1988

	OUTAOUAIS	QUÉBEC
Population totale (000)	255,6	6 506,8
Population de 15 ans et plus (000)	205,7	5 228,3
	(80,48%)	(80,35%)
Population active (000)	143,7	3 418,7
Personnes occupées (000)	132,3	3 112,3
Chômeurs (000)	11,3	297,0
Taux de chômage	7,9%	8,7%
Taux d'activité	69,9%	65,4%
Rapport emploi-population	64,3%	59,5%

Adapté de: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Direction régionale de l'Outaouais, Profil régional de l'Outaouais, août 1991, p.12.

L'Outaouais détenait en 1990 le ratio Emploi/Population le plus élevé de toutes les régions du Québec. Ce ratio était de 64,8% dans l'Outaouais comparativement à 57,8% pour le Québec.<sup>36</sup> Ces données se rapprochent beaucoup des données de 1988 présentées au tableau 9.

"la CRO (Communauté régionale de l'Outaouais) se démarque de la majorité des régions urbaines du Québec par la qualité de sa situation économique. Elle se distingue au premier chef par le faible niveau de dépendance des individus, mesuré par le taux d'inoccupation, reflet à la fois de la jeunesse de la population et de la disponibilité d'emplois résultant de la présence de l'administration publique fédérale et de ses impacts sur les autres secteurs d'activité économique."<sup>37</sup>

Le prochain tableau, le tableau 10 nous indique la répartition de la main-d'oeuvre selon le secteur économique pour l'Outaouais en 1986. On constate que le plus grand pourcentage de la main-d'oeuvre se retrouve dans le secteur tertiaire, soit 75,47%.

---

<sup>36</sup> B.DUCLOS, Caractéristiques et perspectives de l'économie et du marché du travail, Région de l'Outaouais 1989-90 à 1991-92, Emploi et Immigration Canada, Direction de la planification stratégique, réseau Outaouais, mai 1991, p.27.

<sup>37</sup> COMITÉ OUTAOUAIS 2050, L'outaouais. Développement et contexte frontalier Phase II, juillet 1990, p.84.

TABLEAU 10

POPULATION ACTIVE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE LA C.R.O. ET DE L'OUTAOUAIS EN 1986

Secteur	C.R.O.		RAPPORT C.R.O./ OUTAOUAIS	OUTAOUAIS	
<b>Industries Primaires</b>	<b>1 385</b>	<b>(1,28%)</b>	<b>30,78%</b>	<b>4 500</b>	<b>(3,4%)</b>
Industries manufacturières	9 515			12 685	
Construction	8 645			10 340	
<b>Total secondaire</b>	<b>18 160</b>	<b>(16,74%)</b>	<b>78,87%</b>	<b>23 025</b>	<b>(17,48%)</b>
Transport, communications et autres services publics	7 210			8 785	
Commerce	14 850			18 160	
Finances, assurances et affaires immobilières	4 330			4 910	
Services socioculturels, commerciaux et personnels	34 515			41 295	
Administration publique	24 475			26 270	
<b>Total tertiaire</b>	<b>85 380</b>	<b>(78,74%)</b>	<b>85,88%</b>	<b>99 420</b>	<b>(75,47%)</b>
Sans objet	3 540	(3,26%)	73,29%	4 830	(3,67%)
<b>Grand Total</b>	<b>108 435</b>	<b>(100%)</b>	<b>82,3%</b>	<b>131 740</b>	<b>(100%)</b>

Adapté de: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Profil régional de l'Outaouais, août 1991, p.17.

Ce tableau nous présente aussi des données pour la Communauté régionale de l'Outaouais (C.R.O.)<sup>38</sup> ainsi que pour les Municipalités régionales de Comté (MRC) de l'Outaouais. Si l'on se penche sur la C.R.O., on constate que 82,3% des emplois de l'Outaouais s'y retrouvent, et que 1,28% des emplois sont dans le secteur primaire comparativement à 16,74% pour le secteur secondaire et 78,74% pour le secteur tertiaire.

Le marché du travail de l'Outaouais se caractérise aussi par la grande participation des femmes à l'emploi rémunéré. "En 1990, le taux d'activité des femmes dans la région administrative de l'Outaouais était de 63,9 pour cent comparativement à 54,6 pour cent pour l'ensemble du Québec."<sup>39</sup> On attribue ce haut taux d'activité des femmes à l'omniprésence du secteur tertiaire dans la région.<sup>40</sup>

Un aspect négatif toutefois du marché du travail dans l'Outaouais est l'augmentation depuis 1985 du taux de chômage chez les 45 à 64 ans. "De 1985 à 1990, ce groupe a subi une augmentation de 4.8% du nombre de chômeurs et de 22.2% du volume de prestataires d'assurance chômage dans l'Outaouais."<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> La Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) a remplacé la Communauté régionale de l'Outaouais (CRO) en 1991. Toutefois, comme les données touchant l'Outaouais sont surtout disponibles pour la CRO, nous utiliserons cette structure pour les fins de ce mémoire.

<sup>39</sup> COMITÉ D'ÉTUDE SUR L'AVENIR ÉCONOMIQUE DE L'OUTAOUAIS, Op.cit., p.8.

<sup>40</sup> B.DUCLOS, Op.cit., p.25.

<sup>41</sup> B.DUCLOS, Op.cit., p.31.

Une autre donnée qui caractérise l'aspect socio-économique de l'Outaouais réside dans le haut pourcentage d'abandon scolaire secondaire. "Depuis 1983-84 le taux d'abandon dans l'Outaouais se situe à au moins 10 points de pourcentage plus élevé que le taux québécois."<sup>42</sup> Le taux de chômage élevé chez les travailleurs plus âgés dans l'Outaouais peut s'expliquer en partie par le fait que ceux-ci ne se découragent pas et continuent leurs recherches d'emploi plutôt que de se retirer du marché du travail. L'abandon scolaire est aussi parfois associé à un taux d'activité élevé. Nous n'avons malheureusement pas de réponses à toutes les questions que soulèvent ces problèmes.

Le tableau 11 lui nous indique la structure démographique selon les indices de remplacement et nous fait part des données disponibles et des projections pour l'Outaouais, la C.R.O. et la province de Québec. L'indice de remplacement est calculé en divisant la population de 15 à 24 ans par la population de 55 à 64 ans. Il était de 2,9 pour l'Outaouais en 1971

---

<sup>42</sup> B. DUCLOS, Caractéristiques et perspectives de l'économie et du marché du travail, Région de l'Outaouais 1989-90 à 1991-92, Emploi et Immigration Canada, Direction de la planification stratégique, réseau Outaouais, mai 1991, p.4.

TABLEAU 11

LA STRUCTURE DÉMOGRAPHIQUE  
INDICES DE REMPLACEMENT (15-24 ans/55 - 64 ans)  
QUÉBEC ET OUTAOUAIS

Région	1971	1976	1981	1986	1991	2001	2006
Province de Québec	2,5	2,5	2,2	1,8	1,5	1,3	1,0
Outaouais	2,9	3,0	2,6	2,1	1,7	1,3	1,0
C.R.O.	-	3,4	2,9	2,3	1,8	1,3	-
Vallée de la Gatineau	-	2,3	2,4	1,7	1,4	1,2	-
Papineau	-	2,1	1,8	1,3	2,1	1,0	-
Pontiac	-	1,9	1,8	1,5	1,2	0,9	-

- Données non disponibles.

Tiré de: N. Lahdiri, La problématique du marché du travail de l'Outaouais, 28 avril 1989, p.12.

comparativement à 2,5 pour le Québec et il diminue pour se rapprocher de plus en plus du taux québécois. On prévoit qu'il rejoindra le taux du Québec dans les années 2000.

Cette (sic) indice, dont le numérateur représente le flux potentiel d'entrées dans la vie active et dont le dénominateur représente le flux potentiel de sorties de la vie active, indique à la fois l'allure que prend la structure démographique et l'impact de celle-ci sur le marché du travail.<sup>43</sup>

On constate en étudiant le tableau 11 qu'en l'an 2006 l'indice de remplacement pour l'Outaouais sera de 1,0 , c'est-à-dire que le nombre de personnes faisant leur entrée sur le marché du travail équivaldra au nombre de personnes le délaissant, alors qu'il était près du triple en 1971. Ces projections nous démontrent l'importance que les gestionnaires devront accorder à ces données de l'environnement lors de leur planification et prise de décision concernant la gestion de leurs ressources humaines.

Ces diverses données démographiques nous démontrent que notre société verra sa population âgée prendre de l'expansion et devenir à l'image d'autres pays, une force politique et économique. Le milieu de travail, quant à lui, subira des répercussions de ce changement démographique, avec en plus l'éventuelle pénurie de main-d'oeuvre, le manque d'aptitudes chez les jeunes travailleurs et la disparition d'habiletés

---

<sup>43</sup> N.LAHDIRI, La problématique du marché du travail de l'Outaouais, document préparé pour "Le forum régional pour l'emploi", 28 avril 1989, p.5.

spécifiques suite au retrait massif des travailleurs.<sup>44</sup>

La population active d'un pays est un élément clé de sa capacité de production, cette dernière étant à l'origine du revenu et de la qualité de vie de la majorité de ses citoyens.<sup>45</sup>

C'est pourquoi, le vieillissement de la population et cette diminution de gens faisant leur entrée sur le marché du travail devraient amener les entreprises à adopter des mesures préventives dès maintenant si elles ne veulent pas être aux prises avec un éventuel problème de pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et maintenir leur taux de productivité. Bien que le développement de l'informatique prenne de plus en plus d'importance dans les organisations, la nouvelle technologie permettra-t-elle aux organisations de fonctionner avec un taux de main-d'oeuvre amoindri ou au contraire les organisations devront-elles s'entourer d'une main-d'oeuvre plus qualifiée pour répondre aux besoins engendrés par la technologie? Devront-elles alors repenser leurs critères de sélection des employés? En effet, une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée pourrait coûter très cher aux entreprises, car pour attirer des travailleurs compétents celles-ci devraient alors déboursier beaucoup d'argent en salaires et bénéfices afin d'être compétitives avec leurs concurrents. Voilà des questions qui

---

<sup>44</sup> H.AXEL, Job Banks for Retirees, New York, The Conference Board, Inc., 1989, p.v.

<sup>45</sup> CONSEIL CONSULTASTIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, La position du CCNTA sur la gestion d'une population active vieillissante, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, janvier 1992, p.11.

soulèvent bien des problèmes et qui nécessiteraient autant d'études.

Ces changements dans l'environnement auront à leur tour des répercussions sur le système de planification et de prise de décisions des organisations. L'on peut ainsi comprendre les liens indispensables à envisager entre les différentes composantes d'un système complexe.

L'une des mesures adoptées par le système pourra être d'ouvrir plus grandement les portes de l'organisation à de nouvelles sources de main-d'oeuvre telles que les femmes et les travailleurs immigrants et d'inciter les employés à demeurer sur le marché du travail au-delà de l'âge "habituel" de la retraite. En gardant les employés âgés au sein de l'organisation, les gestionnaires s'assureraient donc des coûts de recrutement et de formation moins élevés puisque les employés seraient déjà familiers avec l'organisation et les tâches à effectuer.

Toutefois, les organisations canadiennes sont bien loin de se prévaloir de cette stratégie. Le monde du travail actuel est en pleine mutation. Il valorise beaucoup les jeunes travailleurs.<sup>46</sup> Les organisations des années 80 et 90 sont en

---

<sup>46</sup> CHAMBRE DES COMMUNES, Les droits de la personne et le vieillissement au Canada, Deuxième rapport du Comité permanent des droits de la personne, août 1988, p.27.

pleine phase de "décrutement" <sup>47</sup>; on diminue l'effectif de son personnel pour mieux faire face aux récessions budgétaires; on encourage les gens âgés de 55 ans et plus à considérer la retraite anticipée; on leur donne des bénéfices monétaires pour faciliter leur départ; et l'on recrute des jeunes finissant leurs études universitaires. Cette mentalité face aux travailleurs professionnels et administratifs est tellement bien ancrée dans notre société que certains travailleurs pensent à une retraite anticipée et la planifient dès leur entrée sur le marché du travail. Ils visent la retraite complète avant 65 ans ou décident de se retirer vers la cinquantaine et faire un peu de travail en tant que "consultant" pour quelques années.

Cette façon d'envisager le travail et la retraite pour tous les travailleurs changera lorsque gestionnaires, syndicats et employés seront forcés de réaliser qu'il sera à l'avantage de tous d'encourager les travailleurs âgés à demeurer sur le marché du travail.

Le vieillissement de la population obligera notre société et plus spécialement le milieu du travail et le système de la gestion des ressources humaines à changer la mentalité actuelle et à planifier le plus tôt possible pour les années 2000. Ce changement de vision sera nécessaire pour éviter un retrait 50

---

<sup>47</sup> Le "décrutement" est un terme utilisé pour décrire la tendance des organisations à diminuer leur personnel. Ce terme se veut un antonyme de recrutement.

massif des travailleurs et une éventuelle pénurie de main-d'oeuvre qualifiée. De plus, nous croyons qu'une politique de maintien en emploi des travailleurs âgés permettra aux personnes âgées de se sentir appréciées et valorisées par leur contribution au marché du travail et contribuera à répartir le fardeau du système fiscal et social.

Une meilleure compréhension des facteurs auxquels feront face les organisations des années 2000 ainsi qu'une étude plus poussée des solutions à envisager permettront aux gestionnaires de commencer dès maintenant à planifier le développement et la mise en place de politiques et de programmes qui les aideront à mieux s'adapter aux changements qui surviendront.

Pour aider les gestionnaires du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain à envisager l'impact du vieillissement de la main-d'oeuvre sur l'élaboration de politiques et programmes, nous nous appuierons sur les approches systémique et décisionnelle.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part les deux modèles théoriques que nous avons privilégiés, les approches systémique et décisionnelle, et d'autre part, l'échantillon que nous avons retenu aux fins de cette étude.

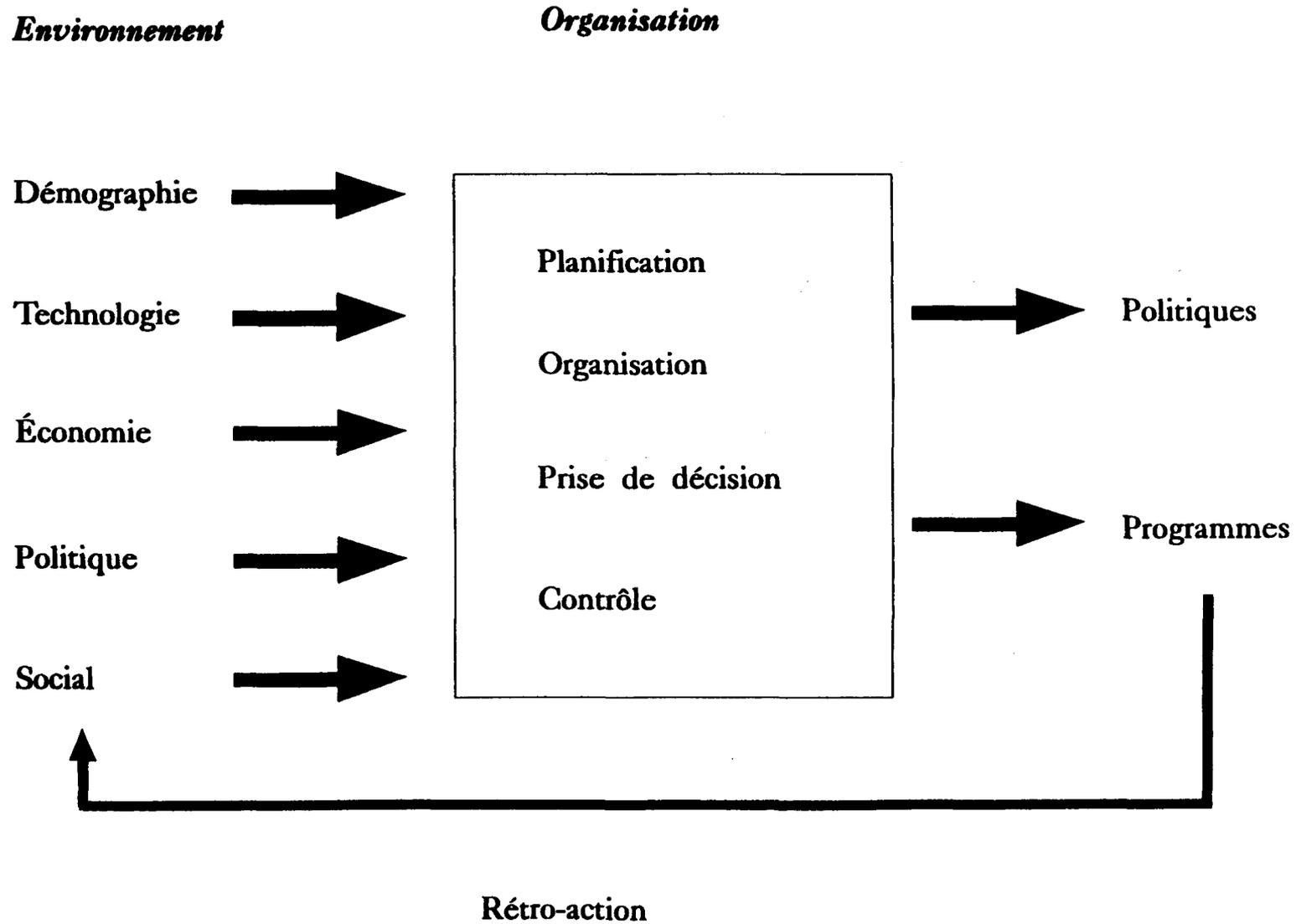
#### A. Approches systémique et décisionnelle

Pour bien comprendre l'impact du vieillissement de la population sur les organisations du secteur de l'éducation dans la région urbaine de l'Outaouais et les politiques et programmes que celles-ci décideront de mettre en place, les approches systémique et décisionnelle constituent un appui de tout premier plan.

L'approche systémique repose sur le principe selon lequel le système qu'est l'organisation se transforme ou s'adapte aux changements de l'environnement :

L'environnement exerce sur lui (le système) des pressions auxquelles il réagit, soit en se transformant soit en agissant sur l'environnement. Le milieu influe sur le système, provoque ses transformations, subit son action.<sup>48</sup>

**Figure 2**  
**L'Approche systémique**



L'approche systémique nous présente ses composantes comme étant "les entrées, le processus de transformation, les sorties et le contrôle...".<sup>49</sup>

Tel que démontré à la figure 2, plusieurs facteurs que l'on retrouve dans l'environnement d'une organisation peuvent amener des transformations de la part de celle-ci. Parmi ces facteurs on retrouve ceux ayant des incidences économiques, politiques, sociales, technologiques mais aussi démographiques pour ne citer que celles-ci. L'organisation par ses processus de planification, d'organisation, de prise de décision et de contrôle établira des politiques et des programmes pour répondre à ces pressions de l'environnement.

Selon Jean-William Lapierre, reprenant des termes utilisés par plusieurs auteurs, il existerait trois sortes d'entrées ou "inputs": des demandes, des ressources et des contraintes.<sup>50</sup> Les changements démographiques de notre société exercent donc une "demande" sur les organisations, soit celle de s'assurer d'avoir une main-d'oeuvre qualifiée pour les années 2000 afin de continuer à être compétitives:

On ne peut traiter séparément des ressources et des contraintes. En effet, nous entendons par ressources tout ce qui

---

<sup>49</sup> G.GUÉRIN, "Une approche systémique à la planification des ressources humaines dans la grande entreprise", Gestion, septembre 1980, p.61.

<sup>50</sup> J.W.LAPIERRE, L'analyse des systèmes politiques, Paris, Presses Universitaires de France, 1973, p.49.

contribue à maintenir ou accroître les possibilités d'action du système, donc la variété des décisions possibles. Et nous entendons par contraintes tout ce qui tend à limiter ou restreindre cette variété.<sup>51</sup>

Dans le cadre de notre étude, parmi les "ressources" pour s'assurer d'une main-d'oeuvre qualifiée dans les années 2000 on retrouverait le plus grand nombre de personnes âgées de 65 ans et plus en bonne forme physique et intellectuelle, les regroupements de retraités qui veulent demeurer actifs, les immigrants, les femmes et les travailleurs âgés de 45 ans et plus. Parmi les "contraintes" on retrouverait la diminution des gens âgés de 15 à 24 ans, les préjugés, les politiques gouvernementales régissant la pension et l'âge de la retraite, les conventions collectives et leur impact sur la retraite, le chômage des travailleurs âgés, la retraite anticipée et les compétiteurs qui s'emparent des ressources disponibles.

Le processus de transformation serait représenté par le processus de prise de décision suivi par les gestionnaires. Les sorties quant à elles, seraient les politiques et les programmes mis en place pour répondre aux besoins identifiés par le processus de transformation; et le contrôle serait l'effet de rétroaction qui permettrait à l'organisation de voir si les politiques et programmes adoptés répondent vraiment aux pressions de l'environnement. La rétroaction permettra aussi à l'organisation d'évaluer si l'adoption de politiques et

---

<sup>51</sup> J.W.LAPIERRE, Op.cit., p.63.

programmes provoquera des changements dans l'environnement, qui occasionneront à leur tour de nouvelles demandes, ressources et contraintes.

L'approche systémique nous aide donc à comprendre que les organisations réagissent lorsqu'elles sont confrontées aux pressions actuelles ou futures de l'environnement.

Tel que mentionné précédemment, dans les années 2000 les organisations subiront des pressions de l'environnement, entre autres une plus grande proportion de gens âgés de 65 ans et plus, et une plus faible proportion de gens âgés entre 15 et 24 ans. Pour réagir à ces pressions, le système qu'est l'organisation devra donc prendre des décisions quant à l'établissement de politiques et de programmes qui lui permettront de maintenir au sein de l'organisation des employés qualifiés. Les décisions prises ainsi que les politiques et programmes qui en découleront auront certainement un effet sur l'environnement interne et externe de l'organisation qui occasionnera à son tour des changements dans d'autres systèmes de la société, tels que les systèmes politique, économique et social.

Pour comprendre l'organisation et la formulation de ses choix, l'approche décisionnelle fournit à l'étude des systèmes, un utile complément.

Les gestionnaires conçoivent quelquefois la prise de décision comme leur rôle le plus important où ils doivent constamment faire un choix en ce qui concerne

l'avenir et déterminer le "par qui", le "quand", le "où" et, à l'occasion, le "comment" ce qui doit être fait sera fait.<sup>52</sup>

Dans une organisation:

aucune des personnes impliquées ne peut prétendre posséder toute l'information nécessaire pour décider. Par voie de conséquence, plusieurs décisions sont prises par des groupes d'individus, chacun d'eux possédant une partie de l'information nécessaire.<sup>53</sup>

D'après Chester Barnard:

il importe pour le dirigeant d'élaborer des objectifs globaux qui permettent, à la suite de l'élaboration puis de la communication de leurs conséquences, aux membres de l'entreprises d'évaluer le choix correspondant à leur coopération au travail organisationnel.<sup>54</sup>

Différents théoriciens du management indiquent donc que le processus de prise de décision dépend de l'information disponible aux gestionnaires; ceux-ci évaluent l'information par rapport aux objectifs qu'ils se sont fixés, analysent les solutions possibles et leurs conséquences et arrêtent leur choix sur ce qui semble le plus plausible pour atteindre les objectifs de l'organisation.

---

<sup>52</sup> H.KOONTZ et C.O'DONNELL, Management, principes et méthodes de gestion, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p.112.

<sup>53</sup> D.KOLB, I.RUBIN et J.MCINTYRE, Comportement organisationnel une démarche expérientielle, Montréal, Guérin, 1976, p.54.

<sup>54</sup> M.BOISVERT, L'Organisation et la décision, Ottawa, Agence d'ARC, 1985, p.92.

Une fois l'information disponible, on décèle donc quatre étapes majeures au processus de prise de décision:<sup>55</sup>

- on se fixe des objectifs
- on élabore des solutions possibles
- on évalue les différentes solutions
- on choisit une solution

Henry Mintzberg, se fiant au modèle développé par Paterson en 1969, décrit le processus de prise de décision selon un continuum; il faut:

- 1) recueillir des *informations* pour les faire passer au décideur; 2) traiter cette information pour présenter au décideur des *conseils* sur la conduite à tenir; 3) procéder au *choix*, c'est-à-dire déterminer ce que l'on a l'intention de faire<sup>4</sup>; 4) autoriser le choix; et 5) réaliser, exécuter ce qui a été décidé et autorisé.<sup>56</sup>

Le continuum de Mintzberg nous fait prendre conscience qu'il n'est pas tout de faire un choix mais qu'il faut ensuite "vendre" ce choix aux autres membres décideurs de l'organisation avant que ce choix ne devienne politique ou programme. Si l'on reprend le modèle systémique présenté plus haut et qu'on y incorpore le modèle de prise de décision proposé par Mintzberg, on obtient ainsi le schéma présenté à la figure 3.

---

<sup>55</sup> H.KOONTZ et C.O'DONNELL, op.cit., p.112-144.

<sup>56</sup> H.MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Éditions d'organisation, 1982, p.179.

**Figure 3**  
**Les approches systémique et décisionnelle**

*Demande de l'environnement sur l'organisation :*  
*s'assurer d'une main-d'oeuvre qualifiée pour les années 2000 afin de continuer à être compétitive*

**Processus de transformation**

**Entrées**

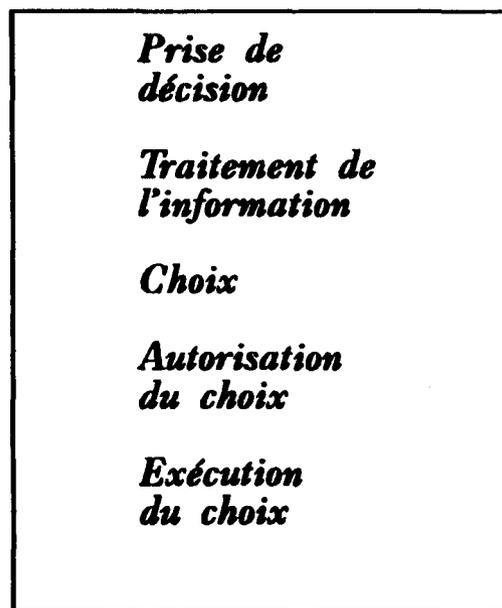
**Sorties**

*Contraintes*

- \*Diminution des 15 à 24 ans
- \*Préjugés
- \*Conventions collectives
- \*Politiques gouvernementales (âge de la retraite, système de pension)
- \*Compétiteurs
- \*Chômage des travailleurs âgés
- \*Retraite anticipée

*Ressources*

- \*Augmentation des 65 ans +
- \*Immigrants
- \*Augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail
- \*Travailleurs âgés de 45 ans +
- \*Regroupement de retraités



Politique de recrutement axée vers les immigrants, femmes et travailleurs âgés

Politique de respect des travailleurs → valorisation de la main-d'oeuvre

Programme pour le maintien en emploi des travailleurs âgés

Programme de promotion de la santé



**Rétro-action**

Cette figure nous aide à comprendre les facteurs qui motiveront les organisations avant-gardistes à adopter dès aujourd'hui des politiques et programmes pour faire face aux problèmes de demain. Parmi ceux mentionnés par les principaux auteurs, on retrouve une politique de recrutement axé vers les immigrants, les femmes et les travailleurs âgés, une politique de respect et de valorisation de la main-d'oeuvre, un programme pour le maintien en emploi des travailleurs âgés et un programme de promotion de la santé des employés.

Comme l'organisation est un système composé de sous-systèmes, avant d'opter pour une politique plutôt qu'une autre les gestionnaires devront aussi évaluer l'impact de cette décision sur les autres fonctions de l'organisation. Afin de faciliter la tâche des gestionnaires, il serait utile d'élaborer une liste des solutions possibles (politiques et programmes leur permettant d'avoir une main-d'oeuvre qualifiée), d'évaluer ces solutions et de faire certaines recommandations quant aux politiques et programmes à privilégier.

Une mise au point s'impose. Dans le contexte de ce mémoire, une politique est un énoncé de principe à caractère plus général. Les programmes quant à eux se définissent comme des instruments servant à concrétiser l'orientation générale.

### B. Échantillon considéré

Les organisations qui établiront des politiques et des programmes pour recruter et garder au sein de l'entreprise les employés qualifiés seront des entreprises ayant reconnu à prime abord l'importance de leurs ressources humaines. Le secteur de l'éducation a été retenu dans le cadre de notre analyse régionale pour quatre raisons majeures. Tout d'abord, il se situe dans le secteur tertiaire qui est le secteur prédominant pour l'Outaouais. Un deuxième facteur motivant le choix du secteur de l'éducation comme population à étudier concernant le vieillissement de la main-d'oeuvre réside dans le fait que:

le phénomène du vieillissement est d'autant plus important lorsqu'il est vécu dans un organisme pour lequel la ressource humaine constitue le principal atout pour assurer son fonctionnement, en comparaison avec l'entreprise qui mise sur une technologie de pointe.<sup>57</sup>

Troisièmement il peut incorporer ces concepts dans les divers cours offerts aux futurs gestionnaires, représentants syndicaux et autres "leaders" de notre société et quatrièmement comme sa fonction est d'éduquer, il peut servir de modèle pour les autres organisations de la région de l'Outaouais, en leur "enseignant" par son exemple, les programmes et politiques à mettre en place.

---

<sup>57</sup> M.BERNARD, "Pratiques en matière de gestion de la main-d'oeuvre vieillissante", dans R.BLOUIN (dir.), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, les Presses de l'Université Laval, 1991, p.117.

La problématique du vieillissement du personnel enseignant au Québec est reconnue par les employeurs, ainsi que les syndicats. On estime que l'âge moyen du personnel enseignant des commissions scolaires du Québec qui était de 32 ans en 1971 et de 43,5 ans en 1988, atteindra environ 47 ans à la fin du siècle.<sup>58</sup>

De plus, en 1988 on estimait que 70% des enseignants au Québec avaient plus de 40 ans comparativement à 30% en 1978.<sup>59</sup> Des études démontrent que "le renouvellement du personnel enseignant ira en s'accélégrant: le Québec devra recruter 3000 personnes par année dès le début du XXI siècle..."<sup>60</sup>

Cette étude régionale s'est faite par une analyse des changements démographiques au Canada, au Québec et dans l'Outaouais, une évaluation des types de programmes mis en place ou considérés par certaines organisations ainsi que des politiques qui devraient être adoptées au préalable par les organisations pour bien encadrer ces divers programmes et une étude sur le terrain dans le secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain. L'étude sur le terrain consistait en huit

---

<sup>58</sup> L. PAGÉ, "Les perspectives syndicales relatives à la main-d'oeuvre vieillissante" dans R. BLOUIN (dir.), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, les Presses de l'Université Laval, 1991, p. 143.

<sup>59</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Statistiques de l'éducation, Ministère de l'éducation, 1990, p. 72.

<sup>60</sup> OUELLET, R., Le vieillissement du personnel enseignant québécois, Gouvernement du Québec, Ministère de l'éducation, 1991.

entrevues semi-dirigées avec les intervenants-clés du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain. En préparation pour les entrevues, deux questionnaires, que l'on retrouve en annexe B et C, ont été élaborés, un pour les gestionnaires et un pour les représentants syndicaux. Le deuxième questionnaire ne diffère du premier que par la formulation des questions. Les questionnaires comportent quatre sections. La première traite de données sur le secteur de l'éducation afin de bien situer l'intervenant-clé quant au secteur ou au groupe d'employés qu'il représente. La deuxième section traite de la démographie des employés du secteur de l'éducation. On tente de connaître le nombre, l'âge et le sexe de ceux-ci et le pourcentage d'immigrants à l'emploi des institutions d'enseignement. Dans la troisième section, on évalue la présence des programmes et politiques suggérés par la littérature dans les organisations du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain. Ces programmes et politiques touchent la modification des heures et semaine de travail, l'horaire flexible, le partage du travail, la modification des postes de travail, la formation et le perfectionnement, le recyclage, le programme de mentor, les politiques concernant la retraite et la promotion de la santé. La quatrième section vise à connaître les attitudes des intervenants-clés face aux préjugés les plus véhiculés concernant les travailleurs âgés et évalue leur réceptivité face à maintenir en emploi les travailleurs âgés en leur demandant d'identifier les avantages et désavantages de les retenir ou de ne pas les retenir au sein de l'organisation. La dernière partie de la quatrième section évalue aussi la

receptivité des intervenants-clés face à l'adoption des programmes et politiques suggérés par la littérature.

Parmi les intervenants-clés, on retrouve les gestionnaires des ressources humaines de chacune des commissions scolaires, collège et université francophones de l'Outaouais urbain ainsi que des représentants syndicaux des enseignants et des employés de soutien. Nous avons aussi inclus parmi les intervenants-clés de l'Outaouais, le directeur régional du ministère de l'éducation.

Les gestionnaires des ressources humaines et les représentants syndicaux ont été choisis comme intervenants-clés puisque ce sont eux qui sont impliqués dans le processus de prise de décision. Et comme le mentionne les modèles systémique et décisionnel, ce sont souvent eux qui les premiers, viennent en contact avec de nouvelles informations et les font passer aux autres décideurs de l'organisation. L'entrevue semi-dirigée avec le directeur régional du ministère de l'éducation dans l'Outaouais a permis de valider le questionnaire et de vérifier la représentativité du secteur étudié face à la situation provinciale. Les questionnaires ont aussi été validés avec d'autres gestionnaires et représentants syndicaux de l'Outaouais afin de vérifier la compréhension des questions.

Les entrevues semi-dirigées, d'une durée d'environ quatre-vingt-dix minutes, ont permis de discerner les attitudes des intervenants de la région étudiée quant au maintien en emploi

des travailleurs âgés et d'évaluer la présence et la réceptivité des intervenants face aux programmes et politiques suggérés par la littérature.

Nous n'avons aucune raison de croire que la population étudiée diffère du reste de la population du secteur de l'éducation et qu'elle ne serait pas représentative de la situation outaouaise, québécoise et canadienne. Par contre, comme la situation économique de l'Outaouais est avantageuse, il sera peut-être plus difficile de convaincre les intervenants-clés de la nécessité d'adopter certains programmes et politiques pour le maintien en emploi des travailleurs âgés.

La population étudiée regroupe tous les établissements d'enseignement francophones des villes de Hull, Aylmer et Gatineau. Tel que démontré au tableau 12, cette région regroupe trois commissions scolaires francophones qui comptent 57 écoles primaires, 9 écoles secondaires et 12 centres d'éducation aux adultes. On y retrouve aussi un collège et une université. Ces divers établissements d'enseignement comptent plus de 3 700 employés réguliers et près de 1 600 employés non réguliers à leur actif et offrent des services à plus de 50 000 élèves et étudiants. Tel que démontré au tableau 13, les employés réguliers du secteur de l'éducation se divisent en quatre groupes: les enseignants (63.9%), les cadres et gérants (6.4%), les professionnels (4.2%) et les employés de soutien (25.5%).

TABLEAU 12

## ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT - OUTAOUAIS URBAIN

1992

Établissements francophones	# d'élèves	# d'employés réguliers	# d'employés temporaires
Commission scolaire Des Draveurs	28 090	1 429	600
Commission scolaire Outaouais-Hull	7 500	850	350
Commission scolaire d'Aylmer	6 300	511	-
Collège de l'Outaouais	4 000	550	300
Université du Québec à Hull	5 000	345	300
Total	50 890	3 685	1 550

TABLEAU 13

LES EMPLOYÉS RÉGULIERS DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION  
OUTAOUAIS URBAIN: AYLNER - HULL - GATINEAU

1992

	Nombre	(%)
Enseignants	2,356	63,9%
Cadres et gérants	234	6,4%
Professionnels	156	4,2%
Personnel de soutien	939	25,5%
Total	3,685	100%

L'âge moyen des employés du secteur de l'éducation de la région étudiée se situe à environ 45 ans et l'on retrouve une majorité de femmes dans le groupe des enseignants et celui des employés de soutien et une majorité d'hommes dans le groupe des cadres et gérants ainsi que celui des professionnels. Pour ce qui est du pourcentage d'immigrants à l'emploi des institutions d'enseignement, les données dans la région étudiée n'étaient pas disponibles.

Dans le but de mieux saisir la portée du vieillissement des travailleurs de l'éducation et afin de mieux comprendre la portée des politiques et programmes, il faut revenir à notre cadre d'analyse et le développer un peu plus.

Nous avons étudié ce qui caractérise le marché du travail en général et plus particulièrement dans l'Outaouais. Il nous faut maintenant étudier le processus par lequel les gestionnaires transformeront ces données en politiques et programmes. En se référant à l'approche de Mintzberg mentionnée précédemment, on suppose qu'avant de prendre une décision concernant l'élaboration de politiques et programmes, les gestionnaires voudront prendre connaissance de toutes les données disponibles. Celles-ci devront les convaincre que notre société vivra un vieillissement de la main-d'oeuvre disponible et que des changements au niveau des politiques et programmes organisationnels pourraient apporter des bénéfices à l'organisation et à la société. De plus, les gestionnaires auront besoin de conseils quant aux stratégies à mettre en

place. Toutefois celles-ci ne seront réalisées qu'une fois le choix du décideur fait et autorisé. Ce processus de transformation de l'information en politiques et programmes ne se fera donc pas du jour au lendemain. Il devra y avoir des mécanismes de communication pour rendre cette information disponible aux organisations concernées, et comme d'habitude du "lobbying" fait auprès des décideurs, soit les gestionnaires et les syndicats, avant que ceux-ci ne manifestent l'intention d'intervenir. Des ressources devront aussi être présentes afin de faciliter le développement, la mise en place et l'évaluation des politiques et programmes par les organisations de l'Outaouais.

Les prochains chapitres du présent travail traiteront des diverses politiques et des programmes suggérés par différents auteurs pour répondre au phénomène grandissant du vieillissement de la population et de leur présence et/ou faisabilité d'adoption par les gestionnaires des organisations du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain.

## CHAPITRE III

### RECRUTEMENT ET VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Les politiques que devraient adopter les gestionnaires pour se préparer au changement démographique que constitue le vieillissement de la population, prennent deux formes: une politique de recrutement pour accueillir au sein de l'organisation de nouvelles sources de main-d'oeuvre et une politique de respect et de valorisation des ressources humaines qui permettra à l'employeur de conserver sur le marché du travail des travailleurs qualifiés.

Une politique de recrutement non-discriminatoire permettra d'embaucher plus d'immigrants, de femmes et de travailleurs âgés. Ces trois groupes de travailleurs sont présentement sous-utilisés probablement dû au nombre élevé de baby-boomers sur le marché du travail. Chacun de ces groupes d'employés comporte toutefois des caractéristiques bien spécifiques. Bien que l'intégration de la main-d'oeuvre immigrante et des femmes mériterait une étude approfondie, nous ne discuterons que brièvement de certains facteurs pour faciliter l'intégration des immigrants et celle des femmes, pour ensuite se consacrer à l'objet même du mémoire, l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs âgés.

Au Québec, entre 1986 et 1990, un total de 146 317 immigrants ont été admis. De ce nombre, 73,6% étaient âgés entre 15 et 65 ans, donc en âge de travailler et 32,5% étaient des travailleurs sélectionnés.<sup>61</sup> "Contrairement à une population en déclin et vieillissante, l'immigration stimule l'économie par...l'afflux de nouvelles ressources humaines motivées et dynamiques".<sup>62</sup>

L'insertion de la main-d'oeuvre immigrante, pour être un succès, nécessitera toutefois de la part des organisations, la reconnaissance des valeurs communes et le respect et la compréhension des valeurs et des coutumes différentes. La reconnaissance de la formation acquise dans le pays d'origine et la formation continue devront aussi faire partie intégrante de la culture organisationnelle. Par formation, on inclut bien sûr les cours de français, puisque 67,5 % des immigrants admis au Québec entre 1986 et 1990 ne connaissaient pas le français en arrivant au pays<sup>63</sup>, mais on sous-entend surtout la formation continue au travail qui permet à l'employé d'occuper des postes différents et d'obtenir des promotions. Une meilleure communication et une ouverture d'esprit de la part du patronat

---

<sup>61</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Le Québec en mouvement, statistiques sur l'immigration, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, 1991.

<sup>62</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, "Au Québec pour bâtir ensemble", Bulletin de liaison, Vol.6, No.2, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, décembre 1990.

<sup>63</sup> Gouvernement du Québec, Le Québec en mouvement, statistiques sur l'immigration, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, 1991.

et du syndicat seront aussi essentielles à l'insertion de la main-d'oeuvre immigrante dans le milieu du travail.

Pour faciliter l'insertion des femmes immigrantes, il faudra se rappeler qu'en plus de vivre les difficultés rencontrées par leurs compatriotes, elles doivent aussi faire face aux problèmes propres aux femmes de toutes races, soit la discrimination salariale, le harcèlement sexuel, les ghettos d'emplois féminins et le manque de services de garde pour les enfants. Certains programmes tels qu'une allocation de formation et de frais de garde, un service d'orientation, des cours en milieu de travail, la reconnaissance des acquis, l'action positive à l'embauche, l'égalité et l'équité en matière d'emploi et la syndicalisation des travailleuses immigrantes pour ne citer que ceux-ci pourraient aider à pallier les problèmes rencontrés par les femmes immigrantes.

Les travailleurs immigrants, tout comme les travailleurs âgés le sont à cause de leur âge, sont souvent victimes de discrimination due à leur race, leur accent, leur habillement ou leurs coutumes dans le milieu du travail. Pour que les travailleurs immigrants deviennent une force pour l'entreprise pour laquelle ils travaillent, celle-ci doit apprendre à les connaître, à respecter leurs valeurs et coutumes et à reconnaître leur expertise.

Lors des entrevues avec les intervenants-clés du secteur de l'éducation dans la région de l'Outaouais urbain, on a noté que les établissements d'enseignement n'ont pas de statistiques concernant le nombre de travailleurs immigrants au sein de leur organisation. Cette absence de statistiques pourrait laisser croire qu'il n'y a pas d'effort de recrutement et d'intégration des immigrants, ou plutôt démontrer qu'on ne fait pas de discrimination et que l'on traite les travailleurs immigrants comme tous les autres travailleurs. D'après les résultats des entrevues, il semble que la seconde supposition reflète la situation outaouaise.

Une autre source de main-d'oeuvre que les organisations devront essayer de recruter pour faire face à une diminution du nombre de jeunes travailleurs dans les années 2000 est constituée par les femmes. En 1988, au Canada, seulement 52.3% des femmes étaient sur le marché du travail.<sup>64</sup> L'Outaouais par contre, présente un taux d'activité élevé pour les femmes (63,9% en 1990) comparativement à la situation québécoise et canadienne. Pour ce qui est du pourcentage de femmes dans le secteur de l'éducation de l'Outaouais urbain, la plupart des établissements n'ont aucune statistique disponible. Toutefois la plupart affirmait que la majorité des employés étaient des femmes particulièrement pour les postes de soutien et d'enseignants. Les intervenants-clés sont d'avis qu'il n'y a pas de besoin particulier pour un recrutement axé vers les

---

<sup>64</sup> R.S.BELOUS, Op.cit., p.29.

femmes puisqu'elles sont déjà en grand nombre dans le secteur de l'éducation. Les efforts de recrutement pourraient toutefois être déployés pour les postes de gestionnaires et de professionnels. Afin d'augmenter ce nombre, les organisations devraient développer des stratégies de recrutement axé vers les femmes et adopter des politiques pour les garder au sein de l'entreprise. Les employeurs doivent se préoccuper de questions telles que l'équité salariale, les congés de maternité payés, les services de garde d'enfants, l'horaire flexible et les politiques d'embauche, de promotion et de séniorité.<sup>65</sup> En effet, les organisations perdent souvent leurs employées lorsque celles-ci ont des enfants d'âge préscolaire parce que les conditions rigides de l'organisation les empêchent de concilier leur vie familiale et professionnelle.

Dans les années 2030, avec une espérance de vie prolongée et une masse de personnes âgées plus importante, les femmes n'auront peut-être plus seulement à s'occuper de leurs enfants, mais elles devront probablement aussi subvenir aux besoins de leurs parents âgés. Aux États-Unis, on estime que 25% des employés jouent un rôle dans le soin aux parents âgés. Ceux qui prodiguent des soins sont surtout des femmes, et sont habituellement âgés entre 40 et 45 ans lorsqu'il s'agit de soin aux parents et entre 55 et 60 ans lorsqu'il s'agit de soin au conjoint.<sup>66</sup> Comme le secteur de l'éducation dans l'Outaouais

---

<sup>65</sup> Ibid., p.xii.

<sup>66</sup> M.A.CREEDON, Issues for an Aging America: Elder Care, New York, The Conference Board, Inc, 1988, p.2.

comporte un haut pourcentage de femmes à son emploi et que l'âge moyen est de 45 ans, il sera important d'étudier les besoins des femmes et de répondre à ces besoins par des programmes et politiques adéquats.

Les données d'un sondage canadien effectué en Alberta confirment que les femmes sont principalement impliquées dans le soin aux parents âgés et estime qu'au moins un tiers des employés ont des responsabilités en ce qui a trait aux soins aux parents âgés.<sup>67</sup>

Les organisations à l'avant-garde qui auront tenu compte de ce nouveau phénomène et implanté des programmes pour faciliter l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles pour leurs employé(e)s auront donc une longueur d'avance sur les autres entreprises afin de maintenir les employés au sein de l'organisation.

Les employés âgés représentent une troisième source de main-d'oeuvre à envisager. Aux États-Unis, un facteur motivant les organisations à recruter et retenir sur le marché du travail les employés âgés, est le fait qu'ils peuvent aider l'entreprise à rejoindre la clientèle des personnes âgées.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> A.L.McKINNON et D.ODYNAK, Elder Care, Employees, and Employers: Some Canadian Evidence, document préparé pour Santé et Bien-être social Canada, Edmonton, Université de l'Alberta, août 1991, p.12.

<sup>68</sup> D.JESSUP & B.GREENBERG, "Innovative Older-Worker Programs", Generations. Business and Aging, Vol.XIII, No.3, Summer 1989, p.27.

Un autre phénomène qui a fait son apparition dans certaines organisations américaines est le développement d'une banque de retraités.<sup>69</sup> En effet, plusieurs compagnies réalisent qu'il est plus facile de recruter des anciens employés à la retraite pour occuper certaines tâches de façon temporaire ou à temps partiel. Les employés retraités sont déjà familiers, sont plus loyaux envers l'organisation et nécessitent moins de formation.<sup>70</sup> Dans l'Outaouais il n'existe pas de telle banque de retraités, toutefois certains établissements d'enseignement embauchent des retraités pour des postes temporaires et certains retraités viennent faire du bénévolat dans les écoles.

La diminution du taux de main-d'oeuvre dans les années futures forcera les gestionnaires à envisager divers moyens pour retenir leurs employés au sein de l'organisation et peut-être même à réembaucher des employés retraités.<sup>71</sup>

Nous avons présenté trois sources de main-d'oeuvre potentielle; et bien que le recrutement axé vers les immigrants et les femmes et le respect de ceux-ci constituent des façons de s'assurer un environnement organisationnel productif et non-

---

<sup>69</sup> S.RHINE, Managing Older Workers: Company Policies and Attitudes, New York, The Conference Board, Inc., 1984, p.14. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>70</sup> D.JESSUP & B.GREENBERG, "Innovative Older-Worker Programs", Generations. Business and Aging, Vol.XIII, No.3, Summer 1989, p.25.

<sup>71</sup> S.RHINE, Managing Older Workers: Company Policies and Attitudes, New York, The Conference Board, Inc., 1984, p.34.

discriminatoire, nous n'élaborerons pas sur ce sujet qui constitue une problématique en soi, mais concentrerons plutôt notre attention vers le maintien en emploi des travailleurs âgés.

## CHAPITRE IV

### MAINTIEN EN EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

L'échantillon considéré lors de notre étude étant relativement réduit en ce qui a trait au nombre d'entrevues et voulant tirer le maximum des données au point de vue qualitatif, on a décidé de prendre une série de thèmes et de présenter les données obtenues pour la région étudiée en les comparant à l'échelle de l'Amérique du Nord.

La littérature nous démontre que les organisations réaliseront vite qu'une façon économique d'avoir des employés qualifiés sera de garder sur le marché du travail les employés âgés qui ont déjà acquis l'expérience nécessaire à l'entreprise. Tous les efforts déployés pour maintenir en emploi les travailleurs âgés devront aussi tenir compte des besoins spécifiques des femmes, puisque celles-ci tout comme les hommes vieilliront aussi. De plus, les femmes avec une espérance de vie plus longue que les hommes pourront peut-être se retrouver en plus grand nombre sur le marché du travail.

Le maintien en emploi des travailleurs âgés aura pour avantage comparativement aux deux autres solutions proposées précédemment de diminuer les coûts de recrutement. De plus, cette politique pourra s'appliquer sans discrimination aux hommes, aux femmes et aux immigrants âgés. Les programmes et

politiques suggérés pour le maintien en emploi des travailleurs âgés ne s'appliqueront toutefois pas de façon intégrale pour les immigrants et les femmes envisagés comme nouvelles sources de main-d'oeuvre.

En plus de l'expérience, les travailleurs âgés apporteront avec eux la sagesse et une vision élargie du travail. Aux États-Unis, une étude démontre que bien que le nombre de femmes sur le marché du travail continue d'augmenter, de plus en plus de travailleurs prennent leur retraite plus tôt, spécialement en ce qui a trait aux hommes.<sup>72</sup> Pour encourager les employés âgés à demeurer au sein de l'organisation, celle-ci devra toutefois être une source de valorisation pour les employés et ainsi les inciter à y travailler plus longtemps.

Aux États-Unis, le "Bureau of Labor Statistics" prévoit que le nombre de travailleurs âgés de 55 à 64 ans diminuera de 4.5% entre 1986 et 1995, mais qu'il augmentera de 14.2% entre 1995 et l'an 2000.<sup>73</sup>

Les membres du "British-North American Committee" prévoient que la demande pour des travailleurs mieux éduqués augmentera dans les années futures. Ils notent aussi que ce sera dans des secteurs tels que l'administration, la

---

<sup>72</sup> R.FRIEDLAND, "Age distribution of the U.S. population", Generations, Business and Aging, Vol. XIII no.3, Summer 1989, p.12.

<sup>73</sup> R.S.BELOUS, Op.cit., p.21.

technologie, la médecine et l'éducation que la pénurie de main-d'oeuvre se fera le plus sentir.<sup>74</sup>

En ce qui concerne la situation outaouaise du secteur de l'éducation, tous les intervenants ont répondu favorablement à la demande de consacrer une partie de leur temps pour discuter du phénomène du vieillissement de la main-d'oeuvre. Durant les entrevues il n'y avait aucune réticence face aux questions et aux sujets abordés. On peut affirmer que les intervenants-clés de l'Outaouais sont sensibilisés à la problématique, mais ne paraissent pas s'inquiéter de se retrouver sans main-d'oeuvre qualifiée. Certains doutent même que le secteur de l'éducation puisse souffrir éventuellement de pénurie de main-d'oeuvre. On mise sur le fait que les universités regorgent de jeunes enseignants et que la situation économique étant telle, il est très facile de trouver des employés de soutien. De plus, plusieurs des établissements détiennent une liste d'employés temporaires assez volumineuse. Par contre, d'autres intervenants se fiant aux études provinciales tant gouvernementales que syndicales doutent que la situation outaouaise diffère de celle du Québec et sont très intéressés à en savoir plus sur la problématique et à mettre en place dès maintenant les programmes et politiques qui pourraient pallier le problème du vieillissement de la main-d'oeuvre sans occasionner des coûts exorbitants à l'organisation.

---

<sup>74</sup> R.S.BELOUS, Op.cit., p.28.

Pour ce faire, les organisations doivent premièrement identifier les politiques ou programmes qui incitent les employés à quitter l'organisation et ensuite se préparer à adopter des mesures pour le maintien en emploi des travailleurs âgés. Parmi les facteurs reconnus dans la littérature comme faisant partie d'une "stratégie d'élimination"<sup>75</sup> de la main-d'oeuvre vieillissante on retrouve la tendance à la retraite anticipée, le système de pension et les préjugés.

#### A. Retraite et pension

Pour aider à retenir les employés qui songeraient à une retraite anticipée, les employeurs doivent changer leur façon de procéder du tout au tout. En effet, les tendances actuelles sont de diminuer le taux de main-d'oeuvre et pour ce faire, d'encourager les employés à se retirer tôt du marché du travail. La retraite est perçue par plusieurs (syndicats et employés) comme l'aboutissement d'une carrière, comme un repos bien mérité après plusieurs années de dur labeur.

Tous s'entendent de nos jours, employeurs, syndicats et même les employés pour considérer la retraite anticipée comme un heureux phénomène.<sup>76</sup> "Le droit à une retraite décente a été pendant plusieurs décennies une des revendications les plus

---

<sup>75</sup> G.GUÉRIN, Op.cit., p.51.

<sup>76</sup> G.GUÉRIN, Op.cit., p.59. S.RHINE, America's Aging Population: Issues Facing Business and Society, New York, The Conference Board, Inc., 1980, p.3.

fréquentes du mouvement ouvrier."<sup>77</sup> Les revendications syndicales concernant la retraite anticipée visaient d'une part à aider les travailleurs à se soustraire à des conditions de travail souvent difficiles et d'autre part à "redistribuer l'emploi des travailleuses et travailleurs plus âgés aux jeunes".<sup>78</sup>

Lors de l'Enquête Vieillissement et autonomie de 1991, "l'âge moyen de la retraite chez les Canadiens retraités âgés de 45 ans et plus était d'environ 62 ans." De plus, ceux encore sur le marché du travail estimaient se retirer au même âge.<sup>79</sup>

Dans le secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain, l'âge moyen des employés à la retraite variait de 52 à 65 ans. De plus, il semble que la majorité des employés prennent leur retraite dès que leur régime de pension le leur permet.

Des études en Allemagne stipulent que les sentiments des travailleurs plus âgés "sont partagés au sujet de la sortie hâtive du marché du travail. Un grand nombre préférerait continuer à travailler si c'est un "bon travail": moins

---

<sup>77</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Vers un nouvel équilibre des âges, Rapport du groupe d'experts sur les personnes âgées, Ministère de la santé et des services sociaux, 1991, p.33.

<sup>78</sup> M.KOHLI, "Réorganiser le processus de retraite: les entreprises, les syndicats et l'État" dans H.DAVID, Actes du Colloque. Le vieillissement au travail, une question de jugement, Montréal, IRAT, 1990, p.94.

<sup>79</sup> Statistique Canada, Vieillissement et autonomie, mai 1992, p.15.

stressant et plus autonome."<sup>80</sup>

Diverses études concernant la retraite anticipée stipulent que l'état de santé et le revenu à la retraite représentent les facteurs déterminants pour inciter les employés à se retirer tôt du marché du travail.<sup>81</sup> Lors de l'enquête canadienne de 1991, les trois raisons invoquées par les répondants étaient "le désir de ne plus travailler", un revenu de pension suffisant et une mauvaise santé.<sup>82</sup>

Ainsi, les employés dont l'état de santé laisse à désirer et/ou ceux qui prévoient avoir les moyens financiers pour subvenir à leurs besoins sans avoir à travailler ont tendance à vouloir se retirer tôt du marché du travail ou du moins, du travail à temps complet. Les régimes de pension publics et privés ont donc encouragé les travailleurs à se retirer de plus en plus tôt du marché du travail.

Lorsque l'on parle des travailleurs qui ont quitté le marché du travail, il ne faudra pas oublier les gens qui ont pris leur retraite faute de n'avoir pu se trouver un emploi:

Si l'on considère que les chances de trouver un emploi s'amenuisent à mesure que s'allonge la période de chômage, et que les personnes de 45 ans à 64 ans sont spécialement affectées par le chômage de longue durée, elle devraient aussi être plus sujettes à un

---

<sup>80</sup> M.KOHLI, Op.cit., p.95.

<sup>81</sup> P.L.MACDONALD et R.A.WANNER, Retirement in Canada, p.62.

<sup>82</sup> Statistique Canada, Vieillesse et autonomie, 1991, p.15.

retrait de la population active suite au découragement.<sup>83</sup>

"En 1990, les chômeurs et chômeuses de 45 ans et plus représentaient seulement 18% des gens en chômage au Canada, mais ils constituaient 37% de ceux qui l'étaient pendant plus d'un an."<sup>84</sup>

Avant d'encourager l'ensemble des travailleurs âgés à continuer à travailler, il faudra tout d'abord s'assurer que ceux-ci seront en mesure de trouver du travail. Le gouvernement pourra jouer un rôle clé en établissant des politiques et programmes pour enrayer les préjugés et la discrimination vis-à-vis les employés âgés et ainsi aider à changer la mentalité de certains gestionnaires.

En effet, les employeurs et les politiciens doivent reconnaître qu'un élément essentiel pour être compétitif dans le monde, est d'honorer et de respecter les aînés et de trouver du travail pour ceux qui veulent et peuvent travailler.<sup>85</sup>

Les plans de pension offerts aux employés constituent un autre aspect qui devra être réexaminé si l'on désire encourager

---

<sup>83</sup> G.GUÉRIN et M.HÉBERT, La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail au Québec, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p.23.

<sup>84</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., 1992, p.33.

<sup>85</sup> D.FRIEDMAN, Issues for an Aging America: Elder Care, New York, The Conference Board, Inc., 1988, p.8. (traduction libre de l'auteur)

les employés à demeurer au sein de l'organisation.<sup>86</sup> En effet, les primes de départ et le plafonnement du taux de rémunération sont développés pour encourager une retraite anticipée et non pour retenir les employés sur le marché du travail aussi longtemps qu'ils sont aptes à travailler.

Dans l'Outaouais, comme ailleurs au Québec, les Commissions scolaires et les Collèges sont régis par les programmes de retraite gouvernementaux, soit principalement le Régime de retraite des enseignants (RRE) pour ceux qui ont adhéré au régime avant 1973 et le Régime de retraite des employés gouvernementaux et des organismes publics (RREGOP) en vigueur depuis 1973. Les employés de l'Université du Québec à Hull appartiennent au Régime de retraite de l'Université du Québec (RRUQ) qui est géré par un comité patronal-syndical.

Pour ce qui est du RRE, la retraite est possible après 33 ans de service ou 65 ans d'âge ou une combinaison des deux. Le RREGOP lui exige au moins 60 ans d'âge et la règle du 90 en combinant l'âge et les années de service. Les deux programmes offrent la possibilité de retraite progressive échelonnée sur trois ans.

L'âge moyen à la prise de la retraite varie selon les modalités du régime de retraite. En effet dans l'Outaouais

---

<sup>86</sup> H.AXEL, Employing Older Americans: Opportunities and Constraints, New York, The Conference Board, Inc., 1988, p.10.

urbain, les employés qui font partie du RRE prennent leur retraite de cinq à dix ans plus tôt que leurs collègues du RREGOP. Les employés de l'Université qui ont un régime qui leur permet une prise de retraite entre 55 et 65 ans, prennent toutefois leur retraite vers l'âge de 62-63 ans. Le fait qu'il n'y ait pas d'âge obligatoire pour la retraite au Québec pourrait faciliter le maintien en emploi des travailleurs âgés.

La politique de retraite progressive sans pénalité de pension en vigueur dans le secteur de l'éducation pourrait être échelonnée sur une plus longue période et ainsi permettre aux organisations de garder les employés âgés au sein de l'établissement plus longtemps. En effet, la plupart des intervenants-clés affirmaient que cette politique était facile d'application puisqu'elle était planifiée d'avance.

#### B) Attitudes et préjugés

Mais tel que mentionné précédemment, il n'y a pas que les systèmes de retraite et de pension qui influent sur le maintien en emploi des travailleurs âgés. Pour y arriver les employeurs devront aussi examiner leurs préjugés et ceux de la société face aux travailleurs âgés.<sup>87</sup> Parmi les préjugés les plus fréquemment rencontrés on retrouve ceux relatifs au fait que les employés âgés sont moins productifs, qu'ils sont malades plus souvent, que leurs habilités intellectuelles diminuent

---

<sup>87</sup> S.RHINE, Managing Older Workers: Company Policies and Attitudes, New York, The Conference Board, Inc., 1984, p.16.

avec l'âge et que leur capacité d'apprentissage est diminuée.

Si l'on se fie aux données de recherches et à l'expérience de diverses entreprises, on remarque que les employés âgés sont évalués de façon égale ou supérieure aux employés plus jeunes en termes d'absentéisme, de jugement, de la qualité et de la quantité de travail accompli et d'habiletés interpersonnelles.<sup>88</sup> Bien que le processus du vieillissement amène la diminution de certaines facultés intellectuelles, les études ont démontré que les travailleurs âgés "sont capables de changer leurs méthodes de travail dans le but de minimiser les pertes d'aptitudes susceptibles de diminuer leur productivité. L'expérience compense donc pour la diminution de certaines capacités."<sup>89</sup> Ces études concordent très bien avec les attitudes des intervenants de l'Outaouais face aux capacités intellectuelles. En effet, toutes les personnes interrogées s'entendent pour affirmer que les capacités intellectuelles ne diminuent pas avec l'âge. Toutefois, la majorité d'entre-eux (87,5%) croient que les travailleurs âgés de 45 ans et plus sont moins productifs que les employés plus jeunes. Certains prétendent que ce qui réduit la productivité n'est pas l'âge mais plutôt le manque de motivation et que s'il existe une diminution de la productivité en soit, l'expérience compense de beaucoup cette réduction.

---

<sup>88</sup> H.AXEL, Op.cit., p.18.

<sup>89</sup> G.GRENIER, Op.cit., p.25.

Pour ce qui concerne la difficulté d'apprendre de nouvelles tâches, les opinions sont très partagées. On prétend qu'il peut parfois y avoir des réticences, mais c'est surtout le manque d'intérêt ou d'enthousiasme relié à la dévalorisation de la tâche d'enseignant qui en est la cause.

Il a été prouvé que la formation et l'usage des fonctions mentales et intellectuelles retardent ou annihilent certains effets du vieillissement. Ces effets sur les fonctions mentales ou intellectuelles se produisent d'ailleurs, règle générale, à un âge plus avancé que celui de la fin de la vie active.<sup>90</sup>

Les chercheurs s'entendent aussi pour dire que si l'on donne aux employés âgés un temps de réponse adéquat et un environnement favorable à l'apprentissage, il n'y a pratiquement pas de différence d'apprentissage avec leurs collègues plus jeunes, particulièrement s'ils sont âgés de moins de soixante ans.<sup>91</sup> Ainsi, les programmes de formation qui étaient auparavant destinés aux jeunes employés devront maintenant être offerts de façon non-discriminatoire. Les habitudes de ne pas investir dans une main-d'oeuvre vieillissante puisque celle-ci prendrait sa retraite sous peu devront vite être changées. Les gestionnaires devront être conscients des barrières à la formation des travailleurs âgés

---

<sup>90</sup> GAGNON, L., Le vieillissement des effectifs de la fonction publique du Québec, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Office des ressources humaines, 1990, p.15.

<sup>91</sup> G.H.DUNN, Older Workers Study, Emploi et Immigration Canada, février 1985, p.26.

et développer des programmes d'enseignement pour ceux-ci.<sup>92</sup> En refusant ou en limitant les occasions de formation des travailleuses et travailleurs âgés, on leur refuse les moyens d'atteindre leur plein rendement comme employés valables et on les expose aux licenciements qu'amène la désuétude des compétences.<sup>93</sup>

En ce qui concerne le taux d'accidents des travailleurs âgés, les recherches démontrent qu'il est inférieur à celui des employés plus jeunes. Et bien que lorsque ceux-ci se blessent, on dénote une absence plus longue et des frais médicaux plus élevés comparativement aux employés plus jeunes, les coûts totaux demeurent toutefois inférieurs dû au nombre restreint d'accidents chez les travailleurs âgés.<sup>94</sup> Dans l'Outaouais, 50% des intervenants croient que les employés âgés ne sont ni plus ni moins victimes d'accidents ou malades que les employés plus jeunes.

Les chercheurs affirment aussi que les employés âgés sont moins portés à changer d'emploi; ils demeurent donc au sein de la même entreprise plus longtemps ce qui diminue les coûts de recrutement et de formation de l'organisation.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ, Stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre, Ottawa, 1990, p.30.

<sup>93</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., 1992, p.25.

<sup>94</sup> G.H.DUNN, Op.Cit., p.28.

<sup>95</sup> Ibid., p.17.

TABLEAU 14

ATTITUDE DES INTERVENANTS-CLÉS  
 SECTEUR DE L'ÉDUCATION - OUTAOUAIS URBAIN

1992

LES EMPLOYÉS DE 45 ANS ET PLUS	VRAI	FAUX
1. Sont moins productifs	87,5%	12,5%
2. Sont plus loyaux envers l'organisation	62,5%	37,5%
3. Sont malades plus souvent	50%	50%
4. Ont de la difficulté à apprendre de nouvelles tâches	50%	50%
5. Ont un taux de roulement plus faible que les autres employés	75%	25%
6. Ont des capacités intellectuelles diminuées	0%	100%
7. Coûtent plus cher à l'organisation que les plus jeunes	50%	50%
8. Ont moins d'accidents que les plus jeunes	50%	50%

Les intervenants de l'Outaouais partagent cette opinion. En effet, 75% d'entre eux estiment que les employés âgés ont un taux de roulement plus faible que les autres employés et 62,5% estiment qu'ils sont plus loyaux envers l'organisation. Contrairement à une croyance populaire auprès de certains employeurs, les employés âgés ne coûtent pas plus cher à l'organisation et ne représentent donc pas la stratégie idéale lorsqu'il s'agit de réduire les coûts.<sup>96</sup>

"La gestion doit réaliser que l'habileté n'a pas d'âge et que les travailleurs plus âgés peuvent contribuer à la rentabilité de l'entreprise."<sup>97</sup>

Les opinions des intervenants du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain sont partagées quant aux coûts encourus par les travailleurs âgés. La moitié des répondants estiment que les employés âgés coûtent plus cher à cause des salaires plus élevés et des congés de maladie. Par contre, on estime que bien que les employés plus âgés coûtent plus cher en salaires, ce phénomène ne sera plus vrai dans quelques années puisque les employés qui font leur entrée sur le marché du travail maintenant sont plus scolarisés que par le passé. La différence salariale ne résidera donc que dans les années d'expérience plutôt que l'expérience et la scolarité acquises

---

<sup>96</sup> LAURIE A. TUBBS, "Legal issues. Responsibilities and Obligations of Business in an Aging Society.", Generations. Business and Aging, Vol. XIII, No. 3, Summer 1989, p.15.

<sup>97</sup> H. AXEL, Op.cit., p.35. (Traduction libre de l'auteur)

au fil des ans. La plupart s'entendent aussi pour affirmer que l'expérience et l'expertise que les employés plus âgés détiennent compensent de beaucoup tout coût additionnel si un tel coût existe.

Lorsque questionnés quant aux avantages et désavantages d'encourager les travailleurs âgés à demeurer au sein de l'organisation, tous les intervenants du secteur de l'éducation de l'Outaouais urbain s'entendent pour dire que les avantages dépassent de loin les inconvénients. Parmi les avantages, on retrouve l'expertise et l'expérience, le fait qu'ils n'ont pas le choc des idées comme certains jeunes qui arrivent sur le marché du travail et qui ont une perception très erronée de ce qui les attend; ils possèdent une connaissance intrinsèque de l'organisation qui ne s'acquiert qu'avec le temps, sont loyaux envers l'organisation, adhèrent aux valeurs et à la culture organisationnelle et connaissent le fonctionnement et les rouages de l'organisation.

Parmi les désavantages d'encourager les employés âgés à demeurer au sein de l'organisation, on note le manque de renouvellement dans l'organisation, le fait que certains enseignants plus âgés éprouvent de la difficulté à faire face aux valeurs des nouvelles générations, qu'il peut être plus difficile pour l'organisation d'adopter de nouvelles méthodes de fonctionnement, qu'il y aura plus de résistance au changement, que les coûts des salaires et avantages sociaux seront plus élevés et que l'organisation devra envisager

l'adoption de modification des conditions de travail pour satisfaire les besoins des employés plus âgés. Par contre, tous soutiennent que le maintien en emploi des travailleurs âgés, bien qu'il puisse bénéficier à l'organisation, au travailleur et à la société, ne doit seulement se faire que si le travailleur lui-même le désire. Les politiques gouvernementales et organisationnelles devraient le permettre et l'encourager, mais ne devraient en aucun cas pénaliser un employé qui désirerait prendre une retraite bien méritée.

Pour permettre aux organisations de prendre conscience de leurs attitudes et préjugés face aux travailleurs âgés, il serait avantageux d'offrir des cours à l'intention des gestionnaires sur la question du vieillissement et son impact sur le marché du travail. En effet, un tel cours offert à une soixantaine d'organisations américaines (619 gestionnaires) a démontré une plus grande sensibilité des gestionnaires face aux questions de discrimination reliée à l'âge et aux mythes entourant les travailleurs âgés.<sup>98</sup> Il serait avantageux que ces mêmes cours soient offerts aux représentants syndicaux afin de les sensibiliser au sujet.

Lorsque les organisations auront étudié les facteurs affectant le départ des travailleurs, elles pourront alors se pencher sur les programmes qui pourraient retenir les employés

---

<sup>98</sup> H.DENNIS, "Management Training" dans H.DENNIS (dir.), Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force, D.C.Heath and Company, 1988, p.153.

âgés au sein du marché du travail.

C) Modification des conditions de travail

D'après les auteurs, les programmes qui pourraient être mis en place pour essayer de retenir les travailleurs qui songeraient à une retraite anticipée sont la modification du poste de travail<sup>99</sup>, le recyclage<sup>100</sup>, la réduction des heures de travail<sup>101</sup>, les horaires flexibles<sup>102</sup>, le travail à temps partiel<sup>103</sup>, le partage du travail<sup>104</sup>, la flexibilité dans le lieu de travail<sup>105</sup>, la retraite progressive et la formation

---

<sup>99</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Rapport gouvernemental canadien sur le vieillissement, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1982, p.148. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>100</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, 1989 et après. Les défis d'une société canadienne vieillissante, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1989, p.14. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>101</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Op.cit., p.148. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>102</sup> D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23. H. AXEL, Employing Older Americans: Opportunities and Constraints, New York, The Conference Board, Inc., 1988, p.23. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>103</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., p.14. H.AXEL, Job Banks for Retirees, New York, The Conference Board, Inc., 1989, p.3. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>104</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Op.cit., p.148. CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., p.14. D.JESSUP et B.GREENBERG, Op.cit., p.23.

<sup>105</sup> H.AXEL, Employing Older Americans: Opportunities and Constraints, New York, The Conference Board, Inc., 1988, p.23.

continue en emploi.<sup>106</sup>

Ces divers programmes pourraient bénéficier non pas seulement aux employés âgés, mais à toute une gamme d'employés. En effet, ils pourraient permettre aux employés éprouvant des problèmes de santé de demeurer productifs, à ceux devant s'occuper de jeunes enfants ou de parents âgés de concilier les deux rôles et aux employés voulant se retirer de le faire progressivement.<sup>107</sup>

Les secteurs de l'économie où l'on retrouve le plus grand nombre de travailleurs âgés de 70 ans et plus "se caractérise(nt) par l'existence d'un nombre substantiel de travailleurs autonomes et par la flexibilité des horaires de travail".<sup>108</sup>

Pour que ces programmes réussissent il faudra une étroite collaboration entre le patronat et le syndicat afin d'assurer le respect des conventions collectives et des droits des employés. "Les syndicats se sont traditionnellement opposés aux horaires flexibles, particulièrement dans le cas du travail à

---

<sup>106</sup> C. RONDEAU, Présentation, dans Blouin, R. (dir.), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991, p.8.

<sup>107</sup> C.E. PAUL, "Implementing Alternative Work Arrangements for Older Workers" dans H. DENNIS (dir.), Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force, D.C. Heath and Company, 1988, p.118.

<sup>108</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Op.cit., p.35.

temps partiel."<sup>109</sup> Ces horaires étant souvent imposés et non choisis par les travailleurs et mis en place pour combler les besoins des employeurs et non ceux des employés. En travaillant de concert avec les syndicats, les employeurs seront à même d'élaborer des stratégies qui répondront aux besoins des employés ainsi qu'à ceux de l'organisation.

La façon de calculer les prestations de pension devra être modifiée si l'on veut inciter les employés plus âgés à demeurer sur le marché du travail en leur permettant le travail à temps partiel ou la réduction des heures de travail.<sup>110</sup>

Dans le secteur de l'éducation de l'Outaouais urbain on craint que la plupart des programmes visant la modification des conditions de travail soient difficiles à implanter pour une organisation qui doit offrir des services d'enseignement à des heures bien spécifiques et de façon très régulière. Toutefois, les entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires des ressources humaines et les représentants syndicaux du secteur de l'éducation démontrent qu'il existe une ouverture d'esprit et un intérêt à étudier l'implantation de nouvelles politiques et programmes qui pourraient avantager les employés tout en permettant de continuer d'offrir les mêmes services sans coût additionnel.

---

<sup>109</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., 1991, p.19.

<sup>110</sup> D.JESSUP & B.GREENBERG, "Innovative Older-Worker Programs", Generations. Business and Aging, Vol.XIII, No.3, Summer 1989, p.26.

### C.1) Heures de travail

La plupart des institutions d'enseignement de la région étudiée ont des heures de travail fixes pour la majorité des employés. Ces heures de travail peuvent varier quelque peu d'un établissement à l'autre, mais elles sont toutes déterminées par les services offerts à la clientèle et aussi par le système de transport scolaire, pour ce qui est des commissions scolaires. Les conventions collectives négociées au niveau provincial dictent le nombre d'heures de travail. Il n'existe pas de politiques comme telles concernant la flexibilité des heures de travail, la modification des heures de travail ou la modification de la semaine de travail. Toutefois la flexibilité est accordée dans des cas particuliers pour une période limitée. Il en est de même pour ce qui concerne les politiques concernant la flexibilité du lieu de travail et le partage du travail. On remarque toutefois une plus grande flexibilité au niveau collégial et universitaire, spécialement pour les enseignants.

Les congés sabbatiques qui sont facilement disponibles peuvent permettre une certaine flexibilité aux employés pour parfaire leur formation ou pour se ressourcer. En effet les congés sabbatiques et sans solde peuvent être offerts pour des périodes de quelques jours, quelques mois ou un an, souvent renouvelables à demande.

Une certaine réticence existe face au partage du travail et au travail à temps partiel afin de ne pas créer plus d'emplois précaires. En effet, la précarité des emplois inquiète beaucoup le mouvement syndical puisque ce sont souvent des femmes qui occupent ces emplois et qui ne possèdent ainsi aucune sécurité d'emploi.

### C.2) Aménagement de la tâche ou du lieu de travail

Pour ce qui est de la modification ou de l'aménagement de la tâche ou du lieu de travail, la plupart des institutions de l'Outaouais ont une politique à cet effet, mais toutefois tous acquiescent pour dire que cette politique est difficile à appliquer. L'aménagement de la tâche se fait surtout pour des cas de maladie, handicap et d'aménagement de fin de carrière. La difficulté d'appliquer une telle politique réside dans le fait que pour aménager la tâche de quelqu'un il faut par le fait même alourdir celle de quelqu'un d'autre ou encourir des coûts supplémentaires. L'aménagement du lieu de travail peut se faire dans les Commissions scolaires puisqu'à chaque année les employés peuvent manifester leur intérêt pour changer d'école. Il existe aussi au niveau universitaire une politique d'affectation temporaire où les employés non enseignants ont l'opportunité de combler un autre poste pour une durée pré-déterminée.

#### D) Formation et perfectionnement

Pour faciliter le maintien des travailleurs âgés en emploi, il ne s'agit pas seulement d'améliorer les conditions de travail, mais il faut aussi fournir à l'employé des opportunités de développement de carrière. Il serait opportun pour les organisations de développer conjointement avec les employés, dès le début de leur carrière, une planification de carrière jumelée à un système adéquat d'évaluation du rendement et du potentiel.<sup>111</sup> Ceci aurait pour avantage d'inciter les employés à envisager une plus longue carrière avec l'employeur, de déceler tôt les insatisfactions et de prendre les moyens pour y remédier.

Le manque de possibilités de promotion, parfois appelé "plafonnement professionnel", ou le simple ennui face à une longue carrière peut occasionner chez les travailleuses et travailleurs âgés qui ont encore plusieurs années de productivité devant eux le sentiment d'être moins compétents ou d'avoir perdu leur enthousiasme. Leurs niveaux de satisfaction et de productivité peuvent alors connaître une baisse sensible;<sup>112</sup>

En ce qui concerne les politiques de perfectionnement, de formation ou de recyclage pour les établissements du secteur de l'éducation dans l'Outaouais, les conventions collectives

---

<sup>111</sup> M.CÔTÉ, "Le vieillissement : actif ou passif comment le gérer" dans CÔTÉ, M. (dir.), Le vieillissement, mythe et réalité (son impact sur la gestion des entreprises), Laval, Éditions Agence d'ARC Inc., 1980, p.106.

<sup>112</sup> CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, Op.cit., 1992, p.22.

provinciales dictent le montant alloué par employé et les décisions concernant le type de formation privilégiée sont habituellement prises suite aux recommandations d'un comité paritaire. Il existe aussi des programmes de formation pour répondre aux besoins organisationnels et des programmes de formation gouvernementaux tels que celui concernant la prévention du décrochage chez les jeunes.

Les congés sabbatiques représentent aussi une opportunité de perfectionnement. Le recyclage se fait surtout par le biais de congé sabbatique ou lorsqu'une personne est mise en disponibilité.

La littérature suggère qu'en reconnaissant l'expertise de l'employé âgé et en lui permettant de jouer le rôle de formateur,<sup>113</sup> de "mentor" au sein de l'organisation, on facilitera la diffusion de connaissances et d'expérience aux employés moins expérimentés en plus d'aider à l'élimination des préjugés concernant les compétences des employés plus âgés.

Dans l'Outaouais, quoique les avantages d'un programme de mentor soient reconnus par tous, employeurs et syndicats, il n'existe pas de tel programme. Pourtant ce type de programme pourrait faciliter la supervision et le perfectionnement des

---

<sup>113</sup> M.CÔTÉ, "Le vieillissement : actif ou passif comment le gérer" dans M.CÔTÉ (dir.), Le vieillissement, mythe et réalité (son impact sur la gestion des entreprises), Laval, Éditions Agence d'ARC Inc., 1980, p.106.

nouveaux enseignants durant leurs deux ans de probation, les stages des étudiants en éducation et la fin de carrière des employés âgés. On note que pour qu'un tel programme soit mis en place, il faudra que le Ministère décide d'inclure ce programme dans la tâche des enseignants et que leur tâche soit réduite pour compenser ce nouvel ajout.

Du côté des employés de soutien on estime que ce programme de mentor existe de façon informelle puisque tout employé qui quitte son poste passe habituellement du temps avec le nouvel employé pour lui montrer le fonctionnement de l'organisation et le familiariser avec les tâches à effectuer.

#### E) Promotion de la santé

On remarque d'après certaines études que les gens en moins bonne santé ont tendance à vouloir se retirer plus tôt que les employés en bonne santé.<sup>114</sup> On dénote aussi que la santé est plus souvent mentionnée comme raison pour se retirer par les travailleurs col bleu que par les travailleurs col blanc.<sup>115</sup> Un autre type de programme en milieu de travail qui aiderait à maintenir les employés âgés en emploi consisterait donc en un programme global de promotion de la santé. Toutefois, un programme de promotion de la santé apporterait des bénéfices

---

<sup>114</sup> Ibid., p.11.

<sup>115</sup> J.A.TINDALE, Travailleurs et travailleuses âgés dans une main-d'oeuvre vieillissante, Conseil consultatif national sur le troisième âge, 1991, p.12.

aux employés de tout âge et ne devrait donc pas être offert seulement à un certain groupe d'employés, mais plutôt tenir compte des préférences et besoins spécifiques de chaque groupe. Un programme global de promotion de la santé permettrait d'une part, de maintenir les employés en bonne santé physique, et d'autre part, d'éliminer les sources de stress néfaste au travail et de donner aux employés les ressources nécessaires pour conserver une bonne santé émotionnelle et mentale. Ce programme de promotion de la santé pourrait inclure des activités pour l'adoption ou l'amélioration de bonnes habitudes de vie, des activités de dépistage et d'évaluation des risques à la santé, des stratégies de communication et d'éducation telles des séminaires et des bulletins d'information<sup>116</sup>, des services d'information, d'aide et de counselling pour les soins aux parents âgés<sup>117</sup>. D'après Santé et Bien-être social Canada, un programme global de promotion de la santé en milieu de travail combinerait des stratégies visant l'amélioration des pratiques de santé (habitudes de vie), des stratégies pour l'amélioration de l'environnement social et physique au travail et à la maison et le développement des ressources personnelles soit le soutien social et l'efficacité personnelle.<sup>118</sup> L'adoption de tels programmes aidera aussi les organisations à

---

<sup>116</sup> G.PFEIFFER, "Health Promotion Programs for Older Workers and Retirees", Generations. Business and Aging, Vol.XIII, No.3, Summer 1989, p.29.

<sup>117</sup> C.DUSELL & M.ROMAN, "The Elder-Care Dilemma", Generations. Business and Aging, Vol.XIII, No.3, Summer 1989, p.31.

<sup>118</sup> SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA, Modèle de promotion de la santé dans l'entreprise, Ministère des Approvisionnement et Services Canada, 1991, p.10.

diminuer leur taux de roulement, à augmenter le moral des employés et à accroître leur sentiment d'appartenance à l'organisation.<sup>119</sup>

Tous les établissements d'enseignement de la région étudiée ont un programme de santé et sécurité au travail et ont ou vont mettre en place très prochainement un programme d'aide aux employés qui offrent des services confidentiels et volontaires de counselling aux employés aux prises avec des problèmes d'ordre personnel ou professionnel. Par contre, la présence de programmes et politiques concernant la promotion de la santé est minime. Toutefois, tous en reconnaissent la nécessité et ont l'intention d'y dévouer plus de temps et d'énergie dans les prochaines années. Les programmes sont offerts à tous les employés; seuls les programmes de préparation à la retraite sont offerts aux employés plus âgés.

Cette revue des divers programmes pour le maintien en emploi des travailleurs âgés démontre que pour retenir les travailleurs, les organisations devront montrer aux employés que le milieu du travail, particulièrement l'entreprise pour laquelle ils travaillent, peut leur apporter des satisfactions. Les employés veulent travailler pour une organisation qui leur permettra de grandir et de s'épanouir. Ils veulent être impliqués dans le processus de prise de décision, avoir une

---

<sup>119</sup> SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA, A Review of Post-1987 Literature on Workplace Wellness, 1991, document non publié.

plus grande influence sur leur travail, sentir qu'ils contribuent à l'organisation et être traités de façon juste et respectueuse.<sup>120</sup> En effet, les employés les moins satisfaits au travail ont plus tendance à se retirer tôt.<sup>121</sup>

On verra donc l'établissement de programmes pour améliorer la qualité de vie au travail dans les organisations qui se soucieront de conserver une main-d'oeuvre qualifiée.

Les employeurs devront aussi faire attention pour que leurs efforts pour retenir les employés au sein de l'organisation ne soient pas défavorables aux employés qui, eux, décideront de partir.

On remarque qu'avant de pouvoir mettre en place des programmes pour retenir au sein de l'organisation les employés âgés, les gestionnaires de tous les secteurs de l'organisation devront être convaincus des avantages de cette nouvelle stratégie. Le système de la gestion des ressources humaines aura donc beaucoup de travail à faire pour changer la mentalité des gestionnaires et aussi celle des autres employés face aux travailleurs plus âgés.

---

<sup>120</sup> J.HAUSERMAN, Employee Expectations and The Bottom Line: Human Resource Management in The 1990s, William M.Mercer Ltd, March 1990.

<sup>121</sup> S.RHINE, America's Aging Population: Issues facing Business and Society, New York, The Conference Board, Inc., 1980, p.31.

Avant de mettre en place ces divers programmes, il serait avantageux pour l'organisation d'adopter tout d'abord une politique globale concernant le bien-être de ses employés. Cette politique stipulerait que l'organisation se soucie de la santé et du bien-être de ses employés, qu'elle reconnaît l'importance des ressources humaines pour le bon fonctionnement de l'organisation et que toute décision concernant les autres sous-systèmes de l'organisation sera aussi évaluée selon son impact sur les employés.

Cette politique globale couvrirait aussi la question de retenir les employés âgés au sein de l'organisation puisqu'avant de prendre une décision au sujet du "décrutement" ou des plans de retraite, les gestionnaires évalueraient l'impact que cette décision aurait sur le bien-être des employés.

Pour relever les défis des années 2000 les entreprises devront donc changer leur façon de considérer leurs employés. Celles-ci devront commencer à mieux apprécier cette ressource rare que sont les ressources humaines et à établir des politiques et programmes qui aideront leurs employés à se développer à leur plein potentiel et qui les feront se sentir valorisés et appréciés par leur milieu de travail.

Nos entrevues ont démontré que les intervenants-clés du secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain sont sensibilisés à la problématique du vieillissement de la main-

d'oeuvre, mais n'en tirent que peu de conséquences en termes de changements de politiques et de programmes. La plupart n'ont entrepris aucune étude ni projet spécial pour pallier le vieillissement de la main-d'oeuvre et plusieurs croient que l'initiative devra venir du gouvernement provincial avant d'être adoptée dans la région. Toutefois l'intérêt démontré durant les entrevues nous permet de croire que les établissements d'enseignement de l'Outaouais urbain participeraient à un projet-pilote pour le maintien en emploi des travailleurs âgés si un tel projet était initié.

## CONCLUSION

L'étude de la problématique du vieillissement de la population et de son impact sur l'élaboration de politiques et programmes en milieu de travail fait réaliser que les organisations doivent s'adapter dès maintenant pour mieux faire face aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

Si les tendances actuelles se maintiennent, le milieu de travail présentera un visage bien différent. En effet, on y rencontrera de plus en plus d'immigrants, de femmes et de travailleurs âgés. Cette nouvelle composition de la main-d'oeuvre forcera les entreprises à établir de nouveaux programmes, à offrir de nouveaux bénéfices et à se préoccuper plus sérieusement de questions comme la discrimination, l'équité en matière d'emploi et la formation.

Les travailleurs âgés qui décideront de demeurer sur le marché du travail désireront plus qu'un salaire alléchant. Ils voudront que le milieu du travail comble leurs besoins d'épanouissement, de socialisation et de se sentir utile à la société. Comme le travail ne sera probablement pas leur unique préoccupation, ils exigeront des modifications aux conditions de travail actuelles, soit une semaine de travail plus courte, le travail partagé ou à temps partiel, le travail à la maison, etc.

Et bien que les divers programmes et politiques suggérés précédemment se situent dans le cadre du maintien en emploi des travailleurs âgés, l'adoption de plusieurs de ceux-ci bénéficiera à tous les employés et ainsi qu'à l'organisation elle-même.

À quelques exceptions près, l'enjeu n'est pas de mettre en place des pratiques de gestion propres à la main-d'oeuvre vieillissante, mais de donner accès à cette catégorie d'employés aux mêmes ressources et aux mêmes possibilités que les autres. Vue sous cette (sic) angle, la gestion du vieillissement se rapproche singulièrement de la gestion de la féminisation, de la gestion des minorités ethniques ou de celle de la main-d'oeuvre handicapée.<sup>122</sup>

Toutefois, bien que le fait de garder plus longtemps les travailleurs sur le marché du travail représente une façon d'éviter une pénurie de main-d'oeuvre, on ne veut pas que ceci se fasse au détriment des travailleurs qui eux voudraient prendre une retraite anticipée. Les syndicats auront donc un rôle crucial à jouer et devront surveiller les intérêts des employés afin que les besoins de main-d'oeuvre des entreprises ne viennent pas à l'encontre des besoins des travailleurs. La meilleure formule serait que les organisations établissent des politiques et des programmes qui reconnaîtraient la valeur des ressources humaines. Ainsi, celles-ci se sentiraient appréciées de leur employeur et sentiraient qu'elles contribuent au succès de l'organisation et désireraient donc continuer à travailler tant qu'elles en seraient encore capables. De cette façon les

---

<sup>122</sup> G.GUÉRIN, "Les pratiques de gestion en matière de vieillissement" dans R.BLOUIN (dir.), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991, p.82.

pénuries de main-d'oeuvre seraient évitées non pas parce que les gouvernements ou organisations obligerait les employés à demeurer sur le marché du travail par des lois ou règlements mais bien parce que les travailleurs désireraient travailler jusqu'à un âge plus avancé.

Les divers moyens suggérés pour inciter les employés à demeurer au sein de l'entreprise ne devront en aucun cas être obligatoires. La modification de la tâche ou de la semaine de travail devra être un choix fait conjointement par l'employé et l'employeur. Le rôle de l'employeur sera d'offrir des options et de l'éducation pour faciliter cette prise de décision par les travailleurs.

Les femmes de plus en plus nombreuses sur le marché du travail qui ont de jeunes enfants ou des parents âgés à leur charge et qui éprouvent de la difficulté à concilier les responsabilités professionnelles et familiales exigeront, elles aussi, de leur employeur des conditions de travail différentes de celles que l'on retrouve présentement.

L'avancement de la technologie, telle que les télécopieurs, les ordinateurs et autres systèmes de communication permettront aux organisations d'entreprendre ces changements et de continuer à être productives.

Pour bien s'adapter à tous ces changements, il importe pour l'organisation de les prévoir et de s'y préparer. En

accueillant dès maintenant de façon non discriminatoire des employés immigrants, âgés ou de sexe féminin, et en adoptant des mesures pour répondre à leurs besoins, l'organisation sera ainsi en mesure de recruter et de conserver une main-d'oeuvre qualifiée. Cette ouverture d'esprit aux employés immigrants, âgés ou de sexe féminin n'aidera pas seulement les entreprises à résoudre un problème de pénurie de main-d'oeuvre, mais aidera aussi notre société à continuer à offrir des programmes sociaux et de bien-être à tous ceux qui en auront besoin grâce à leur apport au marché du travail, et nous amènera à vivre dans un monde sans discrimination.

Le secteur de l'éducation qui vit un vieillissement de sa main-d'oeuvre pourra jouer un rôle-clé en adoptant des programmes et politiques qui valorisent les ressources humaines. Étant lui-même tellement dépendant de la qualité de ses ressources humaines, il peut influencer les décideurs actuels et futurs en servant d'exemple et en transmettant ces notions à travers les divers cours et séminaires offerts à sa clientèle. Notre analyse régionale du secteur de l'éducation a démontré un intérêt de la part des employeurs et des syndicats à essayer d'améliorer les conditions de travail des employés tout en continuant à assurer un service de qualité à la clientèle étudiante. Il faudra faire preuve de détermination et de créativité pour développer et mettre à l'essai des stratégies innovatrices pour renouveler et revaloriser la main-d'oeuvre. D'autres recherches seront nécessaires pour évaluer l'impact et les bénéfices d'implanter diverses

politiques organisationnelles pour le maintien en emploi des travailleurs.

Les gestionnaires et syndicats ayant été consultés, il faudra dans un deuxième temps aborder cette problématique avec les acteurs concernés soit les employés des établissements de l'enseignement. L'élaboration d'un projet pilote par les employeurs, employés et syndicats permettra de mettre à l'essai certains programmes et certaines politiques et d'en évaluer l'impact.

La revue de la littérature concernant le maintien en emploi des travailleurs âgés indique que la formation et le perfectionnement occuperont un rôle encore plus important et deviendront des atouts pour demeurer à l'avant-garde des changements technologiques, démographiques, culturels et économiques.

L'information concernant les changements démographiques qui affectent le secteur de l'éducation a été recueillie, analysée et transmise aux décideurs. C'est maintenant à eux de procéder aux choix qui s'imposent, de les faire autoriser et de les réaliser. Le secteur de l'éducation de l'Outaouais fera-t-il le premier pas en ce qui a trait à la problématique du vieillissement de la main-d'oeuvre ou subira-t-il les répercussions du changement démographique dans une quinzaine d'année lorsqu'une majorité des employés se dirigeront vers la retraite ? Les modèles systémique et décisionnel serviront-ils

d'outil de gestion aux décideurs du secteur de l'éducation? Leur permettront-ils d'analyser les demandes, contraintes et ressources de leur environnement, pour ensuite prendre de bonnes décisions et mettre en place les politiques et programmes appropriés? Ce mémoire a permis d'illustrer cette problématique par le secteur de l'éducation de l'Outaouais urbain. Il importe maintenant que d'autres poursuivent la recherche avec le secteur de l'éducation mais aussi avec d'autres secteurs économiques de l'Outaouais.

## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES

- BEAUD, M. et D.LATOUCHE, L'art de la thèse: comment préparer et rédiger une thèse, un mémoire ou tout autre travail universitaire, Montréal, Les éditions du Boréal, 1988.
- BELOUS, R.S., Demographic Currents: Trends and Issues that Face the United States, the United Kingdom and Canada, British-North American Committee, Occasional Paper no.7, 1991.
- BERNARDIN-HALDEMANN, V. et E.OUELLET, Vieillir en emploi. Bibliographie annotée, Québec, Université Laval, mars 1991.
- BLOUIN, R. (dir.), Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 1990.
- BLOUIN, R. (dir.), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991.
- BOH, K., G.SGRITTA et M.SUSSMAN, Cross-Cultural Perspectives on Families, Work, and Change, New York, Haworth Press, 1989.
- BOISVERT, M. L'organisation et la décision, Ottawa, Agence d'ARC, 1985.
- CLARK, R., Retirement Policy in an Aging Society, Durham, N.C., Duke University Press, 1980.
- COT, J.P. et MOUNIER, J.P., Pour une sociologie politique tome I, Paris, Éditions du Seuil, 1974.
- CÔTÉ, M. (dir.), Le vieillissement, mythe et réalité (son impact sur la gestion des entreprises), Laval, Éditions Agence d'ARC Inc., 1980.
- DAVID, H. (dir.), Actes du colloque. Le vieillissement au travail, une question de jugement, Montréal, Institut de recherche appliquée sur le travail, 1990.
- DELORME, P. (dir.), Théories et pratiques actuelles du management, Sillery, PUQ, 1990.
- DENNIS, H. (dir.), Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force, Toronto, D.C.Heath and Company, 1988.

- EASTON, D., Analyse du système politique, Paris, Librairie Armand Colin, 1974.
- GAULIER, X., La deuxième carrière, Paris, Éditions du Seuil, 1988.
- GLICKMAN, A., The Changing Composition of the Workforce, New York, Plenum Press, 1982.
- GRAWITZ, M., Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, 1986.
- GUILLEMARD, A.-M., La vieillesse et l'état, Paris, Presses universitaires de France, 1980.
- HALE, N., The Older Worker, San Francisco, Jossey-Bass Limited, 1990.
- KOLB, D., I. RUBIN et J. MCINTYRE, Comportement organisationnel une démarche expérientielle, Montréal, Guérin, 1976.
- KOONTZ, H. et C. O'DONNELL, Management, principes et méthodes de gestion, Montréal, McGraw-Hill, 1980.
- LAPIERRE, J.-W., L'analyse des systèmes politiques, Paris, Presses Universitaires de France, 1973.
- LOUBET DE BAYLE, J.L., Introduction aux méthodes des sciences sociales, Toulouse, Privat, 1986.
- MCDONALD, P.L. et WANNER, R.A., Retirement in Canada, Toronto, Butterworths Canada Ltd, 1990.
- MINTZBERG, H., Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Éditions d'organisation, 1982.
- MORIN, E., La méthode, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- MOUCHOT, C., Introduction aux sciences sociales et à leurs méthodes, Presses universitaires de Lyon, 1986.
- OSBERG, L., Work and Income in the Nineties. The Future of Work in Canada: Trends, Issues and Forces for Change, Ottawa, Conseil canadien de développement social, 1988.
- RILEY, M.W., B. HESS et K. BOND, Aging in Society: Selected Reviews of Recent Research, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1983.
- VON BERTALANFFY, L., Théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, 1973.
- WOLCOTT, H.F., Writing Up Qualitative Research, Newbury Park, Sage Publications, Inc., 1991.
- WERTHER, W., K. DAVIS et H. LEE-GOSSELIN, La gestion des ressources humaines, Montréal, McGraw-Hill, 1985.

ARTICLES

- ACHENBAUM, W.A., "The History of Business Involvement in Aging Needs", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- ATKINS, G.L. et ERBS, L.A., "Legislative Issues", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- BROUSSEAU, K. "Toward a Dynamic Model of Job-Person Relationships: Findings, Research Questions and Implication for Work System Design", Academy of Management Review, Vol. 8, No. 1, 1983.
- DENNIS, H., "Management Training" dans DENNIS, H. (dir.) Fourteen steps in Managing an Aging Work Force, Toronto, D.C. Heath and Company, 1988.
- DUSELL, C. et ROMAN, M., "The Elder-Care Dilemma", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- FLEMING, J., "Étude d'une décision d'entreprise", Synopsis, juillet-août 1968.
- FRIEDLAND, R., "Age Distribution of the U.S. Population", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- GUÉRIN, G., "Une approche systémique à la planification des ressources humaines dans la grande entreprise", Gestion, septembre 1980.
- HAUSERMAN, J., Employee Expectations and The Bottom Line: Human Resource Management in The 1990s, notes pour une allocution, Toronto, 15 mars 1990.
- JESSUP, D. et COBERLY, S., "Gerontologists in Business", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- JESSUP, D. et GREENBERG, B., "Innovative Older-Worker Programs", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- LEVIN, R., "Putting It in Perspective", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.

- LOWE, G.S., "La retraite: attitudes, plans et comportements", Enquête sociale générale. Les articles, Ottawa, Statistique Canada, octobre 1991.
- McDANIEL, S.A., "Challenges to Health Promotion Among Older Working Women", Canadian Journal of Public Health, Vol. 79, janvier-février 1988.
- PAUL, C.E., "Implementing Alternative Work Arrangements for Older Workers", dans DENNIS, H. (dir.) Fourteen steps in Managing an Aging Work Force, Toronto, D.C. Heath and Company, 1988.
- PFEIFFER, G.J., "Health Promotion Programs for Older Workers and Retirees", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989.
- SUSSNER RODGERS, F. et RODGERS, C., "Business and the Fact of Family Life", Harvard Business Review, No 6, novembre-décembre 1989.
- TUBBS, L.A., "Legal Issues Responsibilities and Obligations of Business in an Aging Society", Business and Aging, Generations, Journal of the American Society on Aging, Vol. XIII, No 3, été 1989

#### DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX ET AUTRES DOCUMENTS

- AXEL, H., Employing Older Americans: Opportunities and Constraints, New York, The Conference Board, Inc., 1988.
- AXEL, H., Job Banks for Retirees, New York, The Conference Board, Inc., 1989.
- BARRIAULT, C., Portrait-Santé Région 07-Outaouais. Projections démographiques de l'Outaouais de 1986 à 2011, Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, octobre 1989.
- BARRIAULT, C., Portrait-Santé Région 07-Outaouais. Illustration socio-économique et démographique de l'Outaouais 1986, Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, février 1990.
- BARRIAULT, C., Le processus de désintégration des communautés, Conseil régional de la santé et des services sociaux de l'Outaouais.

BÉLISLE, S. et LAPIERRE, M., Système de projections des professions au Canada, "Les tendances professionnelles au Québec vers les années 2000", Ottawa, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Direction de la planification stratégique, Région du Québec, mars 1990.

BÉLISLE, S. et DESNOYERS, A., Perspectives régionales de l'économie et du marché du travail 1991-92 à 1993-94, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Direction de la planification stratégique, Région du Québec, octobre 1991.

CARPENTIER-ROY, M.-C., Organisation du travail et santé mentale chez les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire. Rapport de recherche, Communications CEQ, 1992.

CENTRALE DE L'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, Les membres de la CEO et le vieillissement: quelques données statistiques, Notes de recherche 22, mai 1990.

CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ, Stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre, Ottawa, 1990.

CHALIFOUX, G. et P. MICHEL, Les perspectives d'emploi et les jeunes du secondaire et du collégial, Emploi et Immigration Canada et Ministère de l'Éducation du Québec, juin 1989.

CHAMBRE DES COMMUNES, Les droits de la personne et le vieillissement au Canada, Deuxième rapport du Comité permanent des droits de la personne, août 1988.

COMITÉ D'ÉTUDE SUR L'AVENIR ÉCONOMIQUE DE L'OUTAOUAIS, Forum sur l'avenir économique de l'Outaouais; les solutions...?!, Hull, Université du Québec à Hull, 30 novembre 1991.

COMITÉ OUTAOUAIS 2050, L'Outaouais. Développement et contexte frontalier Phase II, juillet 1990.

CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION, Grandes lignes d'un programme national pour les travailleurs âgés, Ottawa, novembre 1986.

CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, 1989 et après. Les défis d'une société canadienne vieillissante, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1989.

CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE, La position du CCNTA sur la gestion d'une population active vieillissante, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, janvier 1992.

- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA, L'emploi au futur. Tertiariation et polarisation, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1990.
- DUCLOS, B. et LOISELLE, J., Recensement 1981 Résultats et analyse par C.E.C. Région de l'Outaouais, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Direction des services économiques, Région du Québec, mai 1984.
- DUCLOS, B., MASSÉ, S. et LOISELLE, J., Recensement 1986 Statistiques par territoire de C.E.C. Région de l'Outaouais, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Direction des services économiques, Région du Québec, juillet 1989.
- DUCLOS, B., Caractéristiques et perspectives de l'économie et du marché du travail, Région de l'Outaouais 1989-90 à 1991-92, Emploi et Immigration Canada, Direction de la planification stratégique, réseau Outaouais, mai 1991.
- DUNN, G.H., Older Workers Study, Emploi et Immigration Canada, février 1985.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, L. et MILLS, S., Balancing Work and Family: A Study of the Canadian Federal Public Sector, 1991.
- ÉMOND, L., La population de l'Outaouais, à quoi ressemble-t-elle? Survol des données du recensement 1986, Département de santé communautaire de l'Outaouais, CHRO, mars 1990.
- FOOT, D.K., Population Aging and the Canadian Labour Force, Ottawa, Études en politique sociale, L'Institut de recherches politiques, 1987.
- FRIEDMAN, D., Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process, New York, The Conference Board, Inc., 1987.
- FRIEDMAN, D., Issues for an Aging America: Elder Care, New York, The Conference Board, Inc., 1988.
- GAGNON, L. Le vieillissement des effectifs de la fonction publique du Québec, Gouvernement du Québec, Office des ressources humaines, 1990.
- GAGNON-TREMBLAY, M., Allocution au Colloque "Les personnes immigrantes: partenaires du développement régional", Hull, 22 novembre 1991.
- GOVERNEMENT DE L'ONTARIO, Work and Family. The Crucial Balance, Ontario Women Directorate, Ministry of Community and Social Services.

- GOUVERNEMENT DU CANADA, Rapport gouvernemental canadien sur le vieillissement, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1982.
- GOUVERNEMENT DU CANADA, Les Aîné(e)s - Intégration et égalité. Les Conséquences en vue de l'action, Séminaire international, octobre 1989.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Les structures municipales de l'Outaouais québécois, Ministère des affaires municipales, Direction de la recherche et des politiques, avril 1988.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Bulletin de liaison, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Vol.6, No.2, décembre 1990.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Statistiques de l'éducation, Ministère de l'éducation, 1990.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Principales statistiques sur l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire, Ministère de l'éducation, août 1991.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Le Québec en mouvement. Statistiques sur l'immigration, Ministère des Communautés culturelles et de l'immigration, 1991.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Vers un nouvel équilibre des âges, Rapport du groupe d'experts sur les personnes âgées, Ministère de la santé et des services sociaux, 1991.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Principales statistiques sur l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire, Ministère de l'éducation, 1992.
- GRENIER, G., Les travailleurs âgés dans une société vieillissante: tendances, théories et politiques, Ottawa, Santé et Bien-être social Canada, août 1989.
- GUÉRIN, G. et HÉBERT, M., La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail au Québec, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988.
- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Vol.8, No 3, novembre 1988.
- LAHDIRI, N., La problématique du marché du travail de l'Outaouais, Document préparé pour le "Forum régional pour l'emploi", 28 avril 1989.

- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Vol.9, No 1, juillet 1989.
- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Vol.10, No 1, juillet 1990.
- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Vol.10, No 2 et 3, janvier 1991.
- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Vol.10, No 4, février 1991.
- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Vol.11, No 1, juillet 1991.
- LAHDIRI, N. Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Vol.11, No 2, décembre 1991.
- MASSÉ S., LOISELLE, J. et DUCLOS, B., Recensement 1986 Statistiques par territoire de C.E.C., Région de l'Outaouais, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Direction des services économiques, Région du Québec, juillet 1989.
- McKINNON, A. et ODYNAK, D., Elder Care, Employees, and Employers: Some Canadian Evidence, document préparé pour Santé et Bien-être social Canada, Edmonton, Population Research Laboratory, Université de l'Alberta, août 1991.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE, Direction régionale de l'Outaouais, Profil régional de l'Outaouais, août 1991.
- OUELLETTE, R. Le vieillissement du personnel enseignant québécois, Gouvernement du Québec, Ministère de l'éducation, 1991.
- PARIS, H., The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities, Ottawa, The Conference Board of Canada, 1989.
- RHINE, S. America's Aging Population: Issues facing Business and Society, New York, The Conference Board, Inc., 1980.

- RHINE, S., Managing Older Workers: Company Policies and Attitudes, New York, The Conference Board, Inc., 1984.
- SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA, Modèle de promotion de la santé dans l'entreprise, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1991.
- SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA, La promotion de la santé en milieu de travail-Échantillonnage de programmes et d'initiatives en cours dans les entreprises, Approvisionnements et Services Canada, 1992.
- STATISTIQUE CANADA, Canada's elderly, Ottawa, Approvisionnements et Services Canada, 1979.
- STATISTIQUE CANADA, Vieillissement et autonomie, 1991.
- STONE, L. et H. FRENKEN, Recensement 1986. Les personnes âgées au Canada, Ottawa, Approvisionnements et Services, 1988.
- TINDALE, J.A., Travailleuses et travailleurs âgés dans une main-d'oeuvre vieillissante, Ottawa, Conseil consultatif national sur le troisième âge, mars 1991.
- TREMPE, N., Recueil statistique sur les naissances dans l'Outaouais, 1988, Département de santé communautaire, Centre hospitalier régional de l'Outaouais, mai 1990.
- TRUEMAN, M., Training of Older Workers in Canada, Genève, Organisation mondiale du travail, 1989.

ANNEXE A. LEXIQUE

<b>Population de 15 ans et plus</b>	Toutes les personnes âgées de 15 ans et plus à l'exception des personnes vivant dans les réserves indiennes, des pensionnaires d'institutions et des membres à temps plein des Forces armées.
<b>Population active</b>	Nombre de personnes, parmi la population de 15 ans et plus, au travail ou en chômage.
<b>Emploi</b>	Nombre de personnes qui habitent une région et qui travaillent, peu importe le lieu.
<b>Chômeurs</b>	Personnes qui sont sans travail et qui se cherchent activement un emploi.
<b>Taux de chômage</b>	$\frac{\text{Nombre de chômeurs}}{\text{Population active}} \times 100$
<b>Taux d'activité</b>	$\frac{\text{Population active}}{\text{Population de 15 ans et plus}} \times 100$
<b>Indice de remplacement</b>	$\frac{\text{Population de 15 à 24 ans}}{\text{Population de 55 à 64 ans}}$
<b>Taux de dépendance</b>	$\frac{(0-19) + (65 \text{ ans et plus})}{(20-64 \text{ ans})}$

<b>Rapport emploi-population</b>	<u>Emploi</u> x100 Population active <sup>123</sup>
<b>Taux d'inoccupation</b>	Proportion de la population de 15 ans et plus qui ne perçoit aucun revenu d'emploi. (Ces personnes dites dépendantes incluent les personnes à la retraite, les conjoints au foyer, les prestataires d'aide sociale, les étudiants sans emploi durant l'été, les personnes à la recherche d'un emploi.) <sup>124</sup>
<b>Travailleurs âgés</b>	Travailleuses et travailleurs âgés de 45 ans et plus. <sup>125</sup>
<b>Taux de croissance</b>	Variation de l'effectif de la population entre deux dates, exprimée en pourcentage.

---

<sup>123</sup> La plupart des définitions sont tirées de N.LAHDIRI, Bulletin régional sur le marché du travail. Région de l'Outaouais, Gouvernement du Québec, Ministère de la main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Vol.11, No 2, décembre 1991.

<sup>124</sup> COMITÉ OUTAOUAIS 2050, Op.cit., p.81.

<sup>125</sup> L.GAGNON, Op.cit., p.v.

## ANNEXE B

### QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

#### ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

##### I. SECTEUR DE L'ÉDUCATION

1. Combien d'écoles/de campus se trouvent sous votre juridiction?

- a) primaires
- b) secondaires
- c) autres
- d) collégial
- e) universitaire

2. Combien d'étudiants reçoivent des services de votre organisation?

##### II. DÉMOGRAPHIE

1. Quel est le nombre d'employés au sein de votre organisation?

- a) total
- b) enseignants
- c) cadres et gérants
- d) professionnels
- e) personnel de soutien
- f) autre, spécifiez

2. Quel est le pourcentage de femmes à l'emploi de votre organisation ?

3. Comment se répartit votre main-d'oeuvre selon les groupes d'âge suivants:

-15 à 24 ans

-25 à 44 ans

-45 à 64 ans

-65 +

4. Quel est l'âge moyen de votre main-d'oeuvre ?

5. Quel est le pourcentage d'immigrants à l'emploi de votre organisation ?

### III. POLITIQUES ET PROGRAMMES

1. Quelles sont vos politiques concernant:

-**modification des heures de travail** (horaire compressé, horaire autre que le 8AM à 4PM, etc)

-**modification de la semaine de travail** (temps partiel, semaine de 4 jours)

-**horaire flexible** (heures d'arrivée et de départ pouvant varier selon les journées contrairement à la modification des heures de travail qui elle est de façon régulière)

-**partage du travail** (deux personnes pour remplir le même emploi à temps plein)

-**modification du poste de travail** (aménager le lieu de travail pour rencontrer les besoins de l'employé (ergonomie), changer les tâches pour accommoder les besoins de l'employé)

-**flexibilité dans le lieu de travail** (travail à la maison)

2. Quelles sont vos politiques concernant :

a) la formation et le perfectionnement?

b) le recyclage?

3. Avez-vous un programme de "mentor" c'est-à-dire que les employés plus âgés guident et forment les plus jeunes?

4. Quelles sont vos politiques concernant la retraite ?

5. Quel est l'âge moyen à la retraite ?

6. Offrez-vous des programmes de promotion de la santé tels que :

- modification des habitudes de vie
- programme d'aide aux employés
- politiques sur la santé
- amélioration de l'environnement

7. Est-ce que ces programmes sont offerts à tous les employés?

8. Existe-t-il des programmes spécifiques pour les employés âgés de 45 ans et plus?

**IV. ATTITUDES**

Puis-je vous poser des questions concernant les employés âgés de 45 ans et plus?

1. Croyez-vous qu'il est vrai ou faux que les employés âgés de 45 ans et plus:

- sont moins productifs
- sont plus loyaux envers l'organisation
- sont malades plus souvent
- ont de la difficulté à apprendre de nouvelles tâches
- ont un taux de roulement plus faible que les autres employés
- ont des capacités intellectuelles diminuées
- coûtent plus cher à l'organisation que les plus jeunes
- ont plus d'accidents que les plus jeunes

2. Croyez-vous qu'il est avantageux d'encourager les employés âgés de 45 ans et plus à demeurer au sein du milieu de travail?

**Si oui**

A)quels sont les avantages?

B)quels sont les désavantages ?

**Si non**

A)quels sont les avantages?

B)quels sont les désavantages ?

3. S'ils ne sont pas déjà en place, seriez-vous disposé à instaurer les programmes et politiques qui suivent si les employés en faisaient la demande ?

- modification des heures de travail
- modification de la semaine de travail
- horaire flexible
- partage du travail
- modification des postes
- flexibilité dans le lieu de travail
- programme de promotion de la santé
- formation reliée au travail
- recyclage
- programme de mentor

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES SYNDICATS DU SECTEUR DE  
L'ÉDUCATION

ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

I. SECTEUR DE L'ÉDUCATION

Qui sont les membres que vous représentez?

II. DÉMOGRAPHIE

1. Quel est le nombre d'employés:

A) rémunérés par le Syndicat ?

B) représentés par le Syndicat?

2. Quel est le pourcentage de femmes représentées par votre organisation ?

3. Comment se répartit la main-d'oeuvre selon les groupes d'âge suivants:

-15 à 24 ans

-25 à 44 ans

-45 à 64 ans

-65 +

4. Quel est l'âge moyen de la main-d'oeuvre ?

5. Quel est le pourcentage d'immigrants représentés par votre organisation ?

### III. POLITIQUES ET PROGRAMMES

1. Que pensez-vous des politiques et programmes suivants:

-**modification des heures de travail** (horaire compressé, horaire autre que le 8AM à 4PM, etc)

-**modification de la semaine de travail** (temps partiel, semaine de 4 jours)

-**horaire flexible** (heures d'arrivée et de départ pouvant varier selon les journées contrairement à la modification des heures de travail qui elle est de façon régulière)

-**partage du travail** (deux personnes pour remplir le même emploi à temps plein)

-**modification du poste de travail** (aménager le lieu de travail pour rencontrer les besoins de l'employé (ergonomie), changer les tâches pour accommoder les besoins de l'employé)

-**flexibilité dans le lieu de travail** (travail à la maison)

-**formation et perfectionnement**

-**recyclage**

-**programme de "mentor"** (c'est-à-dire que les employés plus âgés guident et forment les plus jeunes)

-**politiques concernant la retraite**

2. Quel est l'âge moyen à la retraite des employés que vous représentez?

#### IV. ATTITUDES

Puis-je vous poser des questions concernant les employés âgés de 45 ans et plus?

1. Croyez-vous qu'il est vrai ou faux que les employés âgés de 45 ans et plus:

- sont moins productifs
- sont plus loyaux envers l'organisation
- sont malades plus souvent
- ont de la difficulté à apprendre de nouvelles tâches
- ont un taux de roulement plus faible que les autres employés
- ont des capacités intellectuelles diminuées
- coûtent plus cher à l'organisation que les plus jeunes
- ont plus d'accidents que les plus jeunes

2. Croyez-vous qu'il est avantageux d'encourager les employés âgés de 45 ans et plus à demeurer au sein du milieu de travail?

**Si oui**

A)quels sont les avantages?

B)quels sont les désavantages

**Si non**

A)quels sont les avantages?

B)quels sont les désavantages ?

3. Seriez-vous disposé à encourager l'adoption des programmes et politiques qui suivent si les employés en faisaient la demande ?

- modification des heures de travail
- modification de la semaine de travail
- horaire flexible
- partage du travail
- modification des postes
- flexibilité dans le lieu de travail
- programme de promotion de la santé
- formation non reliée directement au travail
- programme de mentor
- programmes de promotion de la santé, tels que

- \*séminaire sur les habitudes de vie
- \*installation pour les activités physiques
- \*choix santé à la cafétéria
- \*documentation sur la santé
- \*programme d'aide aux employés
- \*programme de gestion du stress
- \*programme de prévention des maladies cardio-vasculaires
- \*programme de perte du poids
- \*politique sur le tabagisme
- \*politique sur le SIDA
- \*autres