

FAITS SAILLANTS

TITRE : Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés : évaluation de la mise en œuvre, de la pertinence et de l'efficacité des projets pilotes de la période 2000-2003

1. LE CONTEXTE

Une entente entre le gouvernement du Canada et celui du Québec portant sur les projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (PPTA) a été signée en octobre 2000 pour une durée de trois ans (2000-2003). Elle a été prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite jusqu'en mars 2005. Ce mémoire concerne les PPTA de 2000-2003. Cette entente fait suite aux constats de détérioration depuis les années 70 de la situation d'emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus. L'entente mentionne que le Québec est responsable de la gestion des projets pilotes sur son territoire et de la mise en œuvre d'approches novatrices devant favoriser la réinsertion ou le maintien en emploi des travailleurs âgés entre 55 et 64 ans et, exceptionnellement, de ceux âgés de 50 à 54 ans. Il est responsable aussi de l'évaluation des PPTA. La Direction de l'évaluation (DE) a produit ce mémoire qui présente les principaux résultats provenant de trois études.

2. L'ÉVALUATION

Un cadre d'évaluation a été produit en février 2001. Il a été présenté aux autorités du Ministère et par la suite, transmis au gouvernement du Canada. L'évaluation touche la mise en œuvre, la pertinence et l'efficacité des PPTA. Par l'évaluation de la mise en œuvre, on cherche à documenter les processus et les mécanismes mis en place et à déterminer des facteurs de réussite ou d'échec des PPTA, les contraintes, les limites, ainsi que les forces de l'application de ces PPTA. Par l'évaluation de la pertinence, on vérifie si les PPTA ont rejoint la population visée, si les services offerts correspondent aux besoins des travailleurs âgés et si les objectifs des PPTA sont en accord avec les principes établis pour la mise en œuvre. Enfin, l'évaluation de l'efficacité s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs et aux effets, soit à l'efficacité des PPTA à réinsérer ou à maintenir en emploi les travailleurs âgés. Pour couvrir ces dimensions, l'évaluation a été divisée en trois études. La première, de nature qualitative, correspond à l'évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement par études de cas. La seconde consiste en un sondage réalisé auprès des participants afin d'évaluer les effets à court terme des PPTA. La troisième est un sondage mené auprès des acteurs impliqués, excluant les participants. Un rapport synthèse des projets 2000-2003 complète l'évaluation. Ce mémoire présente les principaux résultats des trois études.

3. LA MÉTHODOLOGIE

La première étude porte sur cinq études de cas réalisées par la DE. Des entrevues ont été menées auprès de promoteurs, de partenaires, de sous-traitants, d'employeurs, de participants et de personnel d'Emploi-Québec au niveau local et régional. Au total, 48 personnes, provenant de sept régions, ont été interrogées.

Le sondage auprès des participants a été réalisé en collaboration avec la firme Impact recherche pour la collecte des données et la production des tableaux de base. La DE a procédé aux analyses et a produit le rapport. Cette étude a porté sur les périodes avant, pendant et après la participation (en moyenne 12 mois). Il s'agit, notamment, de la situation d'emploi, de la recherche d'emploi et de l'utilisation du soutien public du revenu. On a distingué les personnes en réinsertion de celles en maintien en emploi. Enfin, des analyses ont été réalisées selon un regroupement des PPTA basé sur la nature de leur principale intervention. Au total, 718 personnes ont répondu au sondage, soit un taux de réponse de 62 %.

La dernière étude a porté sur le point de vue des promoteurs et des partenaires. On y traite de la mise en œuvre des PPTA et de la perception des acteurs quant à leur pertinence et à leur efficacité. Les résultats proviennent d'un sondage postal et 19 promoteurs et 25 partenaires ayant couvert 25 PPTA ont répondu au questionnaire.

4. LES RÉSULTATS

4.1 LA MISE EN ŒUVRE

Une mise en place réussie

Les PPTA ont été implantés comme prévu. Par contre, aucun des PPTA n'a pu respecter intégralement la programmation établie du départ. Ils ont connu des retards et des ajustements le plus souvent mineurs à cause de situations imprévues ou d'ajustements aux besoins spécifiques de la clientèle. Seulement deux PPTA sur les 32 qui ont été déposés ne se sont pas réalisés. Plusieurs ajustements étaient prévisibles, aux dires des répondants, compte tenu qu'il s'agissait, selon eux, de projets adaptés à la clientèle.

Des objectifs et activités diversifiées

On visait globalement à mettre en place des interventions adaptées aux besoins des travailleurs âgés, à favoriser la prolongation de leur vie active et à augmenter leurs compétences professionnelles. Les activités offertes concernent la formation, l'aide à la recherche d'emploi et la sensibilisation des entreprises

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

Des rôles et responsabilités des partenaires et sous-traitants bien définis

Dans la plupart des PPTA, les rôles et responsabilités des partenaires et sous-traitants ont été bien définis. Dans certains cas, le partenariat a été plus difficile à mettre en place en raison d'une imprécision du départ et d'une appropriation difficile de la complémentarité des rôles. Par la suite, cela a semblé se préciser.

La complémentarité des PPTA par rapport aux actions régulières des organismes promoteurs : une opportunité importante de faire plus

On s'entend pour reconnaître la complémentarité des PPTA avec les actions régulières des organismes. Ils ont constitué soit une approche différente ou un nouveau service dans la région ou dans le domaine d'activités couvert. Le caractère particulier provient, dans certains cas, du fait d'offrir le service de façon spécifique à cette clientèle. Des promoteurs ont profité de l'opportunité offerte pour développer ou bonifier une expertise particulière ou adapter leurs façons de faire. Il ressort que la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre assez récente interpelle de plus en plus d'entreprises et d'organisations. Il s'agit d'un créneau en croissance pour les organisations œuvrant en réinsertion au travail et en gestion des ressources humaines.

Un recrutement de la clientèle qui a demandé beaucoup d'efforts

Certains PPTA n'ont pas atteint le nombre de participants prévu. Toutefois, pour la majorité des PPTA, ce nombre a été atteint, voire dépassé, malgré les difficultés de recrutement ayant exigé des efforts plus grands. Dans certains cas, le problème de recrutement a été occasionné par un retard dans l'approbation du projet. Dans d'autres cas, ce problème semblait davantage liée à l'accès à un bassin de travailleurs âgés correspondant au profil recherché en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet. Dans des PPTA, il a été difficile de recruter des entreprises. Certaines se sont désistées en invoquant le temps ainsi que l'investissement requis pour la participation à un projet.

Des activités jugées adéquates au regard du soutien et de l'accompagnement au développement et au suivi des PPTA en cours de réalisation

Les promoteurs soulignent la qualité et l'importance de l'accompagnement et du soutien reçu de la part d'Emploi-Québec. Il semblait important aussi que les balises devant guider le développement du projet soient connues au départ. Cela a été généralement le cas. Le suivi administratif a été réalisé tel que prévu. Le suivi de terrain s'intéressant aux activités et à l'atteinte des objectifs a reposé sur des outils de gestion connus et utilisés dans les organisations. Les responsables de la réalisation du suivi à Emploi-Québec ont souligné l'ampleur de la tâche. Cela aurait nécessité plus de temps et de ressources que prévu.

De nombreux facteurs de réussite de la mise en œuvre et du fonctionnement ont été identifiés

Les facteurs de réussite les plus fréquemment mentionnés ont été la très grande souplesse des PPTA, l'expertise reconnue des organismes promoteurs et des intervenants et le réalisme des PPTA quant à leur envergure et à leur niveau de difficulté.

Des forces et faiblesses ont été également soulevés

La gestion souple des PPTA a permis aux promoteurs d'ajuster leur projet en cours de déroulement et d'adapter leurs interventions. La majorité des répondants ont souligné un manque de ressources humaines et financières pour répondre aux besoins et la surcharge de travail vécu par le personnel d'Emploi-Québec. Enfin, on a déploré l'obligation faite aux participants de s'inscrire au CLE. Ce qui a entraîné des délais supplémentaires et des réticences chez certains d'entre eux.

Des suggestions d'améliorations

Les principales pistes d'amélioration soulevées par les promoteurs et les partenaires sont une implication dès le début du PPTA, lorsque pertinente, du monde patronal et syndical et des ressources du milieu, une amélioration de la collaboration des intervenants impliqués, une meilleure promotion des PPTA en vue d'augmenter leur visibilité, des efforts plus soutenus pour adapter les activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés ainsi qu'une amélioration de la mesure des résultats.

4.2 LA PERTINENCE

La plupart des PPTA visaient la réintégration en emploi (orientation curative) et les autres, le maintien en emploi (orientation préventive)

On visait à expérimenter des interventions de réinsertion en emploi et de maintien. Les projets de réinsertion ont rejoint un grand nombre de participants, soit 1 388 (86 %). Le maintien a été concentré dans quatre PPTA dont trois étaient en gestion prévisionnelle. Ces projets ont rejoint 222 employés âgés (14 %).

Les PPTA ont permis de rejoindre une clientèle avec un profil sociodémographique varié bien que certaines caractéristiques aient été davantage présentes

Près des deux tiers des participants sont des hommes (62 %). Les personnes sont majoritairement âgées entre 55 et 59 ans (62 %). Près des deux tiers vivent en couple avec (19 %) ou sans enfants (44 %). Plus du quart (28 %) ont un niveau de scolarité inférieur à un secondaire 5, alors que plus du tiers (36 %) ont un secondaire 5 général ou professionnel et l'autre tiers (36 %) ont atteint un niveau postsecondaire. Les deux tiers (66 %) des personnes proviennent de régions éloignées puisque la majorité des PPTA ont été implantés dans ces régions. C'est nettement plus élevé que le poids relatif de ces régions, par rapport à l'ensemble du Québec. Leur statut selon le soutien public du revenu au début de la participation est associé largement à l'assurance-emploi : prestataires actifs (49 %) et admissibles (22 %). Les prestataires de l'assistance-emploi ne représentent qu'une personne sur sept (14 %).

Une vaste expérience de travail antérieure plus récente pour une moitié des participants et un peu moins pour les autres. De bonnes conditions de travail étaient associées à cette expérience de travail

Les trois quarts (75 %) ont 30 années ou plus d'expérience de travail. La moitié (51 %) de celles en réinsertion avaient une expérience de travail dans les 12 mois ayant précédé leur participation. Pour les autres, l'expérience la plus récente se situait surtout dans les 13 à 24 mois. Les emplois occupés au cours de l'année précédant la participation avaient les caractéristiques suivantes : en moyenne 35 heures par semaine et 14,00 \$ de l'heure. Les trois quarts (74 %) de ceux qui n'avaient pas occupé d'emploi dans les 12 mois avant leur participation étaient à la recherche d'un emploi. D'autres avaient des problèmes de santé ou avaient décidé de prendre leur retraite. Enfin, près d'une personne sur cinq (18 %) a déjà fait l'objet d'un licenciement collectif au cours des cinq années précédant sa participation.

Les besoins des participants étaient variés

Les besoins des personnes en réinsertion en emploi sont avant tout reliés à un soutien à la recherche d'un emploi. Pour d'autres, cela passe par l'acquisition d'une formation ou par une réorientation de carrière. Des besoins liés à la reconnaissance sociale ou à l'établissement de liens sociaux ont aussi été mentionnés.

4.3 L'EFFICACITÉ

Un niveau de satisfaction élevé malgré quelques aspects encore perfectibles

Le niveau de satisfaction a été élevé pour les processus au début et en cours de participation. Le suivi après la participation reçoit une appréciation un peu plus faible. Les participants considèrent, dans une bonne proportion, que le PPTA auquel ils ont participé est satisfaisant dans son ensemble (86 %) et qu'il mérite d'être recommandé à d'autres travailleurs âgés (89 %). Une plus faible proportion (79 %) considère toutefois que le PPTA était bien adapté aux travailleurs âgés. C'est aussi le cas lorsqu'on interroge les personnes sur la réponse du PPTA à leurs attentes puisque près du quart (24 %) mentionne de manière insuffisante ou pas du tout. Pour plusieurs, la réponse à leurs attentes passe par l'obtention d'un emploi ou leur maintien en emploi, ce qui n'a pas été le cas pour tous. Cela vient donc affecter le taux de satisfaction lié à leurs attentes. Le soutien offert et la qualité de la formation sont d'autres facteurs qui influencent la perception de la réponse aux attentes.

Près d'une personne sur quatre a interrompu sa participation avant terme

Il s'agit d'une proportion un peu plus élevée que celle que l'on retrouve pour l'ensemble des mesures actives. Les principales raisons d'interruption à un PPTA ont surtout été le retour au travail pour les participants en réinsertion en emploi (37 %), un manque ou une perte de motivation ou d'intérêt personnel ou, par rapport aux PPTA, une non-adéquation avec ses besoins (17 %) ou des problèmes de santé (11 %).

Des effets sur l'emploi importants : les taux de réinsertion apparaissent élevés compte tenu qu'il s'agit d'une clientèle plus difficile à réinsérer en emploi

Taux de présence ponctuelle en emploi

La présence ponctuelle en emploi présente la situation d'emploi au moment du sondage, soit en moyenne 12 mois après la fin de la participation. Pour les personnes en réinsertion en emploi, le taux était de 49 %. Pour celles en maintien en emploi, le taux est de 88 %. Il faut demeurer prudent dans l'interprétation de ce dernier résultat, puisque certains projets étaient à l'étape de la construction d'outils. La mesure de l'effet à plus long terme sera plus révélatrice sur ce point. Le taux varie selon le statut du soutien public du revenu.

Le plus haut taux pour les projets de réinsertion est obtenu pour les prestataires actifs de l'assurance-emploi et le plus bas pour les prestataires de l'assistance-emploi. Cela ne signifie pas que les PPTA sont plus efficaces pour une clientèle en particulier. La présence d'un groupe de comparaison permettant de mesurer les effets nets démontrerait possiblement le contraire si on se fie à l'évaluation récente des effets des mesures actives. Dans cette étude, on a obtenu des effets nets plus élevés pour les prestataires de l'assistance-emploi, alors que les effets bruts étaient largement inférieurs à ceux des prestataires de l'assurance-emploi. Cette évaluation des mesures actives donnait un taux global d'insertion de 58 % pour les personnes de 45 ans et plus (il n'est pas possible d'isoler l'effet pour les 55 ans et plus). Sachant que les personnes de 55 ans et plus s'insèrent plus difficilement en emploi que les autres (y compris les 45-54 ans), en l'absence d'intervention, nous pouvons conclure que les PPTA ont des effets positifs (49 % pour les interventions en réinsertion) et que le niveau de réinsertion observé est particulièrement élevé.

Taux de présence cumulative en emploi

La présence cumulative en emploi traduit le fait d'avoir occupé au moins un emploi depuis la fin de la participation. Elle est de 63 % pour les personnes en réinsertion et de 92 % pour celles en maintien. Les PPTA ont permis une réinsertion en emploi pour les personnes qui étaient absentes du marché du travail depuis plus d'un an avant leur participation. En effet, le taux est de 52 % pour ces personnes et il est de 70 % pour les autres.

Taux de présence ponctuelle et cumulative en emploi en fonction de la nature de la principale intervention des PPTA

Ce sont les PPTA ayant surtout offert de la formation générale ou spécifique où l'on observe une présence ponctuelle ou cumulative plus élevée, suivis de ceux liés à une fermeture ou à un licenciement. Les PPTA ayant offert de la formation en entreprise semblent donner un meilleur résultat pour la présence cumulative que pour la présence ponctuelle. Quant aux PPTA axés sur la recherche d'emploi, ils obtiennent des taux un peu plus faibles. Il faut toutefois être prudent dans l'interprétation de ces résultats, car on ne contrôle pas les différences dans les caractéristiques des personnes d'un regroupement de PPTA à l'autre.

Caractéristiques des emplois occupés

Le salaire horaire moyen pour l'emploi ou les emplois occupés après la participation a été de 12,88 \$ pour les personnes en réinsertion et de 14,33 \$ pour celles en maintien. Il était respectivement à 14,07 \$ et 13,90 \$ pour la période précédant la participation. Les personnes en réinsertion ont vu, en moyenne, leur salaire horaire diminuer. Une partie des personnes en réinsertion en emploi ont, par conséquent, accepté des emplois moins bien rémunérés que ceux qu'elles occupaient antérieurement. Près des deux tiers (65 %) des personnes dans les projets de réinsertion en emploi qui ont occupé un emploi après leur participation ont occupé cet emploi à temps plein. Il est intéressant de noter que 63 % des personnes travaillant à temps partiel sont satisfaites du nombre d'heures travaillées. Enfin, il existe un lien entre l'emploi ou les emplois occupés après la participation et les intérêts (70 %) et les compétences (73 %) professionnels des personnes.

Des taux de présence à l'assistance-emploi comparables avant et après la participation

Une personne sur six (16 %) a reçu des prestations d'assistance-emploi, alors qu'on en avait 17 % l'année précédant la participation. Ce ne sont généralement pas les mêmes personnes qui ont eu recours à l'assistance-emploi avant et après leur participation, puisqu'on observe des effets positifs d'insertion pour les personnes qui étaient prestataires de l'assistance-emploi avant leur participation. La présence à l'assistance-emploi est plus grande pour les personnes ayant participé à des projets de recherche d'emploi (23 %) ou de formation générale ou spécifique (22 %).

Une diminution significative de la présence à l'assurance-emploi après la participation

Le quart des travailleurs âgés (26 %) ont reçu des prestations de l'assurance-emploi après la participation, ce qui représente moins de la moitié de la proportion de personnes qui en ont reçues l'année précédant la participation (59 %). La présence à l'assurance-emploi est nettement plus marquée pour les personnes ayant participé à des PPTA impliquant une fermeture d'entreprise ou un licenciement collectif (48 %).

5. LA CONCLUSION

L'objectif de l'entente initiale 2000-2003 de créer et d'implanter des PPTA a été atteint si on se réfère au nombre élevé de PPTA mis en œuvre et au nombre d'individus et d'entreprises qui y ont participé. Des PPTA ont été mis en œuvre et même si plusieurs ont rencontré des difficultés d'implantation, ils ont offert les activités prévues à plusieurs personnes et entreprises. Des ajustements ont été apportés, ce qui a permis d'offrir une variété d'activités en lien avec les besoins de la clientèle participante.

En ce qui concerne les processus, on retiendra les efforts plus importants que prévu au départ pour le recrutement, l'encadrement et le suivi des participants. La souplesse dans la gestion des PPTA constitue un facteur important de succès, permettant ainsi une meilleure adaptation de l'intervention aux besoins de la clientèle.

Les principaux besoins exprimés par les participants ont trait au soutien à la recherche d'emploi, à l'acquisition d'une formation ou à une réorientation de carrière. La perception des participants est très

positive au regard de la réponse à leurs besoins. Elle l'est un peu moins lorsque l'insertion n'a pas été réussie, ce qui est normal en soi.

Les PPTA ont permis de rejoindre une clientèle variée. On remarque une forte présence de participants de l'assurance-emploi, de personnes de régions éloignées, d'hommes et de personnes vivant en couple. Les clients avaient une vaste expérience de travail et pour la moitié d'entre eux, la dernière expérience remontait à plus d'un an.

Il est intéressant de noter l'ouverture qui a été faite aux travailleurs âgés ayant participé à des projets offrant de la formation adaptée et de courte durée. C'est près de la moitié des participants en réinsertion en emploi qui ont été dans des projets de formation en entreprise ou de formation générale ou spécifique. Les statistiques indiquent que la participation à la mesure de formation ne représente qu'environ 15 à 20 % de toutes les nouvelles participations pour l'ensemble de la clientèle et cette proportion est plus faible pour les 55 ans et plus. Une recherche récente au Ministère rapporte une certaine réticence de la part d'intervenants à offrir ce type de mesure à des personnes plus âgées, en raison du faible rendement anticipé de cette participation à cause de leur âge avancé. Il y a donc eu dans les PPTA un bon arrimage entre l'offre et la demande de formation adaptée.

Concernant les personnes ayant participé à des projets de réinsertion, le taux de présence ponctuelle en emploi est d'environ un sur deux et près des deux tiers ont occupé au moins un emploi après leur participation. Ces résultats sont très bons si on les compare à ceux obtenus aux mesures actives en raison de l'âge avancé des participants. Les taux d'insertion en emploi élevés pour les personnes absentes du marché du travail depuis plus d'un an semblent nous indiquer l'obtention d'effets sur la prolongation de la vie active, car on peut supposer que plusieurs d'entre eux ne se seraient pas insérés en emploi sans cette intervention. On a aussi constaté que plusieurs travailleurs se sont intégrés à un emploi à temps partiel et étaient satisfaits de cette situation. Cela semble suggérer une avenue intéressante de prolonger la vie active de certains travailleurs qui ne souhaiteraient pas une participation plus intensive au marché du travail.


Tous les types d'intervention obtiennent des effets importants en matière d'insertion en emploi. Les résultats varient selon la nature de l'intervention principale. Les taux en réinsertion sont un peu plus élevés dans les projets de formation. Cela démontre que l'on a eu raison d'offrir des projets incluant de la formation. Toutefois, les écarts ne sont pas très grands et sont variables d'un indicateur à l'autre. Pour cette raison et parce que les participants ne sont pas semblables d'un regroupement à l'autre, il faut éviter de conclure qu'une approche est meilleure qu'une autre. Le choix des approches doit varier selon les besoins des travailleurs âgés et ces besoins sont diversifiés, comme on a pu le constater. L'obtention d'effets des mesures d'emploi est largement tributaire du choix de la bonne mesure à la bonne personne, que ce soit pour les travailleurs âgés ou pour les autres groupes.

La diversité et la souplesse des PPTA et des approches offertes constituent un facteur majeur de succès au regard de la réinsertion. De plus, l'évaluation de fonctionnement montre bien l'intensité des efforts déployés dans les PPTA tant au regard de l'adaptation à la situation des travailleurs âgés que de l'accompagnement et du suivi de la part des promoteurs et des partenaires. Cela constitue également un autre facteur majeur de succès des PPTA et plaide en faveur d'une utilisation maximale de la flexibilité, provenant de marges de manœuvres possibles, à l'intérieur du cadre opérationnel des mesures actives et des services d'emploi afin d'offrir une réponse bien adaptée aux besoins de la clientèle des 55 ans et plus. Cependant, on se doit de souligner que cette adaptation comporte un prix à payer non négligeable que chaque région doit évaluer dans le contexte des ressources humaines et financières dont elles disposent.

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

Date : 28 janvier 2005

Emploi,
Solidarité sociale
et Famille

Québec 

PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS : ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE, DE LA PERTINENCE ET DE L'EFFICACITÉ DES PROJETS PILOTES DE LA PÉRIODE 2000 – 2003

RAPPORT SYNTHÈSE

DIRECTION DE L'ÉVALUATION (DE)

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

DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES (DGP)

SEPTEMBRE 2004

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

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 : Introduction	1
1.1 Mandat	1
1.2 Structure du rapport	1
Chapitre 2 : Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés	3
2.1 Paramètres des projets pilotes.....	3
Clientèles participantes.....	3
Rôles des directions régionales d'Emploi-Québec	3
Organismes promoteurs ou coordonnateurs.....	3
Volets d'intervention.....	3
Sensibilisation et promotion	3
Prévention des mises à pied	4
Adaptation	4
Participation à la vie active	4
Gestion des projets	4
Ressources financières	4
Organismes partenaires et sous-traitants	5
2.2 Brève description des projets pilotes	5
Chapitre 3 : Démarche d'évaluation	7
3.1 Stratégie d'évaluation	7
3.2 Méthodes d'évaluation	7
Chapitre 4 : Résultats	9
4.1 Mise en œuvre des projets.....	9
4.2 Pertinence des projets	12
4.3 Efficacité des projets.....	14
Chapitre 5 : Conclusion	17

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 MANDAT

Une entente entre le gouvernement du Canada et celui du Québec concernant les PPTA a été signée en octobre 2000 pour une durée de trois ans (2000 – 2003). Cette entente a été prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite jusqu'au 31 mars 2005. Le présent rapport concerne les projets pilotes de la période 2000 – 2003.

Cette entente faisait suite aux constats de détérioration depuis les années 70 de la situation d'emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus.

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

La Direction de l'évaluation (DE) du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) a produit ce rapport synthèse qui présente les principaux résultats provenant de trois études sur les projets pilotes mis en œuvre entre 2000 et 2003.

1.2 STRUCTURE DU RAPPORT

Ce rapport comprend quatre parties. La première rend compte du contexte dans lequel s'inscrivent les projets pilotes. La seconde décrit la démarche d'évaluation, soit la stratégie et les méthodes d'évaluation retenues dans chacune des études. La troisième présente une synthèse des principaux résultats. Ces résultats ont été regroupés selon qu'ils concernent plus précisément la mise en œuvre et le fonctionnement de ces projets pilotes, leur pertinence ou leurs effets et répercussions. Une conclusion termine le tout.

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

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

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

2.1 PARAMÈTRES DES PROJETS PILOTES

CLIENTÈLES PARTICIPANTES

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

RÔLES DES DIRECTIONS RÉGIONALES D'EMPLOI-QUÉBEC

Les directions régionales, par la voie des responsables régionaux des PPTA, ont le mandat de faire connaître à leurs CLE, et aux organismes du milieu, l'entente sur les PPTA, notamment les objectifs poursuivis, la clientèle rejointe, les conditions de participation, ainsi que les règles de fonctionnement, en plus de susciter l'adhésion d'organismes concernés. Aussi, les responsables régionaux doivent favoriser l'émergence de nouveaux projets pilotes dans la région, transmettre l'information pertinente en cours de développement, apporter l'aide de même que le soutien nécessaire pour que les PPTA soient conformes aux attentes gouvernementales et finalement, accompagner les organismes promoteurs dans la réalisation des diverses phases de leur projet pilote. Un projet pilote peut occasionnellement toucher plus d'une région. En pareille circonstance, une entente de fonctionnement peut être développée en collégialité par les directions régionales concernées. Les activités de gestion de ces directions portent sur le volet administratif autant que financier, ainsi que sur le suivi des PPTA.

ORGANISMES PROMOTEURS OU COORDONNATEURS

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

VOLETS D'INTERVENTION

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

SENSIBILISATION ET PROMOTION

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

PRÉVENTION DES MISES À PIED

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

ADAPTATION

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

PARTICIPATION À LA VIE ACTIVE

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

GESTION DES PROJETS

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

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

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

RESSOURCES FINANCIÈRES

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

En novembre 2003, RHDC et le MESSF ont accepté de prolonger l'entente jusqu'au 31 mars 2004 avec l'ajout de nouveaux fonds. Le réseau d'Emploi-Québec a pu compter sur un budget supplémentaire d'environ 7,0 M\$ provenant du gouvernement fédéral, auquel il a ajouté 30 % pour financer 30 projets pilotes en 2003-2004, soit 25 nouveaux projets et 5 autres réalisés en 2000-2003 qui ont été reconduits en 2003-2004. L'entente a été ensuite prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite jusqu'au 31 mars 2005 pour implanter une dizaine d'autres nouveaux projets pilotes. Le budget global pour cette dernière année est d'environ 4,4 M\$, soit 1,3 M\$ provenant du gouvernement du Québec et 3,1 M\$, du gouvernement fédéral.

ORGANISMES PARTENAIRES ET SOUS-TRAITANTS

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

2.2 BRÈVE DESCRIPTION DES PROJETS PILOTES

Cette étude devait au départ porter sur 32 projets pilotes. Cependant, deux projets pilotes ont interrompu avant même que des personnes aient été invitées à y participer. Un autre projet a porté sur la construction d'un guide et ne comprenait alors aucun participant. Enfin, deux autres projets n'étaient pas suffisamment avancés au moment de l'envoi des questionnaires. On retrouve par conséquent 27 projets pilotes qui ont servi de base de sondage à cette étude. Parmi ces 27 projets, trois étaient en gestion prévisionnelle et la clientèle étaient des entreprises et il s'agissait de développement d'outils. Plus de la moitié des PPTA ont couvert trois volets d'intervention alors que les autres en ont couvert, pour la plupart, deux. La presque totalité des PPTA (25 projets) ont couvert l'axe d'intervention Sensibilisation et promotion et presque autant ont couvert celui se rapportant à la Participation à la vie active (22 projets). Plus de la moitié des projets ont touché le volet Adaptation. L'axe d'intervention Prévention des mises à pied a été couvert par quatre projets. Pour les fins d'analyse, les PPTA ont été regroupés selon la nature de la principale intervention dans le cadre du projet concerné : projets offrant surtout des services d'aide à la recherche d'emploi (5 projets), projets ayant surtout offert de la formation générale ou spécifique (3 projets), projets ayant surtout offert de la formation en entreprise (8 projets), projets implantés à la suite d'une fermeture d'entreprise ou d'un licenciement partiel de la part de l'employeur (4 projets), projets en gestion prévisionnelle (3 projets) ou autres projets (4 projets), soit des projets axés sur l'entrepreneuriat ou le mentorat. Enfin, près des deux tiers des PPTA ont été implantés en régions éloignées (Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec et Saguenay-Lac-Saint-Jean). La plupart des PPTA ayant débuté en 2000 ou 2001 ont duré en moyenne entre 18 et 24 mois alors que ceux qui ont commencé en 2002 ont duré environ 12 mois. Ce sont les PPTA en gestion prévisionnelle qui ont duré le plus longtemps avec 21 mois en moyenne alors que les PPTA en formation générale ou spécifique ont duré 14 mois en moyenne. La durée moyenne pour l'ensemble des PPTA a été estimée à 17 mois environ. Au total, 1 610 travailleurs âgés ont participé à des PPTA entre 2000 et 2003. Le nombre de participants a varié entre 10 et 160 selon le projet.

CHAPITRE 3 : DÉMARCHE D'ÉVALUATION

3.1 STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Un cadre d'évaluation² a été produit en février 2001. Il décrit l'approche générale des PPTA et la stratégie d'évaluation retenue pour les PPTA de la période 2000-2003. Par la suite, les PPTA ont été choisis et la stratégie d'évaluation a été précisée.

Les enjeux de l'évaluation touchent la mise en œuvre, la pertinence et l'efficacité des approches utilisées dans les PPTA. Par l'évaluation de la mise en œuvre, on cherche, notamment, à documenter les processus et les mécanismes mis en place et à déterminer des facteurs de réussite ou d'échec des PPTA, les contraintes, les limites ainsi que les forces de l'application de ces PPTA. Par l'évaluation de la pertinence, on vérifie si les PPTA ont rejoint la population visée, si les services offerts correspondent aux besoins et si les objectifs des PPTA sont en accord avec les principes établis pour la mise en œuvre. Finalement, l'évaluation de l'efficacité s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs ainsi qu'aux effets, notamment à l'efficacité des PPTA à maintenir ou à réinsérer en emploi les travailleurs âgés participants.

Pour couvrir ces dimensions, l'évaluation a été divisée en trois composantes. La première, de nature qualitative, correspond à l'évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement par études de cas réalisée par la DE. La seconde, constituant la pièce maîtresse de cette évaluation, consiste en un sondage réalisé auprès des participants afin d'évaluer les effets à court terme des PPTA. La troisième consiste en un sondage réalisé par la DE et mené auprès des différents acteurs impliqués, excluant les participants. Les sommaires de ces trois premières études sont présentés en annexe. On présente dans ce rapport la synthèse des principaux résultats de ces trois composantes.

3.2 MÉTHODES D'ÉVALUATION

Cinq projets pilotes ont été retenus dans le cadre de la première étude. Ils ont été choisis sur la base de critères tels que la diversité régionale, le niveau de financement, la complémentarité des volets d'intervention et le niveau d'innovation. Une approche qualitative utilisant un protocole par études de cas a été retenue. Des entrevues pour la plupart individuelles ont été menées auprès de promoteurs, de partenaires, de sous-traitants, d'employeurs, de participants et de personnel d'Emploi-Québec au niveau local et régional. Au total, 48 personnes ont été interrogées dans le cadre de 42 entrevues réalisées dans 7 régions. Afin de compléter le portrait de ces projets pilotes, nous avons également utilisé les résultats provenant des rapports d'activités déposés par les promoteurs.

Le sondage auprès des participants a été réalisé en collaboration avec la firme Impact recherche pour la collecte des données et la production des tableaux de base. La DE a procédé aux analyses et a produit le rapport. Cette étude a porté sur les périodes avant, pendant et après la participation (12 mois en moyenne). Il s'agit, notamment, de la situation d'emploi, de la recherche

² *Projet pilote pour les travailleurs âgés : cadre d'évaluation. Direction de l'évaluation (DE). Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DRES). Direction générale des politiques (DGP). Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), février 2001.*

d'emploi et de l'utilisation de l'assistance-emploi et de l'assurance-emploi. Les résultats ont été analysés en fonction de plusieurs variables dont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité atteint et le statut selon le soutien public du revenu au début de la participation. On a également distingué les personnes en maintien de celles en réinsertion en emploi. Rappelons que la plupart des personnes en maintien en emploi étaient inscrites à des projets en gestion prévisionnelle et qu'au cours de la période 2000-2003, ces projets ont surtout porté sur le développement d'outils pour les entreprises. Des analyses ont été réalisées selon un regroupement des projets pilotes basé sur la nature de la principale intervention. Au total, 718 personnes ont répondu au sondage, soit un taux de réponse de 62 % si l'on ne tient compte que des numéros de téléphone valides.

La dernière étude a porté sur le point de vue des promoteurs et des partenaires sur les PPTA. On y traite de leur mise en œuvre des PPTA (description des projets, difficultés d'implantation, ajustements apportés, facteurs de succès, etc.) et sur la perception des acteurs quant à leur pertinence (atteinte des populations visées, besoins des travailleurs âgés) et à leur efficacité (effets sur les participants). Les résultats proviennent d'un sondage postal. Au total, 19 promoteurs et 25 partenaires ayant couvert 25 PPTA ont répondu au questionnaire. Les résultats ont été analysés selon le type de répondants (promoteurs, partenaires) et selon le type de projets pilotes regroupés d'après la nature de la principale intervention dans le cadre du projet.

CHAPITRE 4 : PRINCIPAUX RÉSULTATS

4.1 MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Cette section dresse un portrait global de la mise en œuvre et du fonctionnement des PPTA. Les informations proviennent des cinq études de cas et du sondage auprès des promoteurs et des partenaires. Globalement, les constats qui se dégagent de ces deux sources vont dans le même sens.

UNE MISE EN PLACE DES PROJETS RÉUSSIE

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

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

DES OBJECTIFS ET ACTIVITÉS DIVERSIFIÉES

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

Pour atteindre ces objectifs, les promoteurs et les partenaires ont mis en place des activités qui, selon eux, correspondent bien aux principaux besoins des personnes participantes. Les principales activités offertes concernent la formation, l'aide à la recherche d'emploi et la sensibilisation des entreprises et des travailleurs âgés.

Selon les promoteurs et les partenaires, la formation des travailleurs âgés est l'une des constituantes importantes des projets pilotes. Il s'agit de formations adaptées ou sur mesure offertes surtout en entreprise et qui étaient de courte durée. Une grande partie des projets pilotes ont offert différents types de formation. L'aide à la recherche d'emploi a également été une activité importante. En effet, la majorité des projets pilotes visaient la réinsertion en emploi

des travailleurs âgés et la plupart de ces projets pilotes ont offert de l'aide à la recherche d'emploi ainsi que du placement assisté. La sensibilisation a constitué une stratégie importante dans la mise en œuvre de ces projets en raison, notamment, de la problématique entourant la réinsertion plus difficile des travailleurs âgés. Cependant, dans le cas de la sensibilisation auprès des entreprises, la portée de cette action a semblé être limitée par une faible implication des représentants des grands acteurs du marché du travail dans le cadre de ces projets pilotes. Les objectifs visés à cet égard ont été parfois jugés ambitieux, compte tenu des moyens et du temps pour les réaliser. En ce qui concerne la sensibilisation auprès des travailleurs âgés, elle a particulièrement été importante dans les projets pilotes offrant surtout des services d'aide à la recherche d'emploi et dans ceux implantés à la suite d'une fermeture ou d'un licenciement. Dans les deux cas, il s'agissait, notamment, de convaincre des travailleurs âgés de leur potentiel et de leur possibilité de réintégrer le marché du travail.

DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTENAIRES ET DES SOUS-TRAITANTS BIEN DÉFINIS

Dans la plupart des projets, les rôles et responsabilités des partenaires et sous-traitants ont généralement été bien définis, énoncés et compris. Dans quelques cas, le partenariat a été plus difficile à mettre en place en raison d'une imprécision du départ et d'une appropriation difficile de la complémentarité des rôles. Par la suite, cela a semblé se préciser.

COMPLÉMENTARITÉ DES PROJETS PAR RAPPORT AUX ACTIONS RÉGULIÈRES DES ORGANISMES : UNE OPPORTUNITÉ INTÉRESSANTE DE FAIRE PLUS

On s'entend pour reconnaître la complémentarité des projets pilotes avec les actions régulières des organismes. Ils ont constitué soit une approche différente ou un nouveau service dans la région ou dans le domaine d'activités couvert. Le caractère particulier provient, dans certains cas, du fait d'offrir le service de façon spécifique à une clientèle de 50 ou 55 ans et plus. Des promoteurs ont profité de l'opportunité offerte pour développer ou bonifier une expertise particulière ou adapter leurs façons de faire, telle que l'ajustement du rythme de la formation, l'identification d'approches pour assurer et maintenir la motivation de la clientèle. Il ressort que la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre relativement récente interpelle de plus en plus d'entreprises et d'organisations. Il s'agit d'un créneau en croissance pour les organisations œuvrant en réinsertion au travail et en gestion des ressources humaines.

UN RECRUTEMENT DE LA CLIENTÈLE QUI A DEMANDÉ BEAUCOUP D'EFFORTS

Le recrutement des personnes et des entreprises fut la responsabilité première du promoteur, mais les CLE ont souvent participé à la promotion des projets auprès des clientèles. Chaque projet a développé une stratégie particulière, mais la plupart ont fait appel aux médias écrits ou aux contacts déjà établis dans leur milieu. C'est Emploi-Québec, par l'entremise de son CLE, qui approuvait le choix des candidatures des personnes participantes. Les démarches d'évaluation de la recevabilité d'une candidature et la décision de la retenir ou non se sont réalisées rapidement et sans difficulté notable. Toute la démarche a reposé sur un haut niveau de confiance mutuelle entre les organisations impliquées. Certains projets n'ont pas atteint le nombre de personnes participantes prévu. Toutefois, pour la majorité des projets, le nombre de participants prévu a été atteint, voire dépassé, malgré les difficultés de recrutement qui ont exigé des efforts plus grands. Dans certains cas, le problème de recrutement a été occasionné par un retard dans l'approbation du projet, ce qui a nécessairement affecté le début des activités. Dans d'autres cas, la difficulté de recrutement semblait davantage liée à l'accès à un

bassin de travailleurs âgés correspondant au profil recherché en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet. Dans d'autres projets, il a été difficile de recruter des entreprises. Certaines se sont désistées en invoquant, notamment, le temps et l'investissement requis pour la participation à ce projet.

DES ACTIVITÉS JUGÉES ADÉQUATES AU REGARD DU SOUTIEN ET DE L'ACCOMPAGNEMENT AU DÉVELOPPEMENT ET AU SUIVI DES PROJETS EN COURS DE RÉALISATION

Les promoteurs soulignent la qualité et l'importance de l'accompagnement et du soutien reçu de la part d'Emploi-Québec pour leur projet pilote. Ils ont fait remarquer l'importance de pouvoir compter sur une ressource clairement identifiée, que ce soit au niveau local, régional ou central. Il semblait important également que les balises devant guider le développement du projet pilote soient connues au départ, même si des clarifications sont survenues en cours de route. Cela a été généralement le cas. Enfin, pour certaines personnes rencontrées, il y a des périodes de l'année moins propices à l'amorce d'un projet pilote. Il faudrait en tenir compte pour permettre que soit offert un soutien maximal au développement d'un projet pilote.

Le suivi administratif a été réalisé tel que prévu. Le suivi de terrain s'intéressant aux activités et à l'atteinte des objectifs a reposé sur des outils de gestion connus et utilisés dans les différentes organisations. Comme elles ont tenu compte des besoins et des circonstances, les activités sont apparues adéquates et suffisantes aux intervenants des projets. Les responsables de la réalisation du suivi à Emploi-Québec ont souligné l'ampleur de la tâche. Cela a nécessité plus de temps et de ressources que prévu.

DES FACTEURS DE RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DU FONCTIONNEMENT DES PROJETS NOMBREUX

Les facteurs de réussite les plus fréquemment mentionnés ont été les suivants :

- la très grande souplesse du projet pilote afin que l'organisme promoteur puisse se réajuster en fonction des changements survenus;
- l'expertise reconnue de l'organisme promoteur dans son territoire;
- l'expertise des intervenants dans le domaine ou dans un domaine connexe au projet pilote;
- la disponibilité des ressources humaines et matérielles de l'organisme promoteur assurant ainsi le développement du projet pilote;
- le réalisme du projet pilote quant à son envergure et à son niveau de difficulté;
- le soutien et l'encadrement d'Emploi-Québec et d'organismes du milieu;
- la volonté et la motivation des participants;
- la disponibilité d'outils financiers (subventions salariales ou suppléments de revenu).

DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PROJETS

La grande qualité de la structure organisationnelle a résidé dans sa souplesse qui a permis aux promoteurs d'ajuster leur projet pilote en cours de déroulement et d'adapter leurs interventions pour atteindre les objectifs. L'implantation des projets pilotes a demandé, de la part des responsables des projets pilotes à Emploi-Québec, un investissement important en temps et en actions pour assurer l'implantation de l'entente et le suivi de chaque projet pilote. La majorité des personnes rencontrées ont souligné le manque de ressources humaines et financières, de même que la surcharge de travail vécu par le personnel d'Emploi-Québec dans ces projets pilotes. Il devait publiciser, encourager, soutenir et assurer le suivi des projets pilotes sur le

terrain. Dans les faits, chaque étape a nécessité du temps, des ressources et des énergies supérieures à ce qui avait été prévu. En dernier lieu, on a déploré l'obligation qui a été faite aux participants de s'inscrire à leur CLE. Ce qui a entraîné des délais supplémentaires et des réticences chez certains participants.

DES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

Les principales pistes d'amélioration soulevées par les promoteurs et les partenaires sont une implication dès le début du projet, lorsque pertinente, du monde patronal et syndical et des ressources du milieu, une amélioration de la collaboration des différents intervenants, partenaires et organismes impliqués, une meilleure promotion des projets en vue d'augmenter leur visibilité, des efforts encore plus soutenus pour adapter les activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés, une amélioration de la mesure des résultats en élaborant, par exemple, un guide d'évaluation.

4.2 PERTINENCE DES PROJETS

Cette section porte sur la pertinence des projets. L'évaluation de la pertinence se rattache à la raison d'être des projets. L'enjeu de la pertinence fait un retour sur les principes directeurs qui ont servi de balises aux projets et se penche aussi sur l'adéquation entre les projets et les besoins des personnes participantes.

Pour les fins de cette évaluation, nous prenons comme postulat que la problématique de départ est encore la même, soit que la réintégration en emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus, est difficile en l'absence d'interventions spécifiques ou adaptées à cette clientèle. Les projets visent justement à identifier les pistes qui répondent le plus efficacement à cette problématique. Nous analysons à partir des trois rapports d'évaluation (études de cas, sondage auprès des participants et sondage auprès des intervenants) dans quelle mesure les projets ont les caractéristiques requises pour apporter une réponse aux problèmes identifiés à l'origine.

LA PLUPART DES PROJETS VISAIENT LA RÉINTÉGRATION EN EMPLOI (ORIENTATION CURATIVE) ET LES AUTRES, LE MAINTIEN EN EMPLOI (ORIENTATION PRÉVENTIVE)

Bien qu'il n'y avait pas de cibles précises en termes de proportion, on visait à expérimenter des interventions de réinsertion en emploi et des interventions de maintien. Les projets en réinsertion en emploi ont rejoint le plus grand nombre de personnes participantes, soit 1 388 travailleurs âgés, ce qui représente 86 % des participants. Le maintien a été concentré dans quatre projets dont trois étaient des projets en gestion prévisionnelle. Ces projets ont rejoint 222 employés âgés, ce qui représente 14 % des participants.

LES PROJETS ONT PERMIS DE REJOINDRE UNE CLIENTÈLE AVEC UN PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE VARIÉ BIEN QUE CERTAINES CARACTÉRISTIQUES AIENT ÉTÉ DAVANTAGE PRÉSENTES

Globalement, il n'y avait pas de cibles en termes de caractéristiques des personnes participantes. La plupart des projets ne visaient pas une clientèle spécifique au regard des caractéristiques personnelles ou socioéconomiques. Toutefois, quelques projets visaient des clientèles précises telles, notamment, des femmes immigrantes, des personnes souffrant de troubles d'apprentissage et des employés, licenciés ou non, provenant de secteurs d'activités économiques spécifiques.

Près des deux tiers des personnes participantes sont des hommes (62 %). C'est davantage le cas pour les personnes en maintien en emploi (74 %). Les personnes sont majoritairement âgées entre 55 et 59 ans (62 %). Près des deux tiers vivent en couple avec (19 %) ou sans enfants (44 %). Le niveau de scolarité atteint est varié. Plus du quart (28 %) des participants ont un niveau inférieur à un secondaire 5, plus du tiers (36 %) ont un secondaire 5 général ou professionnel et l'autre tiers (36 %) ont atteint un niveau postsecondaire. Les deux tiers (66 %) des personnes proviennent de régions éloignées (Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec, Saguenay-Lac-Saint-Jean). En fait, la majorité des projets ont été implantés en régions éloignées. C'est nettement plus élevé que le poids relatif de ces régions, comparativement à l'ensemble du Québec. Leur statut selon le soutien public du revenu au début de la participation est largement associé à l'assurance-emploi : prestataires actifs (49 %) et admissibles (22 %). Les prestataires de l'assistance-emploi ne représentent qu'une personne sur sept (14 %).

UNE VASTE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL ANTÉRIEURE PLUS RÉCENTE POUR UNE MOITIÉ DES PARTICIPANTS ET UN PEU MOINS POUR LES AUTRES. DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL ÉTAIENT ASSOCIÉES À CETTE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Les trois quarts (75 %) ont 30 années ou plus d'expérience de travail. C'est davantage le cas pour les personnes en maintien en emploi (81 %) dont plus de la moitié de ces dernières ont 40 ans ou plus d'années de travail antérieures. La moitié (51 %) de celles en réinsertion avaient une expérience de travail dans les 12 mois ayant précédé leur participation. Pour les autres, l'expérience la plus récente se situait surtout dans les 13 à 24 mois. Les emplois occupés au cours de l'année précédant la participation avaient les caractéristiques suivantes : en moyenne 35 heures par semaine et 14,00 \$ de l'heure. La majorité des personnes étaient satisfaites du nombre d'heures travaillées (83 %) et de la rémunération (68 %). Les trois quarts (74 %) de ceux qui n'avaient pas occupé d'emploi dans les 12 mois avant leur participation étaient à la recherche d'un emploi. D'autres avaient des problèmes de santé ou avaient décidé de prendre leur retraite. Enfin, près d'une personne sur cinq (18 %) a déjà fait l'objet d'un licenciement collectif au cours des cinq années précédant leur participation et pour près de la moitié d'entre elles (46 %), le licenciement a eu lieu en 2000.

LES BESOINS DES PARTICIPANTS ÉTAIENT VARIÉS

Les besoins qui ont amené les personnes à participer à un projet de réinsertion en emploi sont avant tout reliés à un soutien à la recherche d'un emploi. Pour d'autres, cela passe par l'acquisition d'une formation ou par une réorientation de carrière. Des besoins liés à la reconnaissance sociale ou à l'établissement de liens sociaux ont aussi été mentionnés.

LA DIVERSITÉ DES PROJETS ET DES ACTIVITÉS RÉALISÉES SEMBLE BIEN CORRESPONDRE AUX BESOINS EXPRIMÉS PAR LES PARTICIPANTS

Les activités réalisées dans les PPTA étaient variées et elles reflètent la diversité des projets expérimentés. On semble avoir combiné l'approche individuelle (entrevues individuelles (85 %) et rencontres régulières avec un conseiller (71 %)) et de groupe (sessions d'information concernant le projet (69 %) et entrevues de groupe (67 %)). Les autres activités sont directement reliées aux besoins identifiés par les clients (recherche d'emploi, planification de carrière, formation, etc.). Cela rejoint bien le point de vue énoncé par les promoteurs et les partenaires à la section précédente.

4.3 EFFICACITÉ DES PROJETS

Au niveau de l'efficacité, nous retiendrons d'abord la satisfaction des personnes participantes qui constitue un effet intermédiaire de la participation et qui est souvent fortement reliée à la réponse aux attentes et à l'obtention des effets ultimes recherchés, en l'occurrence ici le maintien ou la réinsertion en emploi. La mesure de la proportion d'interruption avant terme et les raisons associées constituent aussi une mesure d'efficacité. Enfin, le maintien ou l'obtention d'un emploi, les caractéristiques de cet emploi et l'effet sur l'utilisation du soutien public du revenu sont examinés en détail.

La mesure de l'efficacité provient principalement du sondage auprès des participants. Le sondage auprès des promoteurs et des partenaires permet une mesure indirecte, parfois complémentaire.

UN NIVEAU DE SATISFACTION ÉLEVÉ MALGRÉ QUELQUES ASPECTS ENCORE PERFECTIBLES

Le niveau de satisfaction a été élevé pour les processus au début et en cours de participation (informations, accueil). Le suivi après la participation reçoit toutefois une appréciation un peu plus faible. Les participants considèrent dans une bonne proportion que le projet pilote auquel ils ont participé est satisfaisant dans son ensemble (86 %) et qu'il mérite d'être recommandé à d'autres travailleurs âgés (89 %). Une plus faible proportion (79 %) de participants considère toutefois que le projet pilote était bien adapté aux travailleurs âgés. C'est aussi le cas lorsqu'on interroge les personnes sur la réponse du projet pilote à leurs attentes puisque près du quart (24 %) mentionne de manière insuffisante ou pas du tout. Pour un grand nombre, la réponse à leurs attentes passe par l'obtention d'un emploi ou leur maintien en emploi, ce qui n'a pas été le cas pour tous. Cela vient donc affecter le taux de satisfaction lié à leurs attentes. Le soutien offert et la qualité de la formation sont d'autres facteurs qui influencent la perception de la réponse aux attentes.

La perception des promoteurs et des partenaires correspond bien à la satisfaction mesurée auprès des participants. Plusieurs promoteurs s'étaient donnés des mécanismes pour la mesurer.

PRÈS D'UNE PERSONNE SUR QUATRE, SOIT 23 %, A INTERROMPU SA PARTICIPATION AVANT TERME

Il s'agit d'une proportion un peu plus élevée que celle que l'on retrouve pour l'ensemble des mesures actives. Les principales raisons d'interruption avant terme de la participation à un projet pilote ont surtout été les suivantes :

- retour au travail pour les participants en réinsertion en emploi (37 %);
- manque ou perte de motivation ou d'intérêt de la part du participant ou projet pilote ne correspondant pas à ses besoins (17 %);
- problèmes de santé (11 %);
- fin de participation de la part de l'employeur ou arrêt du projet pilote par les promoteurs (9 %);
- autres raisons (27 %), notamment les problèmes conjugaux ou familiaux, financiers ou de transport. Chacune de ces raisons concerne moins de 5 % des personnes.

DES EFFETS SUR L'EMPLOI IMPORTANTS : LE TAUX DE RÉINSERTION APPARAÎT ÉLEVÉ, COMPTE TENU QU'IL S'AGIT D'UNE CLIENTÈLE PLUS DIFFICILE À RÉINSÉRER EN EMPLOI

Taux de présence ponctuelle en emploi

La présence ponctuelle en emploi présente la situation d'emploi au moment du sondage, soit en moyenne 12 mois après la fin de la participation. Pour les personnes en réinsertion en emploi, la présence ponctuelle était de 49 %. Pour celles en maintien en emploi, il s'agit de 88 % des cas. Il faut demeurer prudent dans l'interprétation de ce résultat, puisque certains projets étaient à l'étape de la construction d'outils. La mesure de l'effet à plus long terme sera plus révélatrice sur ce point. Par rapport aux mesures actives d'Emploi-Québec dont le taux ponctuel en emploi pour les personnes de 45 ans et plus a été estimé à 58 %, le taux obtenu dans le cadre des PPTA semble très satisfaisant, surtout en considérant le fait que les personnes de 55 ans et plus se réinsèrent en emploi beaucoup plus difficilement que celles de 45-54 ans.

Comme pour les mesures actives d'Emploi-Québec, le taux varie selon le statut du soutien public du revenu. Le plus haut taux pour les projets de réinsertion en emploi est obtenu pour les prestataires actifs de l'assurance-emploi (56 %) et le plus bas pour les prestataires de l'assistance-emploi (32 %). Cela ne signifie toutefois pas que les projets pilotes sont plus efficaces pour la clientèle de l'assurance-emploi par rapport à celle de l'assistance-emploi. La présence d'un groupe de comparaison permettant de mesurer les effets nets démontrerait possiblement le contraire. La présente étude ne permet pas de statuer sur cette question. Sachant que les personnes de 55 ans et plus s'insèrent plus difficilement en emploi que les autres (y compris les 45-54 ans), en l'absence d'intervention, nous pouvons conclure que les projets pilotes ont des effets positifs et que le niveau de réinsertion est particulièrement élevé.

Taux de présence cumulative en emploi

La présence cumulative en emploi traduit le fait d'avoir occupé au moins un emploi depuis la fin de la participation. Elle est de 63 % pour les personnes en réinsertion en emploi et de 92 % pour celles en maintien. Comparativement aux mesures actives d'Emploi-Québec, pour lesquelles on a obtenu dans les 12 mois suivant la participation un taux de présence cumulative en emploi de 72 % pour les personnes de 45 ans et plus, le taux obtenu pour les projets dans le cas des personnes en réinsertion en emploi apparaît très satisfaisant. Il est intéressant de constater que les projets ont permis une réinsertion en emploi pour les travailleurs âgés qui étaient absents du marché du travail depuis plus d'un an avant leur participation. Effectivement, le taux de présence cumulative en emploi est de 52 % pour ces personnes et il est de 70 % pour celles qui avaient travaillé l'année précédente.

Taux de présence ponctuelle et cumulative en emploi en fonction de la nature de la principale intervention des projets pilotes

Par regroupement des projets, ce sont les projets de formation générale ou spécifique pour lesquels on observe le plus de présence ponctuelle ou cumulative, suivis des projets liés à une fermeture d'entreprise ou à un licenciement collectif. Les projets de formation en entreprise semblent donner un meilleur résultat pour la présence cumulative que pour la présence ponctuelle. Quant aux projets axés sur la recherche d'emploi, ils obtiennent des taux un peu plus faibles. Il faut toutefois être prudent dans l'interprétation de ces résultats car on ne contrôle pas les différences dans les caractéristiques des personnes d'un regroupement de projets à l'autre.

Caractéristiques des emplois occupés

Le salaire horaire moyen pour l'emploi ou les emplois occupés après la participation à un projet a été de 12,88 \$ pour les personnes en réinsertion et de 14,33 \$ pour celles en maintien. Il était respectivement à 14,07 \$ et 13,90 \$ pour la période précédant la participation. Les personnes en réinsertion en emploi ont vu en moyenne leur salaire horaire diminuer alors qu'il y a eu une légère hausse pour celles en maintien. Une partie des personnes en réinsertion en emploi ont par conséquent accepté des emplois moins bien rémunérés que ceux qu'elles occupaient antérieurement. Près des deux tiers (65 %) des personnes en emploi après leur participation à des projets en réinsertion en emploi ont occupé un emploi à temps plein et le tiers, un emploi à temps partiel. Il est intéressant de noter que 63 % des personnes travaillant à temps partiel sont satisfaites du nombre d'heures travaillées. Enfin, il existe un lien entre l'emploi ou les emplois occupés après la participation à un projet et les intérêts (70 %) et les compétences (73 %) professionnels des personnes.

DES EFFETS SUR L'UTILISATION DU SOUTIEN PUBLIC DU REVENU OBTENUS SEULEMENT AU REGARD DE L'ASSURANCE-EMPLOI

Des taux de présence à l'assistance-emploi comparables avant et après la participation

Une personne sur six (16 %) a reçu des prestations d'assistance-emploi alors qu'on en avait 17 % l'année précédant la participation. Ce ne sont pas généralement les mêmes personnes qui ont eu recours à l'assistance-emploi avant et après leur participation puisque l'on observe des effets positifs d'insertion en emploi pour ces prestataires de l'assistance-emploi après leur participation. La présence à l'assistance-emploi est plus grande pour les personnes ayant participé à des projets de recherche d'emploi (23 %) ou de formation générale ou spécifique (22 %).

Une diminution significative de la présence à l'assurance-emploi après la participation

Le quart des travailleurs âgés (26 %) ont reçu des prestations de l'assurance-emploi après la participation, ce qui représente en fait moins de la moitié de la proportion de personnes qui en ont reçues l'année précédant la participation (59 %). La présence à l'assurance-emploi est nettement plus marquée pour les personnes ayant participé à des projets impliquant une fermeture d'entreprise ou un licenciement collectif (48 %).

CHAPITRE 5 : CONCLUSION

L'objectif de l'entente initiale 2000-2003 de créer et d'implanter des PPTA a été atteint si on se réfère au nombre élevé de projets pilotes mis en œuvre et au nombre de travailleurs âgés et d'entreprises qui y ont participé. Des projets pilotes ont été mis en œuvre et même si plusieurs ont rencontré des difficultés d'implantation, ils ont offert les activités prévues à un grand nombre de personnes et d'entreprises. Des ajustements ont été apportés par les intervenants, ce qui a permis d'offrir une variété d'activités en lien avec les besoins de la clientèle participante.

En ce qui concerne plus spécifiquement les processus, on peut mentionner l'appréciation des promoteurs et des partenaires quant au soutien et à l'accompagnement de la part d'Emploi-Québec. On fait état généralement d'un partage bien défini et efficace des rôles et responsabilités des intervenants, sauf dans les activités de sensibilisation auprès des entreprises où on aurait souhaité une plus grande implication des acteurs du marché du travail. Le recrutement des participants et des entreprises s'est avéré plus difficile que prévu et cela a eu un impact sur le moment de la mise en œuvre. Le suivi administratif des projets a été jugé adéquat. Quant à l'encadrement et au suivi des participants, ils ont exigé un investissement important en termes de temps et de ressources dont l'ampleur n'était pas prévue au départ. Les pistes d'amélioration et les facteurs de succès vont dans le sens de s'appuyer encore davantage sur l'expertise des organismes promoteurs et sur le soutien qu'ils peuvent développer avec les organismes du milieu. On insiste aussi sur l'importance d'adapter les activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés. Pour le promoteur, cela est une occasion de développer ou de bonifier son expertise auprès de cette clientèle.

Au regard de la pertinence, les projets ont permis d'expérimenter la réinsertion en emploi selon une variété d'approches et auprès d'une clientèle diversifiée sur le plan sociodémographique et de développer des outils de gestion prévisionnelle afin de maintenir en emploi des travailleurs âgés.

Les besoins ayant amené les travailleurs âgés à participer à un projet de réinsertion en emploi sont variés. Pour plusieurs, ils sont reliés à un soutien à la recherche d'emploi. Pour d'autres, le PPTA leur a permis l'acquisition d'une formation ou une réorientation de carrière. Des besoins se rapportant à la reconnaissance sociale ou à l'établissement de liens sociaux ont également été mentionnés. Globalement, les travailleurs âgés ont mentionné que le PPTA auquel ils ont pris part méritait d'être recommandé à d'autres travailleurs d'expérience. Ce qui indique une perception très positive de la réponse aux besoins. Elle l'est un peu moins lorsque la réinsertion en emploi n'a pas été réussie, ce qui est normal en soi. Du point de vue des participants, il y aurait encore place à des adaptations plus grandes des projets aux besoins des travailleurs âgés.

Il est intéressant de noter, dans le cadre des PPTA, l'ouverture qui a été faite aux travailleurs âgés à des projets de formation. Si on exclut les projets reliés au maintien en emploi, c'est près de la moitié des participants qui ont été dans des projets de formation en entreprise ou de formation générale ou spécifique. Les données statistiques indiquent que la participation à la mesure de formation représente environ 15 à 20 % de toutes les nouvelles participations pour l'ensemble de la clientèle et cette proportion est davantage plus faible pour les 55 ans et plus. D'ailleurs, une recherche récente au ministère rapporte une certaine réticence de la part d'intervenants à offrir ce type de mesure à des personnes plus âgées en raison du faible

rendement anticipé de cette participation à cause de leur âge avancé³. Il y a donc eu un bon arrimage entre l'offre et la demande de formation adaptée.

Une forte majorité des personnes ont très apprécié les différentes activités auxquelles elles ont participé dans le cadre de leur projet pilote. Les travailleurs âgés ont mentionné dans une forte majorité que le projet pilote auquel ils ont participé a été satisfaisant dans son ensemble. Leur satisfaction est élevée aussi en ce qui concerne les processus au début et en cours de participation, soit les informations transmises avant et pendant le projet pilote ainsi que l'accueil reçu de la part du CLE. Le suivi après la participation a reçu toutefois une appréciation un peu plus faible. En effet, certaines personnes ont affirmé ne pas avoir eu assez de suivi après leur participation. Toutefois, d'autres, surtout celles qui étaient en milieu de travail, ne voulaient pas de suivi après la participation, notamment par crainte d'être étiqueté par leurs collègues de travail.

Trois travailleurs âgés sur quatre ont mentionné que le projet pilote a répondu tout à fait ou assez bien à leurs attentes. Pour plusieurs d'entre eux, la réponse à leurs attentes passe par l'obtention d'un emploi ou le maintien en emploi, ce qui n'a pas été le cas pour tous. Cela vient donc affecter le taux de satisfaction lié à leurs attentes. Le soutien et la qualité de la formation offerts ont été d'autres facteurs ayant influencé la perception de la réponse aux attentes.

Si l'on ne tient pas compte du pourcentage de personnes qui n'avaient pas encore terminé leur participation au moment du sondage, près du quart des participants ont interrompu leur participation avant terme. Le retour au travail pour les participants en réinsertion en emploi demeure la principale cause d'interruption. Pour d'autres, il s'agit plutôt d'un manque d'intérêt personnel, d'un projet ne correspondant pas à leurs besoins ou de problèmes de santé.

Concernant les travailleurs âgés ayant participé à des projets de réinsertion, le taux de présence ponctuelle en emploi est d'environ un sur deux et près des deux tiers ont occupé au moins un emploi après leur participation. Ces résultats sont très bons si on les compare à ceux obtenus dans l'évaluation des mesures actives en raison de l'âge avancé des participants. Les taux de réinsertion en emploi élevés pour les personnes absentes du marché du travail depuis plus d'un an nous indiquent l'obtention d'effets sur la prolongation de la vie active car on peut supposer que plusieurs d'entre eux ne se seraient pas réinsérés en emploi sans cette intervention. On a aussi constaté que plusieurs travailleurs âgés se sont réinsérés en emploi à temps partiel et qu'ils étaient satisfaits de cette situation. Cela semble suggérer une avenue intéressante de prolonger la vie active de certains travailleurs âgés qui ne souhaitaient pas une participation plus intensive au marché du travail. La présence en emploi pour les personnes en réinsertion varie selon le statut du soutien public du revenu. Il faut toutefois éviter de conclure que les PPTA ont été plus efficaces pour un groupe ou l'autre. Étant donné que les personnes de 55 ans et plus s'insèrent plus difficilement en emploi que les autres (y compris les 45-54 ans), en l'absence d'intervention, on peut penser que les projets pilotes ont eu des effets nets importants et positifs sur des participants. On a constaté une stabilité dans la proportion de personnes à l'assistance-emploi et une diminution de la proportion à l'assurance-emploi après la participation, par rapport à avant.

Tous les types d'intervention obtiennent des effets importants en matière de réinsertion en emploi. Les résultats varient selon la nature de l'intervention principale. Les taux en réinsertion sont un peu plus élevés dans les projets de formation. Cela démontre que l'on a eu raison d'offrir des projets incluant de la formation pour une bonne proportion de participants. Toutefois, les écarts ne sont pas très grands et sont variables d'un indicateur à l'autre. Pour cette raison et

³ *Pour une intervention adaptée aux travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus. Rapport non publié. Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES). Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF), avril 2004.*

parce que les participants ne sont pas semblables d'un regroupement à l'autre, il faut éviter de conclure qu'une approche est meilleure qu'une autre. Cela nous amène à conclure que les approches utilisées donnent des effets intéressants en terme de réinsertion pour les travailleurs âgés qui y ont participé. Le choix des approches doit varier selon les besoins des travailleurs âgés et ces besoins sont diversifiés comme on a pu le constater précédemment. L'obtention d'effets des mesures d'emploi est largement tributaire du choix de la bonne mesure pour la bonne personne, que ce soit pour les travailleurs âgés ou pour les autres groupes.

La diversité et la souplesse des projets pilotes et des approches offertes constituent un facteur majeur de succès au regard de la réinsertion. De plus, l'évaluation de fonctionnement montre bien l'intensité des efforts déployés dans ces projets tant au regard de l'adaptation à la situation des travailleurs âgés que de l'accompagnement et du suivi de la part des promoteurs et des partenaires. Cela constitue également un autre facteur majeur de succès des PPTA et plaide en faveur d'une utilisation maximale de la flexibilité, provenant de marges de manœuvres possibles, à l'intérieur du cadre opérationnel des mesures actives et des services d'emploi afin d'offrir une réponse mieux adaptée aux besoins de la clientèle des 55 ans et plus. Cependant, on se doit de souligner que cette adaptation comporte un prix à payer non négligeable que chaque région doit évaluer dans le contexte des ressources humaines et financières dont elle dispose.