

ALLONGER LES CARRIÈRES : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR PALLIER LES PÉNURIES DE MAIN- D'ŒUVRE

Octobre 2022

Emna Braham et Simon Savard

À propos de l'Institut du Québec

L'Institut du Québec est un organisme à but non lucratif qui axe ses recherches et ses études sur les enjeux socioéconomiques auxquels le Québec fait face. Il vise à fournir aux autorités publiques et au secteur privé les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et ainsi contribuer à bâtir une société plus dynamique, compétitive et prospère.

Les auteurs aimeraient souligner la contribution d'Alain Dubuc, conseiller stratégique de l'Institut du Québec, pour son appui dans la préparation de ce rapport.

Ils aimeraient également remercier Amélie Bernier, Denis Hamel, Simon Houle et Diane-Gabrielle Tremblay pour leurs précieux conseils.

Institut du Québec 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,
bur. 3.450, Montréal (Québec) H3T 2A7

institutduquebec.ca
@InstitutduQC

Pour citer ce rapport : IDQ, 2022, *Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre*



Dépôt légal: quatrième trimestre 2022

ISBN: 978-2-9819934-5-8

*Bibliothèque et Archives nationales du Québec,
2022*

Bibliothèque et Archives Canada, 2022

Table des matières

En bref.....	4
1. Introduction	6
2. Des progrès à faire dans la participation des travailleurs de 60 à 69 ans.....	8
2.1 Des taux d'activité bas au Canada, et surtout au Québec	9
2.2 Un rattrapage possible avec l'Ontario	10
2.3 Hommes et femmes : des écarts importants.....	12
3. Un bassin de travailleurs près de son potentiel ?	13
3.1 Le nombre de personnes de 60 à 69 va diminuer au cours des prochaines années ..	13
3.2 Le taux d'activité des travailleurs plus âgés pourrait augmenter naturellement.....	15
4. La retraite, une décision complexe.....	19
4.1 Une transition travail-retraite plus fluide	19
4.2 De nombreux facteurs influencent la décision de prendre sa retraite.....	20
4.3 Une décision qui se prend longtemps à l'avance.....	24
5. Des pistes d'action	25
5.1 Utiliser avec prudence les incitatifs financiers	25
5.2 Soutenir la formation.....	26
5.3 Promouvoir les bonnes pratiques dans les entreprises et le secteur public.....	28
5.4 Accompagner les PME dans la gestion des ressources humaines.....	29
5.5 Des mesures actives d'aide à l'emploi adaptées	29
5.6 Investir dans les soins aux aînés pour favoriser la conciliation travail-famille.....	30
6. Conclusion	32
Annexe 1 : Récapitulatif de la situation des 60 à 69 ans sur le marché du travail	34



En bref

Retenir un peu plus longtemps les Québécois qui approchent la retraite et faire revenir ceux qui ont déjà fait le saut : voilà certaines des pistes de solution mises de l'avant par les entreprises et les gouvernements pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre qui sévissent un peu partout au Québec. Mais tout comme l'immigration ou l'automatisation, le recours aux travailleurs plus âgés n'est pas une solution magique. Afin de traverser la prochaine décennie, qui comptera plus de départs à la retraite que de jeunes entamant leur carrière, c'est une multitude de mesures qu'il faudra mettre en place. Et pour qu'elles soient efficaces, il est essentiel d'évaluer correctement le potentiel de chacune et d'identifier les défis à sa mise en œuvre.

L'objectif d'allonger la carrière d'un plus grand nombre de Québécois mène à deux constats :

Le nombre de travailleurs susceptibles d'être retenus sur le marché du travail ou convaincus d'y retourner va diminuer au cours des prochaines années

Un nombre important de baby-boomers ont déjà quitté le marché du travail, et les personnes qui approchent aujourd'hui l'âge de la retraite seront de moins en moins nombreuses au cours des dix prochaines années. À titre d'exemple, un rattrapage avec le taux de participation des 60 à 69 ans en Ontario aurait ajouté 86 000 travailleurs potentiels en 2021, alors qu'en 2032, ce chiffre serait de 37 000.

Il est très difficile de convaincre des travailleurs de revenir travailler

La littérature démontre que le succès des efforts pour convaincre des personnes de retourner au travail est très limité, le potentiel de succès reposant plutôt sur les efforts pour limiter les départs et prolonger la vie active. Par ailleurs, la décision de prendre ou de retarder sa retraite est multidimensionnelle, et il y a peu d'indications que des mesures fiscales seules pourront renverser la tendance.

Au contraire, ils mettent en relief qu'au-delà de mesures à la pièce pour ajouter des travailleurs au bassin disponible, **il faudra adapter les politiques actuelles pour exclure le moins de personnes du marché du travail**. L'augmentation de l'espérance de vie et l'allongement de la vie professionnelle ont transformé le marché du travail. Pour les prochaines décennies, on comptera moins de travailleurs, mais ces derniers seront également plus âgés et plus éduqués, et la proportion de femmes sera plus importante. Les politiques en place ne devront donc pas seulement tenter de

juguler les enjeux de main-d'œuvre, mais plutôt s'assurer que chaque Québécois puisse s'accomplir pleinement, et ce, à chaque étape de sa vie et de sa carrière. À ce titre, nous suggérons quelques pistes d'action à l'intention des gouvernements provinciaux et fédéraux :

- **Soutenir la formation des travailleurs plus âgés.** Cela pourrait se faire en augmentant les incitatifs pour la formation en entreprise grâce à la mise en place de mesures particulières pour les travailleurs plus âgés dans la Loi du 1 % et, pour la formation des personnes à l'emploi, à travers une bonification du crédit canadien pour la formation;
- **Promouvoir les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines,** notamment dans le secteur public, afin de permettre une meilleure conciliation vie-travail, pour mieux accompagner les travailleurs dans leur transition vers la retraite;
- **Investir dans les soins aux aînés pour favoriser la conciliation travail-famille.** De telles mesures pourraient profiter tout particulièrement aux femmes, qui accusent un retard dans leur taux de participation et qui sont plus nombreuses à devoir concilier différentes responsabilités, notamment celle de proche aidant;
- **Adapter les mesures actives d'aide à l'emploi,** notamment en les combinant avec d'autres conseils sur la planification financière, la conciliation travail-famille ou les aspects relatifs à la santé;
- **Accompagner les PME dans la gestion des ressources humaines.** Comme une multitude de programmes existent déjà, des efforts pourraient être faits par l'ensemble des ministères et organismes offrant de l'aide aux entreprises pour clarifier, consolider et rationaliser l'offre de services main-d'œuvre aux entreprises.

1. Introduction

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le recours aux travailleurs plus âgés est perçu, à juste titre, comme une façon d'accroître le bassin de travailleurs disponibles au Québec. Ce potentiel repose entre autres sur le fait que le taux de participation des travailleurs plus âgés, soit les cohortes 60 à 69 ans, est plus bas au Québec que dans la plupart des autres provinces canadiennes, tandis que celui du Canada est moins élevé que celui de nombreux pays de l'OCDE. Un rattrapage de ces écarts pourrait donc contribuer à réduire les pénuries de main-d'œuvre.

Cependant, le recours à des travailleurs plus âgés n'est pas une solution facile. D'une part, les travailleurs anticipent pour la plupart un départ avant l'âge normal de la retraite. Ainsi, selon l'Institut de la statistique du Québec, la majorité (78 %) des personnes âgées de 45 ans et plus prévoient de quitter le marché du travail à 65 ans ou avant¹. D'autre part, après le départ à la retraite, il est très difficile de faire revenir les personnes à l'emploi. Ainsi, selon un sondage récent de la Banque du Canada, les trois-quarts des personnes inoccupées âgées de 55 à 70 ans indiquaient qu'elles ne retourneraient pas travailler, peu importe les conditions. En fait, les facteurs qui motivent un départ à la retraite ou un retour à l'emploi sont complexes, et il convient de mieux les comprendre afin de mettre en place des mesures efficaces.

Si augmenter la participation au marché du travail des travailleurs plus âgés est louable, il faut absolument prendre en compte la qualité de vie de ces travailleurs. L'objectif ne consiste pas à les retenir ou à les contraindre à tout prix de rester ou de retourner en emploi, mais à concilier leur bien-être aux besoins du marché du travail. Les études à cet égard sont claires² : les statuts involontaires, en matière de travail ou de retraite, peuvent avoir des effets néfastes sur la santé.

En se basant sur les données sur le marché du travail disponibles ainsi que sur la littérature existante, ce rapport vise à apporter un éclairage nouveau en répondant à deux questions :

- 1) Combien de travailleurs potentiels peut-on réellement aller chercher en retenant les travailleurs plus longtemps sur le marché du travail ?
- 2) Quelles pistes d'action devraient être privilégiées pour prolonger la carrière des Québécois ?

Nous ferons d'abord le point sur les différences entre le Québec et d'autres juridictions au chapitre des comportements sur le marché du travail, pour conclure qu'il y a des progrès à faire **quant à la participation au marché du travail** des personnes en fin de carrière.

¹ Luc Cloutier-Villeneuve, *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*, Institut de la statistique du Québec, septembre 2022, disponible [ici](#).

² : Chantale Lagacé, *Maintien en emploi, retraite et santé*, Institut national de santé publique du Québec, septembre 2007, disponible [ici](#).

La troisième partie de ce document montre que puisque le Québec est déjà bien avancé dans sa transition démographique, le **potentiel d'augmentation du bassin** de travailleurs par le recours aux travailleurs plus âgés sera **de plus en plus limité**.

La quatrième partie, quant à elle, présente les **nombreux facteurs économiques, sociaux et personnels qui influent sur les décisions d'emploi**, notamment le départ à la retraite.

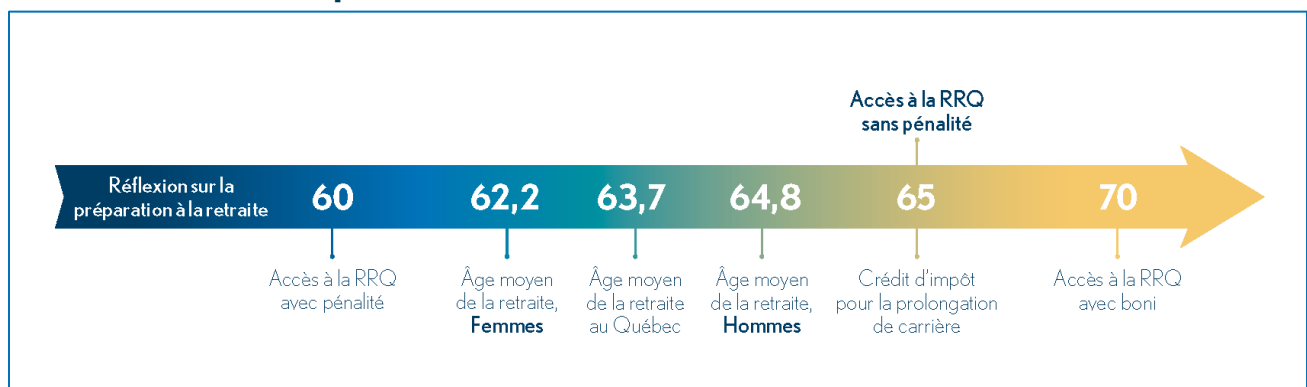
Malgré ces enjeux, il est essentiel de poursuivre les efforts pour augmenter la participation des travailleurs plus âgés au marché du travail, afin de ralentir les effets du vieillissement de la population. Étant donné le potentiel limité et la complexité des facteurs qui influent sur la décision du départ à la retraite, les mesures à mettre en œuvre pour y parvenir doivent être soigneusement réfléchies. La cinquième partie de ce document propose des pistes d'action à l'intention de nos décideurs politiques, afin d'adapter nos politiques à la nouvelle réalité démographique du Québec.

Encadré 1 : De qui parle-t-on exactement ?

Statistique Canada désigne comme « travailleurs âgés » les travailleurs de 55 ans et plus. Avec l'augmentation de l'espérance de vie et l'allongement de la vie professionnelle, ce cadre d'analyse est de moins en moins pertinent, puisque cette cohorte regroupe des Québécois à des stades très différents de leur vie et de leur carrière.

Dans ce document, nous nous concentrons plutôt sur le groupe des 60 à 69 ans³, car cette décennie comporte plusieurs moments clés. Ainsi, l'âge moyen de la retraite était de 63,7 ans en 2021. Par ailleurs, le cadre institutionnel, par exemple l'admissibilité au Régime des rentes du Québec, est également structuré autour des âges de 60 et de 70 ans.

Moments clés dans le parcours travail-retraite



³ Pour plus de détails sur la situation des travailleurs de 60 à 69 ans sur le marché du travail au Québec, consulter l'annexe 1.

2. Des progrès à faire dans la participation des travailleurs de 60 à 69 ans

Le cadre général dans lequel se situe cette réflexion est le suivant : du fait du vieillissement de la population, le nombre de personnes qui quittent le marché du travail en raison de leur âge est plus important que le nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail. Il y a à peine 30 ans, on comptait 190 personnes de 20 à 29 ans pour 100 personnes de 60 à 69 ans au Québec, alors que le ratio actuel est d'environ 89 personnes de 20 à 29 ans pour 100 personnes de 60 à 69 ans.

Cela engendre un déficit parce que 60 % des besoins en main-d'œuvre au Québec proviennent de la demande de remplacement, c'est-à-dire trouver de nouveaux travailleurs pour remplacer ceux qui partent à la retraite⁴. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les efforts pour retenir les travailleurs plus âgés sur le marché du travail.

⁴ Ministère du Travail, de l'Emploi et la Solidarité sociale, *État d'équilibre du marché du travail à court et moyen termes – édition 2021*, gouvernement du Québec, 2022, disponible [ici](#).

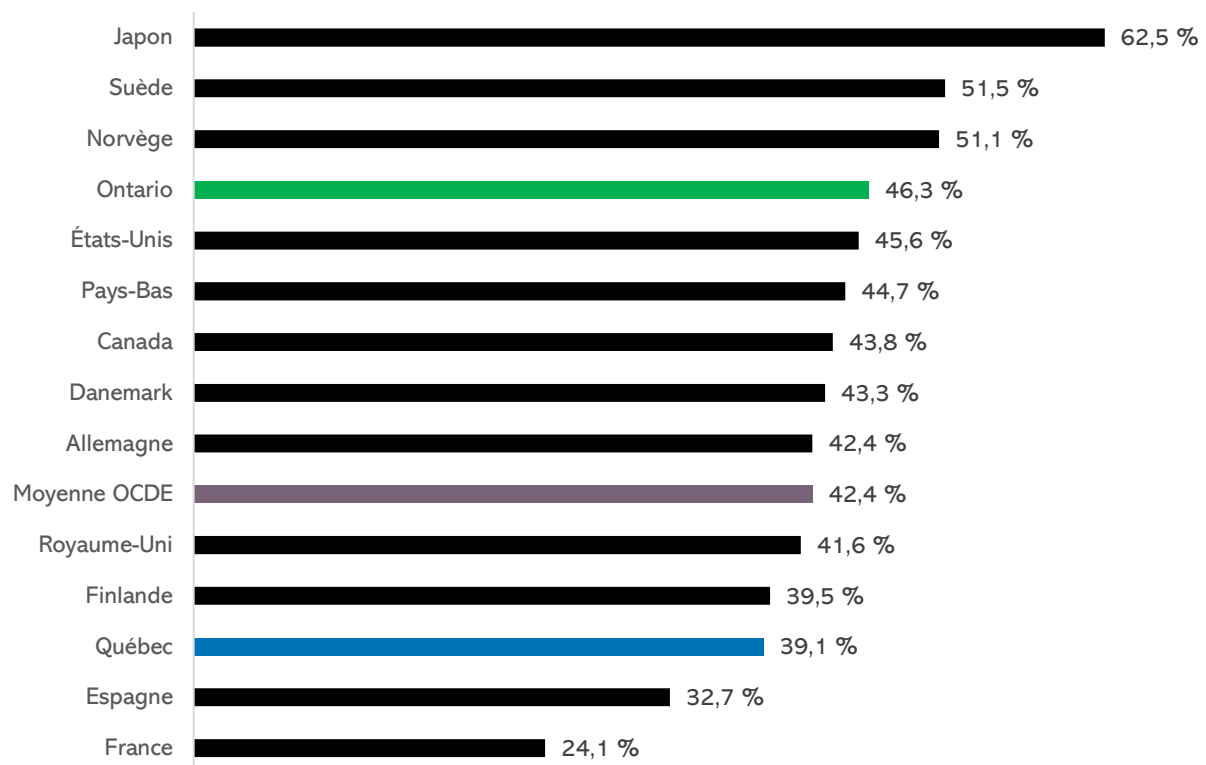
2.1 Des taux d'activité bas au Canada, et surtout au Québec

Cette question se pose puisque les travailleurs de 60 à 69 ans sont moins présents sur le marché du travail au Québec que dans les autres grandes provinces canadiennes et dans plusieurs pays développés. En outre, si le taux d'activité canadien est légèrement supérieur à la moyenne de l'OCDE, il se situe bien en deçà de ceux de plusieurs pays membres de l'OCDE, notamment ceux de l'Europe du Nord, et c'est encore plus vrai pour le Québec.

Graphique 1

Taux d'activité des 60 à 69 ans en 2021

(en %)



Sources : OCDE et Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01

Les différences dans les taux d'activité entre pays sont cependant difficiles à interpréter, parce qu'elles peuvent s'expliquer par des facteurs économiques, culturels ou institutionnels propres à chaque société. Par exemple, les lois régissant l'âge de la retraite et la composition du marché du travail (comme la proportion de femmes, de diplômés de l'enseignement postsecondaire, etc.) peuvent expliquer les écarts qui sont tout de même marqués.

2.2 Un rattrapage possible avec l'Ontario

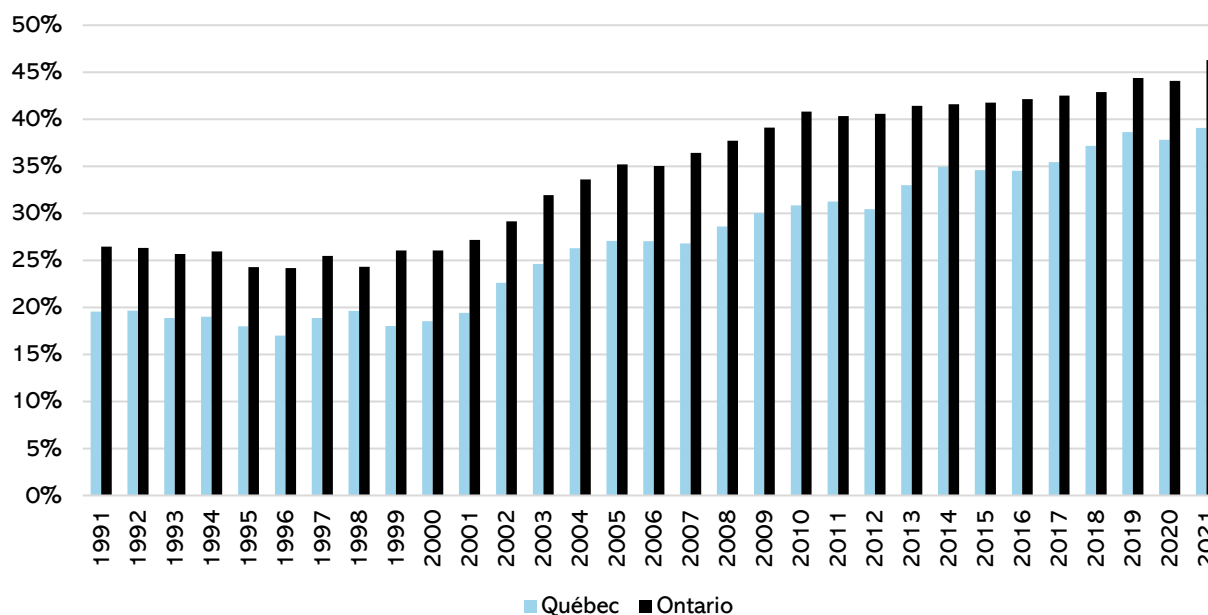
Une comparaison plus utile peut toutefois être faite avec l'Ontario. L'intérêt de se comparer avec la province voisine dans ce cadre-ci est double. D'une part, l'Ontario est en concurrence directe avec le Québec pour les travailleurs, et ce, pour plusieurs entreprises pour qui la pénurie de la main-d'œuvre est un obstacle important (davantage au Québec qu'en Ontario)⁵. D'autre part, le contexte réglementaire et institutionnel de l'Ontario est largement similaire à celui du Québec.

Depuis 20 ans, on observe une tendance à la hausse de la participation des travailleurs de 60 à 69 ans au marché du travail dans les deux provinces. Les taux d'activité de ces travailleurs sont passés de 31,3 % en 2011 à 39,1 % en 2021 au Québec, et de 40,3 % à 46,3 % en Ontario durant la même période.

Graphique 2

Taux d'activité des 60 à 69 ans au Québec et en Ontario

(en %)



Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01, calculs de l'IDQ

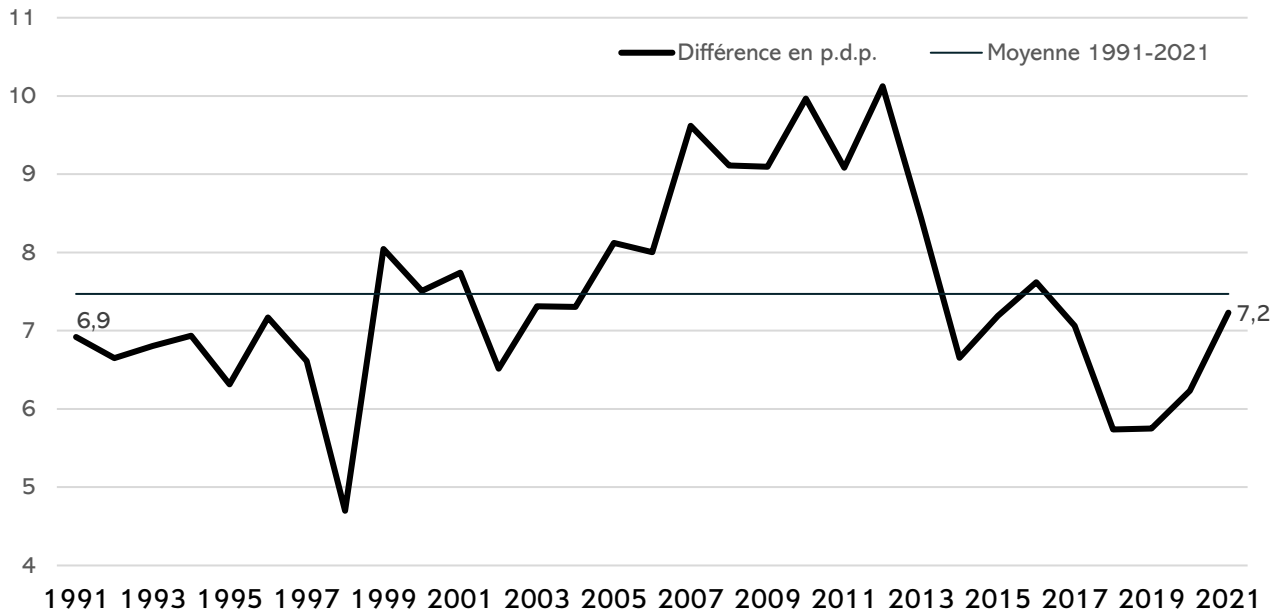
Cette croissance a été plus forte au Québec, de sorte que l'écart relatif entre les deux s'est légèrement réduit, passant de 10,1 points de pourcentage (p.d.p) à 7,2 p.d.p de 2011 à 2021. Néanmoins, cet écart est à un niveau semblable à celui observé il y a 30 ans.

⁵ Statistique Canada, *Enquête canadienne sur la situation des entreprises, troisième trimestre de 2022*, août 2022, disponible [ici](#).

Graphique 3

Différence entre le taux d'activité des 60 à 69 ans du Québec et de l'Ontario

(Différence en points de pourcentage, à l'avantage de l'Ontario)



Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01, calculs de l'IDQ

2.3 Hommes et femmes : des écarts importants

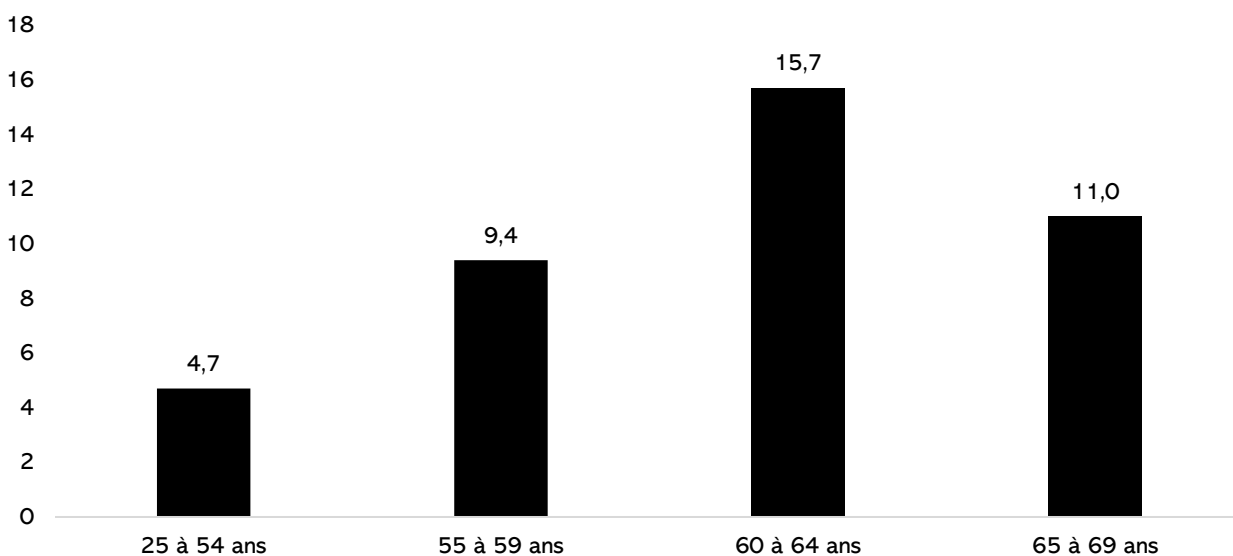
Pour combler cet écart du taux de participation, il est important d'identifier les groupes pour lesquels des efforts supplémentaires doivent être consentis. Au Québec, le taux de participation des femmes de 60 à 69 ans (32,3 %) est beaucoup plus faible que celui des hommes (46 %). Alors que cet écart s'est résorbé de manière importante au cours des dernières décennies pour les groupes d'âge plus jeune, il a très peu évolué pour les 60 à 69 ans.

Entre le principal groupe d'âge (25 à 54 ans) et les travailleurs de 55 à 59 ans, l'écart entre les hommes et les femmes double. Mais c'est réellement pour le groupe de 60 à 64 ans que la différence est la plus importante, avec 15,7 points de pourcentage. En d'autres termes, si le taux de participation des hommes et des femmes de 60 à 64 ans était le même, il y aurait 49 000 personnes de plus sur le marché du travail.

Graphique 4

Écart du taux d'activité entre les hommes et les femmes au Québec, 2021

(en points de pourcentage)



Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01, calculs de l'IDQ

Ainsi, une augmentation des taux d'activité des travailleurs plus âgés apparaît comme un objectif à considérer pour augmenter le bassin de travailleurs au Québec. Cependant, afin d'évaluer correctement le potentiel qu'un tel rattrapage signifierait pour le marché du travail, il est important de prendre en compte l'évolution de la composition et de la taille de cette partie de la population québécoise.

3. Un bassin de travailleurs près de son potentiel ?

3.1 Le nombre de personnes de 60 à 69 va diminuer au cours des prochaines années

Afin de bien comprendre le potentiel d'augmentation du bassin de travailleurs, il faut d'abord évaluer l'évolution du nombre de personnes dans les groupes d'âge d'intérêt au Québec.

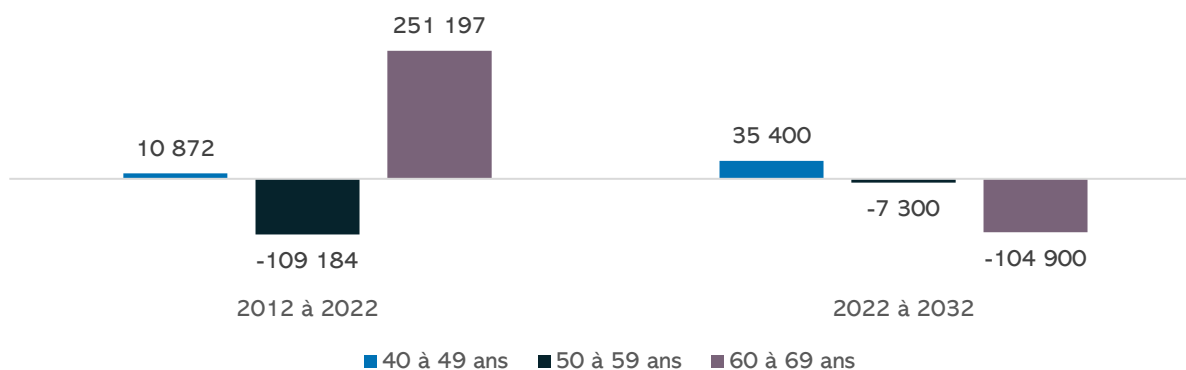
Entre 2011 et 2021, le nombre de personnes de 60 à 69 ans a augmenté de manière importante (+250 000) avec l'arrivée des premiers baby-boomers⁶ dans ce groupe d'âge. Ainsi, au cours de la dernière décennie, les gains potentiels de travailleurs additionnels grâce à des mesures de rétention et d'attraction étaient très importants.

Cependant, les dix prochaines années seront très différentes. Le nombre de personnes âgées de 60 et 69 ans diminuera de près de 105 000 personnes⁷. Avec un bassin moins important, le potentiel d'augmentation des travailleurs sera beaucoup plus limité qu'avant.

Graphique 5

Données historiques et projections de la population selon l'âge au Québec, de 2012 à 2022 et de 2022 à 2032

(en milliers)



Sources : Statistique Canada, tableaux 17-10-0005-01 et 17-10-0057-01

⁶ Les baby-boomers désignent les personnes nées entre 1946 et 1965. Ils ont aujourd'hui entre 57 et 76 ans et composent un peu plus du quart de la population du Québec.

⁷ Cette projection est basée sur le scénario de croissance M1 de Statistique Canada. Tous les détails à propos de ce scénario se retrouvent [ici](#).

Par ailleurs, les mesures qui pourraient être mises en place aujourd'hui auraient probablement plus d'impact sur les groupes de travailleurs plus jeunes qui commencent leur réflexion et leur préparation à la retraite, soit ceux de 40 à 49 ans, qui n'augmenteront que légèrement au cours de la prochaine décennie, et ceux de 50 à 59 ans, qui vont légèrement décliner.

Ainsi en 2021, si le Québec avait eu le même taux de participation que l'Ontario (46,3 %) pour les travailleurs de 60 à 69 ans, il y aurait eu 86 000 personnes de plus disponibles pour travailler. En revanche, à l'horizon 2032, un rattrapage du taux d'activité de l'Ontario, soit de l'ordre de 7 points de pourcentage, n'ajoutera que 37 000 à la population active québécoise, en raison de la réduction du bassin total de personnes dans ce groupe d'âge. En d'autres termes, chaque point de pourcentage gagné en matière de participation au marché du travail dans ce groupe d'âge dans les prochaines années va proportionnellement moins rapporter en nombre de travailleurs.

Ce calcul illustre l'évolution démographique de ce groupe d'âge. Cependant, il faut noter que le taux de participation des travailleurs a augmenté au cours des dernières décennies, et qu'il continuera probablement de croître tant au Québec qu'en Ontario, et ce, même si aucune mesure supplémentaire n'est mise en place.

3.2 Le taux d'activité des travailleurs plus âgés pourrait augmenter naturellement

Les Québécois qui approchent actuellement l'âge de la retraite sont différents de ceux qui les ont précédés. Résultat, leur expérience et leur attitude par rapport à cette décision ne sont pas les mêmes. Si la tendance dans les trajectoires du taux d'activité se maintient, la dernière cohorte de baby-boomers, soit celle aujourd'hui âgée de 60 à 65 ans, travaillerait plus longtemps que les générations précédentes.

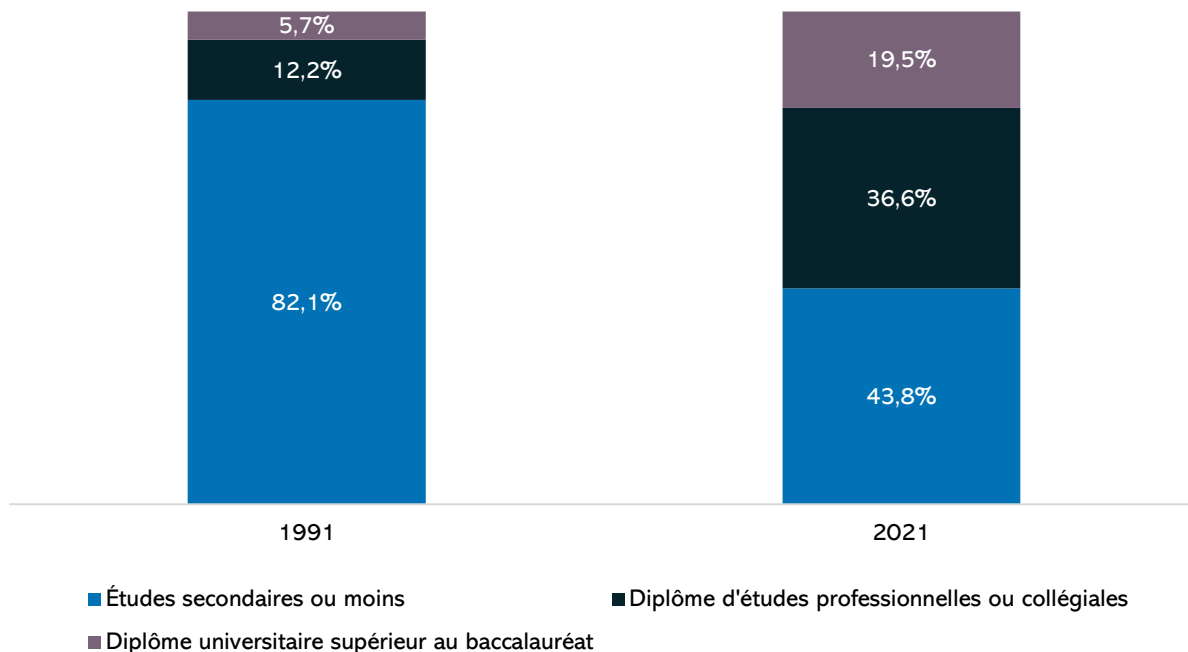
Plusieurs éléments indiquent que le taux de participation pourrait continuer à augmenter. Nous les décrivons ci-après.

Ils sont de plus en plus éduqués, et les travailleurs les plus éduqués travaillent plus longtemps

Les Québécois sont de plus en plus nombreux à poursuivre leurs études au-delà du niveau secondaire. Ainsi, le niveau d'éducation des travailleurs plus jeunes, mais qui approchent l'âge de la retraite est supérieur à celui de ceux qui les ont précédés.

Graphique 6

Répartition de la population de 60 à 69 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint au Québec



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, compilation spéciale

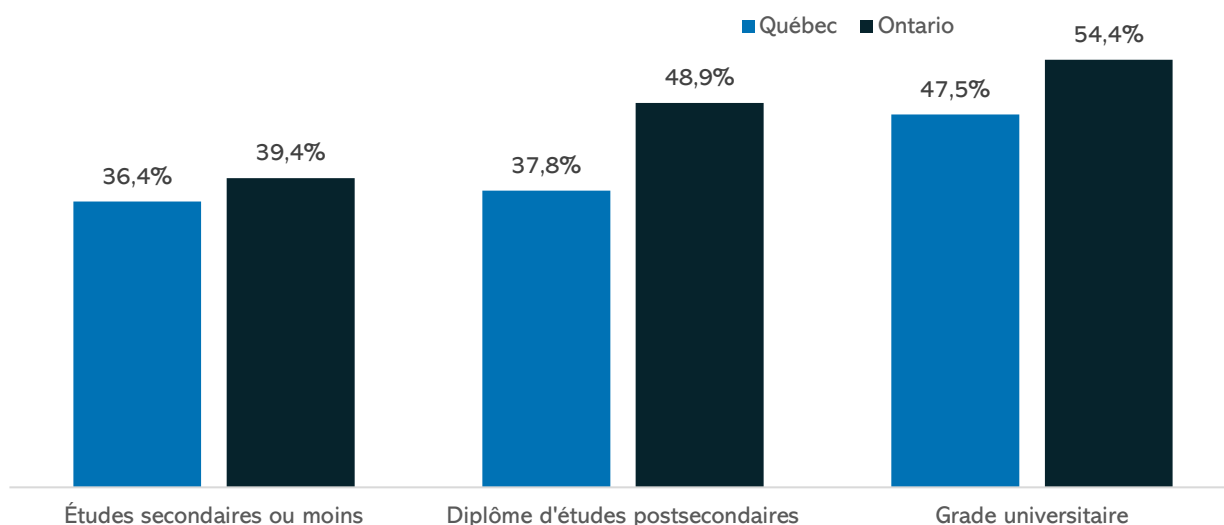
Or, les données sur le marché du travail indiquent clairement que le taux de participation augmente avec le niveau d'éducation. À titre d'exemple, le taux d'activité des détenteurs d'un grade universitaire⁸ est 9 points de pourcentage plus élevé que celui des personnes dont le plus haut niveau de scolarité atteint est le secondaire ou moins. Ceci s'explique en partie par le fait qu'avec des études plus longues, les travailleurs commencent leur carrière, et donc à épargner, plus tard.

En revanche, on remarque que pour un même niveau d'études, le taux d'activité des Ontariens est plus élevé que celui des Québécois, signe que l'augmentation du niveau de scolarité des travailleurs du Québec ne sera pas suffisante pour combler l'écart.

Graphique 7

Taux d'activité des 60 à 69 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint, au Québec et en Ontario, 2021

(en % de la population de 60-69 ans)



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, compilation spéciale, calculs de l'IDQ

Ainsi, l'augmentation du niveau de scolarité au Québec des travailleurs de 60 à 69 ans aurait contribué à accroître le taux de participation de près de 2 points de pourcentage entre 1991 et 2021, soit un maintien de 17 000 à 35 000 travailleurs de plus sur le marché du travail.

À ce stade-ci, il importe de relever le paradoxe suivant à propos du lien entre l'âge prévu de la retraite et le niveau d'éducation : bien que les taux d'activité (tel que démontré plus haut) augmentent avec la scolarité, les travailleurs détenant un diplôme universitaire disent vouloir prendre leur retraite plus

⁸ Baccalauréat; Diplôme ou certificat universitaire supérieur au baccalauréat.

tôt que ceux détenant un diplôme d'études secondaires ou moins⁹. Cette différence suggère qu'en raison d'un taux d'activité plus faible, les préférences exprimées par les travailleurs moins scolarisés ne sont pas les mêmes. Ceux qui restent plus longtemps sur le marché du travail (au-delà de 65 ans) ne le feraient pas par choix, mais plutôt pour des considérations financières. À l'inverse, les travailleurs plus éduqués, ayant des revenus plus élevés en moyenne, sont proportionnellement plus nombreux à être en mesure de prendre une retraite avant l'âge de 65 ans.

Les femmes participent davantage qu'avant au marché du travail

Le taux d'activité des femmes a augmenté au cours des dernières décennies, une tendance qui s'observe également pour le groupe âgé de 60 à 69 ans.

Les analyses à l'échelle canadienne indiquent que les femmes de la deuxième vague de baby-boomers (nées entre 1956 et 1965) travailleraient plus à la fin de la soixantaine et au début de la septième décennie de vie que les générations précédentes¹⁰. Ceci est principalement dû au fait que les femmes de cette cohorte ont atteint un taux d'activité beaucoup plus élevé dans la force de l'âge que les générations précédentes, et ont maintenu ce taux plus tard dans leur carrière.

L'amélioration de la qualité des emplois pourrait favoriser un allongement de carrière

Avec l'augmentation du niveau de scolarisation et la tertiarisation de l'économie, le nombre et la part d'emplois de mauvaise qualité¹¹ ont généralement diminué au cours des dernières décennies. Ce type d'emploi comprend ceux à temps partiel involontaire et ceux rémunérés à moins de 15 \$/h et qui nécessitent une faible qualification, sont occupés par des travailleurs surqualifiés, sont instables ou requièrent une présence à temps plein de plus de 41 h par semaine.

Bien que les travailleurs de 55 ans soient proportionnellement plus nombreux à occuper des emplois de moins bonne qualité, la tendance à la baisse est observée pour tous les groupes d'âge.

Plusieurs autres facteurs pourraient également pousser à la hausse les taux d'activité des travailleurs plus âgés, notamment la baisse de la couverture de nombreux régimes de retraite et la hausse du nombre de régimes à cotisation déterminée et de l'endettement des ménages canadiens¹². Cependant, étant donné les hausses déjà enregistrées, la croissance des taux d'activité pourrait se faire à un rythme plus lent au cours des prochaines années.

⁹ Luc Cloutier-Villeneuve, *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*, Institut de la statistique du Québec, septembre 2022, disponible [ici](#).

¹⁰ Yuqian Lu et Feng Hou, *Les baby-boomers vieillissants travaillent-ils davantage que les personnes des générations précédentes ?*, Statistique Canada, avril 2022, disponible [ici](#).

¹¹ Selon les données provenant de l'Enquête sur la population active qui ont été compilées et traitées par l'Institut de la Statistique du Québec.

¹² Statistique Canada, 2019, *Population active du Canada et de ses régions : projections jusqu'en 2036*, disponible [ici](#)

En conclusion, il semble que l'impact des efforts consentis pour augmenter le taux de participation pourrait être limité en raison de la croissance limitée de ce bassin de population. Cependant, il est probable que ce même taux de participation augmenterait naturellement grâce aux changements dans la composition de cette même population.

Ces changements démographiques, couplés à une évolution des comportements, ont pour effet de réduire les gains potentiels de politiques cherchant à retenir ou à ramener les travailleurs plus âgés sur le marché du travail. Voici, à titre d'illustration pour donner une idée des ordres de grandeur, une évaluation sommaire du nombre de travailleurs additionnels correspondant à diverses cibles d'augmentation du taux de participation des travailleurs de 60 à 69 ans.

Objectif	Augmentation du taux de participation	Augmentation du bassin de population de 60 à 69 ans en 2032
Le taux de participation des 60 à 69 ans en 2032 rejoint celui de la Suède	+12,4 p.d.p	+93 000 travailleurs potentiels
Le taux de participation des femmes de 60 à 69 rejoint celui des femmes ontariennes (39,7 %) en 2021	+7,4 p.d.p chez les femmes uniquement	+ 23 000 travailleuses potentielles
Le taux de participation des hommes de 60 à 69 rejoint celui des hommes ontariens (53,3 %) en 2021	+7,4 p.d.p chez les hommes uniquement	+16 000 travailleurs potentiels

4. La retraite, une décision complexe

Prendre sa retraite ou faire une transition vers une nouvelle carrière ou un autre type d'emploi est une décision complexe qui dépend de plusieurs éléments.

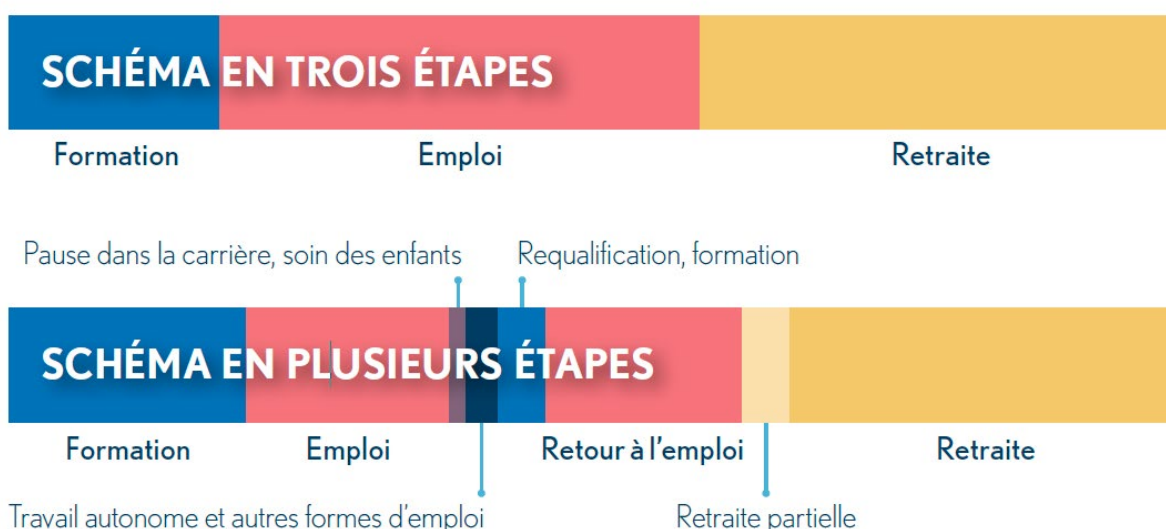
4.1 Une transition travail-retraite plus fluide

L'allongement de la longévité a des implications importantes et modifie en profondeur les décisions que les personnes prennent tout au long de leur vie. Par exemple, les Québécois passent plus de temps aux études, ont des enfants plus tard¹³ et prennent leur retraite à un âge de plus en plus avancé¹⁴.

La vie après la retraite est également plus longue et plus diversifiée. Même si ces trajectoires sont plus difficiles à mesurer, on peut identifier quelques tendances qui marquent les parcours de vie et de carrière, et notamment comment la retraite est appréhendée.

Graphique 8 :

D'une carrière en trois étapes à plusieurs étapes



Source : OCDE, reproduction et traduction par l'IDQ

¹³ Anne Binette Charbonneau et Martine St-Amour, *Les naissances au Québec et dans les régions en 2021*, Bulletin sociodémographique, Volume 26, numéro 3, Institut de la statistique du Québec, juin 2022, disponible [ici](#).

¹⁴ Luc Cloutier-Villeneuve, *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*, Institut de la statistique du Québec, septembre 2022, disponible [ici](#).

L'allongement de la longévité veut dire à la fois que le nombre de personnes âgées et nécessitant un soutien augmente, et que plus que jamais, de nombreuses générations vivent en même temps. Ce faisant, de nombreux travailleurs doivent à la fois soutenir leurs enfants et leurs parents, que ce soit financièrement, physiquement ou émotionnellement.

Cette fluidité plus grande des parcours a également pour effet de faire en sorte que le passage de l'activité sur le marché du travail à l'inactivité pour raison de retraite n'est pas nécessairement linéaire. Plusieurs travailleurs plus âgés auront tendance à privilégier des solutions mitoyennes qui leur permettront de concilier leur désir de poursuivre des activités professionnelles et celui de réduire le poids du travail dans leur vie.

4.2 De nombreux facteurs influencent la décision de prendre sa retraite

De très nombreux facteurs¹⁵ peuvent influencer les décisions des travailleurs plus âgés de rester sur le marché du travail ou de choisir le moment de prendre leur retraite. Certains de ceux-ci sont liés à des considérations économiques ou financières, d'autres sont de nature personnelle et familiale, tandis que plusieurs d'entre eux s'expliquent par la structure du marché du travail ou le cadre contractuel et réglementaire qui régit les conditions de retraite. À cela s'ajoutent enfin les facteurs de nature culturelle.

La situation financière

Le choix de quitter le marché du travail dépend en partie de la capacité de pouvoir maintenir un certain niveau de vie sans l'apport de la rémunération provenant du travail. Cependant, la littérature indique que le lien entre les ressources financières et l'activité sur le marché du travail chez les travailleurs âgés n'est pas aussi simple qu'on pourrait le croire.

Bien sûr, le taux d'activité est plus élevé pour les travailleurs ayant de faibles niveaux de revenus, qui doivent parfois travailler pour assurer leurs besoins. Mais il est également élevé à l'autre extrémité du spectre, les travailleurs à revenus élevés étant également plus actifs.

De la même façon, les personnes âgées ayant des dettes peuvent être contraintes de rester sur le marché du travail pour s'acquitter de leurs obligations financières. Ainsi, les personnes âgées ne payant pas d'hypothèque, qu'il s'agisse de propriétaires ayant remboursé celle-ci ou de locataires, sont moins susceptibles de travailler. Cependant, à l'échelle canadienne, les données indiquent que plus de la moitié des personnes âgées de 60 ans et plus qui travaillent le font par choix et non par obligation¹⁶.

¹⁵ Sharanjit Uppal, *L'activité des personnes âgées sur le marché du travail*, Statistique Canada, juillet 2010, disponible [ici](#).

¹⁶ Myriam Hazel, *Raisons de travailler chez les 60 ans et plus*, Statistique Canada, décembre 2018, disponible [ici](#).

Le cadre institutionnel

Au Québec, les différents mécanismes de retraite sont généralement structurés autour d'un départ à la retraite à 65 ans. Les montants reçus peuvent être bonifiés en retardant les retraits à 70 ans ou escomptés en avançant les retraits dès 60 ans dans certains cas.

Encadré 2

Le système de retraite au Canada et au Québec

Le système de retraite s'articule autour de trois piliers :

1. Un système de retraite public reposant sur deux volets : un régime universel administré par le gouvernement canadien (pension de la Sécurité de la vieillesse et Supplément de revenu garanti); un régime de retraite obligatoire financé par les travailleurs et les employeurs (Régime de rentes du Québec, Régime de pensions du Canada).
2. Des régimes optionnels de retraite parrainés par l'employeur (régimes à prestations ou à cotisation déterminées)
3. Des formes d'épargne-retraite personnelle soutenues par des avantages fiscaux (régimes enregistrés d'épargne-retraite et compte d'épargne libre d'impôt).

L'accès à un régime de retraite

La situation financière au moment de prendre la retraite dépend en grande partie des revenus d'emploi passés, de l'épargne accumulée et de la générosité du régime de retraite disponible. Ainsi, travailler dans le secteur public, avoir un emploi couvert par une convention collective ou encore avoir un régime de retraite de l'employeur sont des éléments associés à des départs définitifs plus hâtifs¹⁷.

L'ancienneté auprès d'un employeur

Les personnes qui exercent une longue carrière auprès d'un seul employeur sont plus susceptibles de prendre leur retraite plus tôt. Ainsi, près du tiers des employés ayant occupé leur dernier emploi pendant 20 ans ou plus ont pris leur retraite avant 60 ans. À l'inverse, seulement 15,2 % des personnes ayant travaillé moins longtemps auprès de leurs derniers employeurs ont pris leur retraite avant 60 ans. Ces différences s'expliquent notamment par le fait que les travailleurs qui restent aussi longtemps auprès d'un seul employeur sont en grande partie dans le secteur public, où la prise de la retraite est plus hâtive que dans le secteur privé.

¹⁷ Luc Cloutier-Villeneuve, *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*, Institut de la statistique du Québec, septembre 2022, disponible [ici](#).

Le niveau de scolarité

Les personnes âgées ayant un niveau de scolarité élevé sont beaucoup plus susceptibles de continuer à travailler au-delà de l'âge habituel de la retraite¹⁸. L'une des raisons expliquant cela réside dans le fait que les emplois nécessitant un niveau de scolarité plus élevé sont généralement moins exigeants sur le plan physique¹⁹, et sont ainsi moins affectés par les limitations physiques associées au vieillissement pouvant entraîner la retraite.

L'état de santé

L'état de santé est également un facteur déterminant de l'activité des travailleurs²⁰. Bien que la majorité des Québécois plus âgés considèrent leur santé comme bonne ou excellente²¹, ceux qui vivent avec des limitations ou qui éprouvent des difficultés dans l'exécution de certaines tâches sont moins nombreux à exercer un emploi. À l'échelle canadienne, les personnes de 25 à 64 ans qui déclaraient avoir une incapacité étaient moins susceptibles d'occuper un emploi que celles n'ayant pas d'incapacité²².

Par ailleurs, certains métiers sont plus exigeants physiquement et rendent leur pratique plus difficile pour les travailleurs plus âgés, si bien que ceux-ci les quittent souvent plus hâtivement. Cependant, des analyses supplémentaires sont nécessaires afin de mieux comprendre les liens entre les conditions de santé des hommes et des femmes et leurs décisions sur le marché du travail.

Prise de retraite par le conjoint

La décision du départ à la retraite est souvent une décision familiale. Ainsi, les conjoints ont tendance à organiser leur départ à la retraite en même temps, notamment pour avoir les mêmes disponibilités pour faire des activités. Une enquête²³ menée en mars 2022 a révélé que la prise de retraite par le conjoint-conjointe constitue un obstacle au maintien en poste des travailleurs d'expérience pour 37 % des entreprises sondées.

Les obligations familiales

De la même façon que les tâches liées à la naissance des enfants et à leur soin ont un effet sur le taux de participation au marché du travail, des obligations familiales liées au vieillissement peuvent avoir un effet similaire. Par exemple, les travailleurs de 60 à 69 ans sont nombreux à concilier le travail et le soin de leurs parents vieillissants.

¹⁸ Haider et Loughran, 2001; Parries et Sommers, 1994.

¹⁹ Park, 2007.

²⁰ Jungwee Park, *Retraite, santé et emploi chez les personnes de 55 ans et plus*, Statistique Canada, janvier 2011, disponible [ici](#).

²¹ Institut de la statistique du Québec.

²² Stuart Morris, Gail Fawcett, Laurent Brisebois et Jeffrey Hughes, *Rapports sur l'enquête canadienne sur l'incapacité – Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017*, Statistique Canada, novembre 2018, disponible [ici](#).

²³ *Maintien et attraction des travailleurs expérimentés : Portrait des pratiques actuelles et leviers*, communiqué de presse de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés en date du 25 juillet 2022 disponible [ici](#).

En particulier, plusieurs études indiquent qu'être un proche aidant se vit différemment selon le sexe, ce qui peut avoir un impact distinct sur les décisions sur le marché du travail pour les hommes et les femmes. Par exemple, les femmes seraient plus nombreuses à s'occuper de leurs proches à un nombre plus important d'heures (10 heures et plus par semaine)²⁴. Or les personnes proches aidantes semblent moins actives sur le marché du travail.

Les conditions du marché du travail

Des études à l'échelle canadienne démontrent que les conditions du marché du travail, notamment le taux de chômage local, ont un impact sur les décisions de départ à la retraite. Ainsi, de 1991 à 2007, il existait un écart d'environ deux ans entre l'âge anticipé de la retraite des régions à taux de chômage faible (64,2 ans) et élevé (62,7 ans)²⁵.

Cependant, les indicateurs disponibles actuellement sont insuffisants pour bien comprendre la transition travail-retraite. Ainsi, certains travailleurs sont inactifs, mais aimeraient chercher du travail, tandis que d'autres cherchent du travail, mais n'en trouveront pas et passeront directement à la retraite²⁶.

L'âgisme et l'intégration des travailleurs plus âgés

Aux facteurs précédents peut s'ajouter une possible discrimination sur l'âge, tant au chapitre du recrutement que dans les milieux de travail²⁷. Ainsi, selon certains sondages, les travailleurs plus âgés seraient vus moins favorablement que des candidats plus jeunes au moment de l'embauche, une situation d'autant plus aiguë pour les femmes.²⁸

Dans les milieux de travail également, les biais défavorables envers les travailleurs plus âgés ne peuvent être écartés. Ainsi, des études américaines indiquent que les travailleurs plus âgés sont parfois perçus par les employeurs comme moins productifs, moins créatifs, moins flexibles, ainsi que moins intéressés par la formation et les nouvelles technologies²⁹.

²⁴ Conseil du statut de la femme, *Les proches aidants au Québec – Analyse différenciée selon les sexes*, mars 2018, disponible [ici](#).

²⁵ Yves Carrière, Eric Fecteau, Diane Galarneau et Martin Turcotte, *Impact du taux de chômage local sur la retraite définitive*, Statistique Canada, avril 2015, disponible [ici](#).

²⁶ Luc Cloutier-Villeneuve, *Portrait des nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada de 2009 à 2018*, Institut de la statistique du Québec, avril 2019, disponible [ici](#).

²⁷ Abrams, Swift, Drury, *Old and Unemployable? How Age-Based Stereotypes Affect Willingness to Hire Job Candidates*.

²⁸ Berger et Hodgins, 2012, *Age Discrimination and Paid Work*, disponible [ici](#).

²⁹ Malul, Older, *Workers' employment in dynamic technology changes*.

La pandémie, la relance et le ralentissement

À court terme, les conditions économiques ont un impact sur les décisions de départ à la retraite. Cependant, les données ne permettent pas encore d'isoler des tendances claires quant au report ou au devancement de la prise de la retraite. Ainsi, durant les premières vagues de confinement, certains travailleurs pourraient avoir décidé de repousser leur départ de quelques mois étant donné qu'ils ne pouvaient faire les activités qu'ils désiraient³⁰. D'autres, au contraire, ont peut-être devancé leur départ étant donné le risque de contamination plus élevé, notamment ceux et celles travaillant en contact avec le public. En 2022, la montée de l'inflation et les fluctuations des marchés boursiers pourraient retenir au travail plus longtemps certains travailleurs qui voient leurs économies diminuer.

En conclusion, plusieurs facteurs motivent les décisions de départ à la retraite. Ainsi, les éléments économiques et institutionnels peuvent expliquer, du moins en partie, les écarts de taux d'activité entre les différentes juridictions. Certains facteurs sociaux et culturels pourraient aussi jouer un rôle, notamment sur la culture du travail ou les attentes face à la retraite. Dans le cas du Québec, la prise de retraite plus hâtive que dans le reste du Canada pourrait aussi s'expliquer, en partie, par des facteurs socioculturels, que l'on qualifie souvent de choix de société.

4.3 Une décision qui se prend longtemps à l'avance

La décision du moment où l'on prendra sa retraite est souvent arrêtée de nombreuses années à l'avance, bien avant la date du départ. Cela s'explique en partie par des dispositions des régimes de retraite qui permettent à un travailleur de déterminer à l'avance la période qui semblera la plus propice aux projets de longue date que bien des personnes préparent pour leur nouvelle vie.

Ces facteurs font en sorte que les politiques les plus porteuses pour augmenter le taux d'activité des travailleurs en fin de carrière doivent se situer en amont, bien avant le départ, au moment où les travailleurs réfléchissent à leur avenir ou quand leurs décisions sur leur avenir ne sont pas encore irréversibles. Ce sont donc les travailleurs de 40 à 49 ans, soit ceux en milieu de carrière, qui commencent à planifier leur retraite et, dans une moindre mesure, ceux de 50 à 59 ans qui préparent ou entament leur retraite qui seront les plus à même de changer de comportement par rapport à la retraite advenant la mise en place d'un programme ou d'une mesure particulière.

³⁰ Statistique Canada, tableau 14-10-0125-01

5. Des pistes d'action

Nous avons mentionné plus haut que l'avenue la plus prometteuse pour augmenter le taux d'activité des travailleurs plus âgés consiste à prendre des mesures pour qu'ils ne quittent pas leur emploi et qu'ils poursuivent leurs activités professionnelles plutôt que de les convaincre de revenir sur le marché du travail une fois qu'ils l'ont quitté. Ce constat guidera le choix des pistes d'action que nous recommandons dans les pages qui suivent.

Les gouvernements possèdent des leviers d'action importants, et nous proposons ici des pistes d'action à leur intention. Il est cependant évident qu'ils ne pourront y parvenir seuls, et qu'il faudra également compter sur les efforts des entreprises, des syndicats et des établissements d'enseignement.

5.1 Utiliser avec prudence les incitatifs financiers

Les incitatifs fiscaux constituent le principal outil utilisé par les gouvernements pour inciter les travailleurs plus âgés à rester sur le marché du travail ou à y revenir, plus particulièrement le Crédit d'impôt pour prolongation de carrière. Ces outils ont un rôle à jouer pour réduire les désincitatifs, et ils doivent faire partie de la palette des solutions. Cela dit, ces approches comportent plusieurs limites qu'il est important de mettre en relief.

Premièrement, plusieurs mesures actuelles, dont le Crédit d'impôt pour prolongation de carrière, visent d'abord les personnes à plus faibles revenus³¹. Si elles permettent d'augmenter le bassin de travailleurs disponibles, elles ne constituent pas le meilleur outil pour retenir les travailleurs les plus qualifiés.

Deuxièmement, ces mesures sont coûteuses, entre autres parce qu'elles sont structurées pour s'adresser à l'ensemble de la population cible, dont une proportion aurait sans doute choisi de rester au travail même sans cet avantage fiscal³². Le coût par emploi effectivement créé s'avère ainsi élevé.

Troisièmement, leur efficacité n'est pas démontrée. S'il est admis que les incitatifs fiscaux génèrent une réponse positive sur l'activité des individus visés, les travaux portant explicitement sur les

³¹ Luc Godbout et Suzie St-Cerny, *Un regard éclairé sur le travail une fois à la retraite*, Chaire en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke, juillet 2022, disponible [ici](#).

³² Jean-Michel Cousineau et Pierre Tircher, *Une évaluation de l'effet du Crédit d'impôt pour la prolongation de carrière*, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke, avril 2021, disponible [ici](#).

travailleurs âgés sont plus rares³³. Les études existantes montrent cependant qu'une hausse significative des taux de participation est difficile à atteindre par des incitatifs fiscaux³⁴.

Ces résultats mitigés pourraient s'expliquer par la difficulté inhérente à modifier des décisions de prise de retraite. Ils relèvent aussi de la mécanique même de ces décisions. Par définition, plusieurs personnes qui ont choisi de quitter le marché du travail pour prendre leur retraite le font en acceptant que ce choix se traduira par une baisse de revenu. Pour qu'un incitatif fiscal puisse les amener à reconsidérer leur décision, il faudrait que la différence soit significative entre le revenu de travail dont ils ont choisi de se priver et le revenu de travail majoré par les incitatifs fiscaux.

5.2 Soutenir la formation

Soutenir la formation des travailleurs plus âgés permet de compenser leur déqualification réelle ou perçue, notamment en raison des changements technologiques pour lesquels ils pourraient être moins adaptés ou moins confortables. Ces changements peuvent contribuer à l'insécurité des travailleurs, ou nourrir des préjugés des employeurs ou des collègues à leur égard.

En cours d'emploi, les occasions de développement professionnel et d'avancement de carrière peuvent se faire plus rares à mesure que les travailleurs avancent en âge. Ainsi, selon les dernières données disponibles, 32 % des travailleurs âgés de 55 à 64 ans ont reçu de la formation, comparativement à 45 % des 25 à 54 ans³⁵ de juillet 2007 à juin 2008.

Des efforts pour encourager la formation ciblant les travailleurs âgés pourraient contribuer à corriger ce déséquilibre. Afin de soutenir la formation, les deux voies d'amélioration présentées ci-dessous pourraient être envisagées au Québec.

Augmenter les incitatifs pour la formation en entreprise

Il serait envisageable de permettre que les dépenses engagées au bénéfice des travailleurs de 50 ans et plus puissent être comptabilisées à un taux de 200 % à titre de dépenses admissibles en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*.

³³ *Idem*.

³⁴ Nicholas-James Clavet, Pierre-Carl Michaud et Julien Navaux, *Les travailleurs expérimentés à la rescousse : le jeu en vaut-il la chandelle?*, Chaire de recherche sur les enjeux économiques intergénérationnels, HEC Montréal et ESG UQAM, 2021, disponible [ici](#).

³⁵ Jungwee Park, *Formation liée à l'emploi chez les travailleurs âgés*, Statistique Canada, avril 2012, disponible [ici](#).

Augmenter les incitatifs pour la formation autonome

Si de nombreux mécanismes existent pour financer et orienter la formation et la requalification des personnes sans emploi, il existe peu d'outils pour appuyer les personnes à l'emploi qui veulent se former de manière autonome, sans lien avec leur employeur. Dans un contexte de taux de chômage faible, il apparaît important d'agir sur ce front pour tous les travailleurs, notamment les plus âgés. Le crédit canadien pour la formation, mis en place par le gouvernement fédéral en 2019, est un pas dans la bonne direction pour favoriser la formation des travailleurs en emploi. Cependant, plusieurs recommandations ont été mises de l'avant pour en améliorer l'efficacité, notamment :

- Bonifier les montants pouvant être accumulés (actuellement 250 \$ par année sous forme de crédits d'impôt), par exemple à travers un mécanisme de régime volontaire ou de contribution de l'employeur. Cela permettrait aux titulaires de disposer de moyens financiers plus importants afin de s'adapter à la réalité des différentes formations (durée, mode de formation, etc.) pour permettre une requalification ou un rehaussement significatif des compétences;
- Bonifier le soutien du revenu lors de la formation au-delà du 55 % de revenu prévu à l'assurance-emploi;
- Consolider l'information sur l'offre de formation disponible au sein d'un guichet unique facilement accessible.

Ces efforts de formation, en plus de réduire les effets de l'un des facteurs pouvant mener au choix de quitter le marché du travail, auront également une incidence de nature qualitative. En effet, la formation peut s'adresser à des employés plus spécialisés et à des professionnels qui pourront ainsi améliorer leurs compétences, mais surtout, elle peut faire bénéficier plus longtemps leur milieu de travail de leurs compétences, de leur expérience et de leur talent.

Cependant, il faut noter que la littérature montre que les lois et les règlements ne permettent pas, à eux seuls, d'augmenter réellement l'offre de formation aux employés³⁶. Le contexte, l'industrie et les pratiques organisationnelles jouent également un rôle. Ainsi, certains chercheurs avancent que les travailleurs plus âgés cherchent davantage à apprendre et à se perfectionner s'ils sont exposés à des préjugés favorables sur leur motivation et leur capacité de travailler, d'apprendre et de se perfectionner³⁷. Ainsi, les incitatifs à la formation des travailleurs par les employeurs doivent aller de pair avec la mise en place de pratiques d'entreprises facilitantes.

³⁶ Benoit Dostie, *Do Train-or-Pay Schemes Really Increase Training Levels?*, *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society* 54(2): 240-255, 2015, disponible [ici](#).

³⁷ Mathieu Gaillard et Donatienne Desmette, *(In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop*. *Basic and Applied Social Psychology*, 2010, disponible [ici](#).

5.3 Promouvoir les bonnes pratiques dans les entreprises et le secteur public

Comme nous l'avons montré, de nombreux éléments du contexte de travail influent sur la décision de poursuivre ou non sa carrière. Afin de retenir les travailleurs, il est donc essentiel de mettre en place de bonnes pratiques, que ce soit par l'entremise de politiques ou de dispositions des conventions collectives.

Les travailleurs prennent de plus en plus leur retraite de diverses façons. Certains quittent un emploi de longue date, faisant une transition nette du travail aux loisirs. D'autres prennent des chemins moins directs, parfois en réduisant leurs heures de travail, en passant par une période de chômage ou en changeant d'emploi, voire de carrière à la fin de leur vie active.

Les employeurs, qu'ils soient dans le secteur privé ou le secteur public, doivent s'adapter à l'évolution des comportements et des cycles de vie et tenir compte du fait qu'une des approches pour encourager le maintien au travail consiste à mettre en place des mesures de transition entre le travail et la retraite pour rendre possible la participation des employés en fonction de leurs capacités ou de leurs besoins.

Dans l'ensemble, ces mesures reposent sur la flexibilité, l'accompagnement et l'aménagement du temps de travail. Des études de cas récentes³⁸ ont permis d'identifier quelques pratiques inspirantes au Québec, notamment :

- **Pour soutenir les travailleurs proches aidants**, de mettre en place des congés spéciaux pour prendre soin d'un parent, une offre de formation et un service d'aide en ligne (*hot line*);
- **Pour permettre une meilleure conciliation vie-travail**, d'offrir la possibilité d'un travail à semaine réduite, de rendre les horaires flexibles, de permettre le temps partiel volontaire, d'aménager le travail au cours de l'année et d'augmenter l'offre de vacances;
- **Pour accompagner la transition vers la retraite**, développer un plan de transition avec des objectifs à court ou moyen terme.

³⁸ Diane-Gabrielle Tremblay et Sarah Noguez, *Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi – Guide de bonnes pratiques pour les employeurs*, Université TÉLUQ, 2017, disponible [ici](#).

5.4 Accompagner les PME dans la gestion des ressources humaines

Dans un contexte de compétition pour l'attraction et la rétention de talents, la fonction de gestion des ressources humaines devient de plus en plus stratégique. Or, plusieurs entreprises, surtout les petites et moyennes entreprises (PME), n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines innovantes visant à attirer et à retenir les travailleurs plus expérimentés.

Il existe actuellement de nombreux programmes à cet effet, notamment une aide financière pour faire appel à un conseiller en gestion des ressources humaines offert par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cependant, ces services sont encore trop peu connus et mal compris par les entreprises qui en bénéficieraient le plus. Il est donc important de mieux faire connaître l'aide publique à la gestion des ressources humaines.

Des efforts pourraient aussi être faits par l'ensemble des ministères et organismes offrant de l'aide aux entreprises pour clarifier, consolider et rationaliser l'offre de services en matière de main-d'œuvre pour les entreprises. Cela implique de réduire le nombre de services et de programmes présentés aux entreprises dans le cadre du démarchage et de la promotion de l'offre de solutions de main-d'œuvre, et de mieux faire ressortir la gestion des ressources humaines, le développement des compétences et la mesure de la productivité comme des solutions aux besoins de main-d'œuvre.

5.5 Des mesures actives d'aide à l'emploi adaptées

Comme nous l'avons montré plus haut, la volonté de rester sur le marché du travail n'est pas garantie d'un emploi. Ainsi, les travailleurs plus âgés peuvent avoir plus de difficultés que leurs collègues plus jeunes à se replacer advenant une perte d'emploi.

Le Québec compte plusieurs mesures actives d'aide à l'emploi pour soutenir les travailleurs qui désirent travailler, que ce soit pour chercher ou garder leur emploi. Un financement particulier est prévu à cet effet pour les travailleurs de 55 ans et plus, avec des services adaptés au sein des centres de services financés par Emploi-Québec.

Cependant, il serait possible d'aller plus loin, notamment en mettant en œuvre des offres **de services à volets multiples** où les services d'emploi seraient combinés à d'autres outils, comme des conseils sur d'autres aspects (par exemple, la diminution de l'endettement, les aspects relatifs à la santé). L'un

des exemples les plus éloquentes à l'étranger d'un tel programme se déroule en Allemagne. Le programme *Perspektive 50 Plus*, destiné aux 50 ans et plus qui bénéficient de prestations de soutien du revenu, y a fait preuve de son efficacité pour aider les chômeurs âgés à trouver un emploi³⁹.

Une autre approche qui pourrait être mise à l'échelle réside dans le jumelage emploi-travailleur, notamment grâce à des placements et des stages. Le *Senior Community Service Employment Program (SCSEP)*, aux États-Unis, en est un exemple. Il fournit des affectations de service communautaire à temps partiel et à salaire minimum subventionné aux personnes à faible revenu (c'est-à-dire, dans le besoin financier) de 55 ans et plus. L'évaluation du SCSEP a permis de constater que, dans l'ensemble, 46 % des participants au SCSEP prêts pour l'emploi à leur sortie du programme obtenaient au bout du compte un poste non subventionné⁴⁰.

5.6 Investir dans les soins aux aînés pour favoriser la conciliation travail-famille

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les personnes proches aidantes semblent moins actives sur le marché du travail. Dans certains cas, elles ont quitté leur emploi pour prendre soin d'un proche, alors que dans d'autres cas, c'est le fait de ne pas être au travail qui leur donne l'occasion de s'investir davantage dans les soins à l'un de leurs proches.

Or, avec le vieillissement de la population, les besoins pour les soins aux aînés vont augmenter de manière importante, et le système actuel pourrait s'avérer inapte à répondre à cette nouvelle réalité. Dans ce contexte, un virage vers les soins à domicile qui pourrait permettre d'améliorer l'autonomie des personnes âgées⁴¹ est un levier à considérer pour faciliter la conciliation travail-famille des travailleurs plus âgés qui soutiennent leurs parents, particulièrement en ce qui a trait aux mesures qui allégeront la tâche des proches aidants.

De telles mesures pourraient profiter tout particulièrement aux femmes, qui accusent un retard dans leur taux de participation et qui sont plus nombreuses à devoir concilier ces différentes responsabilités. De la même manière que les services de garde ont permis aux jeunes femmes de revenir sur le marché du travail et de poursuivre leur carrière, les soins aux aînés pourraient

³⁹ Bernard Boockmann et Tobias Brandle, *Integrating Older Employees into the Labour Market – Evidence from a German Labour Market Programme*, CESifo, 2015, disponible [ici](#).

⁴⁰ National Association of States United for Aging and Disabilities, *Background and Current Issues in SCSEP*, 2016, disponible [ici](#).

⁴¹ Alain Dubuc, *Soins à domicile : Le statu quo ne sera plus possible*, Institut du Québec, août 2021, disponible [ici](#).



Allonger les carrières

permettre aux femmes plus âgées de poursuivre leur carrière ou de mieux concilier celle-ci avec leurs responsabilités familiales.

6. Conclusion

En conclusion, des signes encourageants nous permettent de croire que la participation au marché du travail des personnes de 60 à 69 ans va continuer sa progression, entre autres parce que les plus jeunes générations sont plus scolarisées et que les femmes sont toujours plus nombreuses à travailler.

Cependant, le succès des efforts pour augmenter le bassin des personnes plus âgées sur le marché du travail pourrait être limité pour deux raisons. D'abord, en raison de la croissance limitée de ce groupe de la population. Nos analyses démontrent que pour augmenter la taille du bassin de main-d'œuvre des 60 à 69 ans, il faudra dorénavant fournir plus d'efforts qu'auparavant. Ensuite, parce que les outils les plus couramment utilisés pour augmenter le taux de participation ont montré leurs limites, ce qui suggère qu'il est nécessaire d'adapter nos politiques actuelles à une nouvelle réalité démographique.

Les mesures incitatives à la pièce pour convaincre un plus grand nombre de travailleurs d'allonger leur carrière ne suffiront donc pas. Pour atteindre des objectifs plus ambitieux, les mesures qui augmenteront les chances de succès sont celles qui chercheront à prévenir plutôt qu'à guérir. Nos analyses démontrent en effet que les politiques les plus porteuses pour accroître le taux d'activité des travailleurs en fin de carrière doivent se faire en amont, bien avant le moment du départ, alors que les travailleurs réfléchissent à leur avenir ou que leurs décisions sur leur avenir ne sont pas encore irréversibles. Il faut donc considérer les travailleurs qui n'ont pas encore atteint l'âge de la retraite lorsque l'on met en œuvre des programmes ou des mesures de prolongement de carrière. En somme, il ne s'agira pas de ramener des travailleurs plus âgés sur le marché du travail, mais plutôt de les convaincre de ne pas partir.

La plupart des mesures envisageables sont ainsi **des mesures de long terme**, dont la mise en œuvre exige du temps et dont les résultats ne se feront sentir que sur une longue période.

Enfin, la multiplicité des facteurs influençant les décisions touchant la retraite ainsi que l'hétérogénéité des populations concernées suggère qu'il est souhaitable de développer des **approches ciblées**, sans doute moins attrayantes sur le plan politique, mais plus susceptibles d'atteindre les objectifs recherchés. Par exemple, étant donné la différence de comportement face à la retraite des hommes et des femmes, prioriser ces dernières dans la réflexion sur les mesures de rétention sur le marché du travail pourrait avoir un impact plus important.

Ces considérations permettent de conclure que le développement de politiques pour prolonger la contribution des travailleurs plus âgés sur le marché du travail devrait reposer sur trois principes. D'abord, le réalisme, parce que les résultats seront moins spectaculaires que ce qui serait souhaité,



en raison des réalités démographiques. Ensuite, la patience, parce que les résultats positifs des politiques les plus prometteuses ne se manifesteront pas à court terme. Enfin, la profondeur, parce que l'atteinte des objectifs ne pourra pas reposer sur une solution magique, mais plutôt sur une palette d'outils adaptés à une réalité complexe et multiforme.

Annexe 1 : Récapitulatif de la situation des 60 à 69 ans sur le marché du travail

Les personnes de 60 à 69 ans participent également activement au marché du travail, mais dans une moindre mesure que leur poids dans la population, en raison du départ à la retraite qui arrive dans cette tranche d'âge. Le tableau ci-contre illustre que sur les 1,2 million de personnes de 60 à 69 ans (soit 16,3 % de la population de 15 ans et plus), 417 000 étaient en emploi (9,8 % des emplois), dont 309 000 à temps plein. Les travailleurs de 60 à 69 ans sont proportionnellement moins nombreux (74 %) à occuper des emplois à temps plein que ceux de 15 à 59 ans (84 %). Finalement, les taux d'activité (39,1 %) et d'emploi (36,0 %) des 60 à 69 ans sont plus faibles que pour les 15 à 59 ans (83,9 %; 78,9 % en 2021).

Tableau 1
Portrait du marché du travail au Québec en 2021

(en milliers et %)

	15 à 59 ans	60 à 69 ans	
		Nombre	Part dans la population totale
Population	4 806	1 157	16,3 %
Population active	4 033	452	9,9 %
Emploi	3 792	417	9,8 %
<i>Emploi à temps plein</i>	<i>3 183</i>	<i>309</i>	<i>8,8 %</i>
<i>Emploi à temps partiel</i>	<i>609</i>	<i>108</i>	<i>14,4 %</i>
Chômage	241	35	12,7 %
Taux d'activité	83,9 %	39,1 %	
Taux d'emploi	78,9 %	36,0 %	
Taux de chômage	6,0 %	7,8 %	

Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01, calculs de l'IDQ