

***Le vieillissement de la main-d'œuvre et les  
répercussions sur le développement des ressources humaines  
pour les conseils sectoriels***

Préparé pour

L'Alliance des conseils sectoriels

*Préparé par*

*R.A Malatest & Associates Ltd.*

*905 - 280, rue Albert 806 - 10050 112<sup>e</sup> Rue  
Ottawa (ON) K1P 5G8 Edmonton (AB) T5K 2J1*

*910, rue View, 3<sup>e</sup> étage  
Victoria (C.-B.) V8V 3L5*

*Téléphone : (250) 384-2770*

*Télécopieur : (250) 384-2774*

*Site Web : [www.malatest.com](http://www.malatest.com)*

*Contact : M. Robert A. Malatest, président de R.A. Malatest & Associates Ltd.*

*Date : Février 2003*

## RÉSUMÉ

Le document « *Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels* » est un examen de la question du vieillissement de la main-d'œuvre canadienne et des difficultés auxquelles il va falloir faire face au niveau des ressources humaines au cours des dix prochaines années. On y trouve également des exemples de meilleures pratiques de gestion en ressources humaines et des mesures possibles qui pourraient être adoptées et dont pourraient se servir les conseils sectoriels, de même que l'industrie, pour traiter la question du vieillissement de la main-d'œuvre.

Le présent rapport présente les conclusions d'un examen exhaustif d'une vaste gamme de documents publiés entre 1999 et 2002, notamment dans les domaines suivants :

- le vieillissement au Canada de même que dans le monde;
- les tendances et prévisions du marché du travail canadien;
- le vieillissement de la main-d'œuvre et l'industrie canadienne;
- les répercussions sur les ressources humaines et les meilleures pratiques de gestion au Canada et à l'étranger, et
- les approches possibles des conseils sectoriels à la question du vieillissement de la main-d'œuvre.

On trouvera ci-après les conclusions clés du document « *Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels* ».

### **La population active canadienne est vieille et vieillissante.**

- L'âge médian de la population « active » du Canada a atteint 41,3 ans en 2001, soit une augmentation par rapport à 38,1 ans il y a une dizaine d'année plus tôt. D'ici l'année 2011, cet âge médian devrait atteindre 43,7 ans.<sup>1</sup>
- Selon les estimations de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), 41 % de la population d'âge actif sera âgé entre 45 et 64 ans d'ici 2011, comparativement à 29 % en 1991.<sup>2</sup>

### **Les travailleurs canadiens prennent leur retraite plus tôt.**

- Entre 1997 et 2000, 43 % des personnes qui ont pris leur retraite l'ont fait avant d'atteindre 60 ans, comparativement à 29 % entre 1987 et 1990.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Statistique Canada. « Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit », p. 28.

<sup>2</sup> Développement des ressources humaines. « Vieillissement de la main-d'œuvre : Un survol, mai 2002 ». <http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.

<sup>3</sup> Statistique Canada. « Retraite anticipée : Tendances. » L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 2001, vol. 13, n° 4. [http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/feature/pehi2001013004s4a01\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/feature/pehi2001013004s4a01_f.htm)

- L'âge médian de la retraite en 1999 était de 61 ans, soit une baisse par rapport à 64,9 ans en 1976.<sup>4</sup>

**Les jeunes travailleurs représenteront une source moins probable de nouveaux employés, faisant ainsi du maintien des travailleurs âgés une importante stratégie de gestion des ressources humaines.**

- Alors que les travailleurs âgés sortent plus tôt que jamais du marché du travail, les jeunes travailleurs y entrent plus tard. La transition de l'école au monde du travail n'est plus fonction de la tendance des jeunes à rester plus longtemps à l'école.

---

<sup>4</sup> Schetagne, p. 10.

- La génération du baby boom représente un fort pourcentage de la population active dans tous les secteurs, et on s'attend à ce que d'ici 2011 elle représente 41 % de la population active au Canada. Le maintien de ces travailleurs va devenir une stratégie importante et ce, afin d'éviter la perte de compétences, d'expérience et de connaissances, de même que les pénuries de main-d'œuvre.<sup>5</sup>

**Les résultats de la recherche indiquent que peu de choses ont été faites pour élaborer des stratégies proactives afin d'attirer et de garder les travailleurs âgés dans la population active canadienne et/ou de mettre à jour leurs connaissances.**

- Le vieillissement dans l'ensemble de la population canadienne aura probablement un énorme impact sur la population active au cours des dix prochaines années, et pourtant « la recherche effectuée au Canada sur les travailleurs âgés est très récente et peu nombreuse ».
- Davantage de recherche devrait être entreprise afin d'établir les « meilleures pratiques » canadiennes dans ce domaine.<sup>6</sup>

**Cette recherche a révélé plusieurs points à prendre en considération :**

- Les données au niveau sectoriel sur le vieillissement de la population active, sont limitées mais révèlent qu'il faut entreprendre davantage de recherche.
- L'examen de documents permet de conclure qu'il faudrait examiner certaines orientations, par exemple les stratégies jeunesse et les stratégies de maintien des travailleurs âgés.

---

<sup>5</sup> Développement des ressources humaines. « Vieillissement de la main-d'œuvre : Un survol, mai 2002 ». <http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.

<sup>6</sup> Victor Marshall. « Canadian Research on Older Workers ». Institute on Aging, Department of Sociology, University of North Carolina. Chapel Hill, North Carolina, USA. 2001, p. 1.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	i
<b>SECTION 1 : INTRODUCTION</b> .....	1
1.1 Historique du vieillissement de la population active.....	1
1.2 Historique et objectif du document <i>Le vieillissement de la main-d'oeuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels</i> .....	2
1.3 Définitions .....	2
1.4 Méthodologie .....	4
<b>SECTION 2 : POPULATION VIEILLISSANTE - HISTORIQUE ET CONTEXTE</b> .....	5
2.1 Transformation des données démographiques du Canada .....	5
2.2 Le vieillissement, une question d'ordre mondial .....	8
<b>SECTION 3 : APERÇU DES TENDANCES ET PROJECTIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL AU CANADA</b> .....	12
3.1 Vieillissement accéléré de la population active .....	12
3.2 L'effet baby-boom.....	13
3.3 Augmentation de la participation des femmes.....	13
3.4 Diminution de la durée de la vie active.....	14
3.5 Pénuries de main-d'oeuvre et de main-d'oeuvre qualifiée .....	14
3.6 Évolution du milieu de travail.....	15
3.7 Autres sources de main-d'oeuvre .....	15
3.8 Augmentation de la concurrence pour la main-d'oeuvre.....	16
3.9 Travailler après 65 ans .....	17
<b>SECTION 4 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE ET L'INDUSTRIE CANADIENNE</b> .....	18
4.1 Vieillissement par industrie.....	18
4.2 Retraite par industrie .....	20
4.3 Les jeunes par industrie.....	21
4.4 Études sectorielles.....	23
<b>SECTION 5 : ENJEUX ET MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION EN RESSOURCES HUMAINES</b> .....	26
5.1 Planification de la main-d'oeuvre .....	26
5.2 Stratégies de maintien en fonction.....	27
5.3 Stratégies en matière de santé, de sécurité et d'ergonomie .....	29
5.4 Stratégies relatives au milieu de travail et évolution du comportement social .....	29
5.5 Stratégies de recrutement.....	30
5.6 Stratégies de formation.....	31
<b>SECTION 6 : APPROCHES POSSIBLES DES CONSEILS SECTORIELS</b> .....	33
6.1 Appui aux initiatives de recherche.....	33
6.2 Stratégies jeunesse .....	33
6.3 Stratégies pour les adultes âgés.....	34
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	35

<b>AUTRES OUTILS ET RESSOURCES .....</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXE A : BASE DE DONNÉES DES DOCUMENTS EXAMINÉS.....</b>	<b>40</b>

## SECTION 1 : INTRODUCTION

### 1.1 Historique du vieillissement de la population active

La diminution des taux de natalité d'une part et l'augmentation de la longévité d'autre part ont entraîné un « grisonnement » de la population un peu partout dans le monde. Ainsi, d'ici l'année 2050, le pourcentage de personnes âgées de 60 ans et plus devrait doubler, et représentera 21 % de l'ensemble de la population mondiale.<sup>7</sup> Au cours de la même période, les taux de natalité diminuent, c'est ainsi qu'en 2000 les enfants représentaient 30 % de la population mondiale mais qu'en 2050 leur pourcentage ne sera que de 21 %.<sup>8</sup> Les pays développés, en particulier, ont une population nettement plus âgée et des taux de natalité inférieurs au niveau nécessaire pour remplacer les générations.<sup>9</sup>

Au Canada, cette tendance démographique est identique puisque d'ici 2026, un Canadien sur cinq aura 65 ans ou plus, soit une augmentation par rapport à un sur huit en 2001.<sup>10</sup> Le taux de naissance a également rapidement diminué au Canada puisqu'il se situait, en 2000, à 1,5 enfant par femme, soit le taux le moins élevé jamais enregistré.<sup>11</sup>

Cette « bombe démographique » devrait avoir de sérieuses répercussions sur le marché du travail canadien.<sup>12</sup> Au cours des dix prochaines années, le nombre de travailleurs canadiens âgés entre 55 et 64 ans augmentera de plus de 50 % et, d'ici 2015, ils représenteront 48 % de la population active.<sup>13</sup>

Les documents récemment publiés sur la question laissent entrevoir un certain nombre de défis liés au vieillissement de la population active, soit l'absence comparative de compétences transférables chez les travailleurs âgés, des attentes salariales plus élevées, moins de mobilité,

---

<sup>7</sup> Nations Unies. « Plan d'action international sur le vieillissement 2002 » (Deuxième assemblée mondiale sur le vieillissement, Madrid 2002). <http://www.globalaging.org>, p. 1.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Peter Auer & Mariangels Fortuny . ILO. « Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences ». <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/ep2.pdf> . 2000. Genève.

<sup>10</sup> Santé Canada en collaboration avec le Comité interministériel sur le vieillissement et les aînés. « Le vieillissement de la population du Canada ». [http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/fpt\\_docs/fec\\_paper/toc\\_f.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/fpt_docs/fec_paper/toc_f.htm) 2002. Ottawa (ON), p. 1.

<sup>11</sup> Le quotidien : <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/020926/q020926c.htm>.

<sup>12</sup> Développement des ressources humaines. « Vieillesse de la main-d'œuvre : Un survol, mai 2002 ». <http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.

<sup>13</sup> Ibid.

etc.<sup>14</sup> En outre, le taux élevé de départs à la retraite et la perception que se font les employeurs des travailleurs âgés, constituent des défis qui ont des répercussions sur les questions touchant les ressources humaines telles que l'embauche et le recyclage. Tous ces éléments auront d'énormes répercussions sur la planification et la structuration des pratiques de gestion en ressources humaines.

1.2 **Historique et objectif du document *Le vieillissement de la main-d'oeuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels***

---

<sup>14</sup> Forum des ministres du marché du travail : Les travailleurs âgés sur le marché du travail.  
[http://www.hrdc-drhc.gc.ca/spps/lmp/owe\\_situations.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/spps/lmp/owe_situations.shtml)

Créée en 1999, l'Alliance des conseils sectoriels (ACS) est un organisme coordonnateur composé d'environ 30 conseils sectoriels qui regroupent le patronat, les syndicats, les établissements d'enseignement et d'autres groupes professionnels pour examiner des questions touchant les ressources humaines à l'échelle des secteurs.<sup>15</sup>

L'ACS a besoin de données sur la question du vieillissement de la population active afin d'aider les associations industrielles, l'industrie et le gouvernement. Le présent document a été préparé afin de faciliter chez l'ACS et ses conseils sectoriels membres la compréhension de cette question et la planification des stratégies de gestion en ressources humaines pour l'avenir. Le projet avance également des recommandations à l'Alliance des conseils sectoriels et aux conseils sectoriels canadiens en vue de la préparation et de la gestion efficaces des ressources humaines en tenant compte du vieillissement de la population active au Canada.

L'objet du document est de cerner, d'analyser puis de faire la critique des recherches les plus récentes et des études existantes sur la question. Il cherche à apporter des exemples de meilleures pratiques de gestion en ressources humaines et des mesures qui pourraient être adoptées par les conseils sectoriels de même que par l'industrie pour s'attaquer à la question du vieillissement de la population active.

Le rapport traite des aspects suivants :

- le vieillissement au Canada de même que dans le monde;
- les tendances et prévisions du marché du travail canadien;
- le vieillissement de la main-d'œuvre et l'industrie canadienne;
- les répercussions sur les ressources humaines et les meilleures pratiques de gestion au Canada et à l'étranger, et
- les approches possibles des conseils sectoriels à la question du vieillissement de la main-d'œuvre.

Le rapport inclut aussi les principales conclusions des documents examinés dans le cadre du projet.

### **1.3 Définitions**

#### Travailleurs âgés

---

<sup>15</sup> [http://www.councils.org/1office/index\\_e.cfm](http://www.councils.org/1office/index_e.cfm)

Il n'existe pas de définition universellement reconnue de l'expression « travailleur âgé ». Celle-ci varie en effet d'un pays à l'autre et même au sein de pays. Les définitions ont d'ailleurs changé quelque peu ces dernières années en raison de l'allongement de l'espérance de vie et des styles de vie davantage actifs et plus productifs : « Les individus ne vieillissent pas comme ils avaient l'habitude de le faire ». <sup>16</sup> Les travailleurs âgés de plus de 45 ans étaient considérés « vieux » il y a moins de dix ans, mais aujourd'hui, en raison de l'arrivée massive de la génération du baby-boom dans le groupe des 45 à 64 ans, ces travailleurs vont se retrouver au centre de la planification des ressources humaines et de l'ensemble de l'économie. <sup>17</sup>

Dans tous les documents examinés (que ce soit ceux du Canada ou de certains pays de l'OCDE), on entend par « adultes âgés » ou « travailleurs âgés » les personnes de 45 ans et plus, 55 ans et plus ou 65 ans et plus. Aux fins du présent projet, et afin de simplifier les choses, par « travailleur âgé » on fera référence aux travailleurs âgés de 45 ans et plus, sauf indications contraires. Il est bon de noter que les « travailleurs âgés » ne constituent pas un groupe homogène. Les documents étudiés précisent en effet qu'il est important que les décideurs et les employeurs prennent en considération certains éléments tels que le sexe, les différences régionales et culturelles, à travers le groupe.

### Un vieillissement actif et productif

Que ce soit par leur travail à temps plein ou à temps partiel, du travail bénévole qu'ils accomplissent ou encore de leur contribution à la collectivité et à leur famille, les adultes âgés se méritent de plus en plus de reconnaissance pour leur productivité dans la société. Bien que les personnes qui se soient penchées sur la question du vieillissement productif ne soient pas parvenues à arrêter une définition standard du comportement productif, une définition générale a néanmoins été donnée, à savoir « adultes âgés occupant des rôles utiles, utilisant leur potentiel, contribuant à leurs familles et collectivités tout en préservant leur santé et leur bien-être » <sup>18</sup>

Le Bureau international du travail (BIT) décrit quant à lui le vieillissement productif ou « vieillissement actif » comme ayant de nombreuses dimensions telles que « la participation générale de la population vieillissante à la société et à l'économie, à la vie familiale et à un emploi rémunéré et indépendant, ou à un emploi volontaire ». <sup>19</sup> Par vieillissement actif, on peut aussi entendre l'activité physique et la santé des personnes âgées un peu plus tard dans leur vie.

<sup>16</sup> Conseil consultatif national sur le troisième âge - « 1999 et après : Les défis d'une société canadienne vieillissante ». [http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/beyond1999/beyond\\_f.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/beyond1999/beyond_f.pdf) . 1999, p. 4

<sup>17</sup> Fonds de formation en santé, sécurité et relations industrielles : « Le vieillissement de la main-d'œuvre ». [http://www.cep.ca/health\\_safety/files/aginge](http://www.cep.ca/health_safety/files/aginge).

<sup>18</sup> Washington University in St. Louis. « An Agenda on Productive Aging: Research, Policy, and Practice ». [http://www.gwbweb.wustl.edu/csd/Areas\\_Work/Productive\\_aging/concept\\_paper.pdf](http://www.gwbweb.wustl.edu/csd/Areas_Work/Productive_aging/concept_paper.pdf). p.2

<sup>19</sup> Peter Auer & Mariangels Fortuny. « Le vieillissement de la population active dans les pays de l'OCDE : Conséquences

Le vieillissement productif ou actif devient de plus en plus important en raison du vieillissement de la génération du baby-boom et du fait que l'on semble davantage comprendre le rôle intégral que cette génération jouera dans la population active au cours des dix prochaines années (c.-à-d. d'ici l'an 2011 où elle représentera 41 % de la population active canadienne).<sup>20</sup> La promotion du vieillissement actif par les employeurs et le gouvernement permettra de prolonger la vie active de la génération du baby-boom et peut-être même d'alléger les pénuries de main-d'oeuvre auxquelles on s'attend.

#### 1.4 **Méthodologie**

Nous avons procédé à l'étude d'une vaste gamme de documents publiés entre 1999 et 2002 sur la question du vieillissement de la population active. Les chercheurs ont ainsi entrepris des recherches sur Internet ainsi que dans des bases de données d'articles et autres publications. Des visites ont été effectuées à l'Université de l'Alberta pour faire de la recherche sur les publications universitaires en la matière. L'Alliance des conseils sectoriels (ACS) a même fourni certaines ressources aux consultants.

En outre, une lettre a été rédigée puis adressée à tous les membres de l'ACS le 11 décembre 2002 leur demandant d'envoyer au consultant les documents ou autres travaux de recherche pertinents, spécifiques aux secteurs (afin que celui-ci puisse procéder à un examen exhaustif de la question du vieillissement de la population active au niveau sectoriel).

Nous avons inclus à l'**Annexe technique** du présent document une copie des études effectuées dans le cadre de ce projet; ainsi, ce sont plus de 50 sources qui ont été cataloguées. Les autres sources qui ont été utilisées venaient principalement de sites Internet, à des fins de référence plutôt que pour être inclus dans le présent rapport. Les adresses de principaux sites Web sont également incluses dans la base de données.

Cette base de données comporte les champs suivants :

- Titre : titre de l'article, du rapport ou de l'étude;
- Mots clés : mots importants ou idées générales pouvant faciliter la recherche d'articles d'intérêt pour les conseils sectoriels;
- Nom de la source : nom de la publication dans laquelle l'article est paru; nom de l'organisation concernée, etc.;
- Auteur(s) : auteur(s) et/ou organisation(s) ayant effectué l'étude ou rédigé l'article ou le rapport;

---

économiques et sociales », Secteur de l'emploi, Bureau international du travail. Genève. 2000.

<sup>20</sup> Développement des ressources humaines. « Vieillesse de la main-d'oeuvre : Un survol, mai 2002 ». <http://labour.hrhc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.



## SECTION 2 : POPULATION VIEILLISSANTE - HISTORIQUE ET CONTEXTE

### 2.1 Transformation des données démographiques du Canada

La population du Canada vieillit et ce, à un rythme de plus en plus rapide. Les causes de ce vieillissement de la population ont été attribuées à l'allongement de l'espérance de vie et au ralentissement des taux de natalité. La génération du baby-boom, c'est-à-dire les personnes nées entre 1946 et 1965, représente 30 % de la population au Canada et est à l'origine du vieillissement général de la société canadienne.<sup>21</sup>

Les récents documents publiés sur le vieillissement de la population du Canada renferment un certain nombre de statistiques sur cette tendance démographique, par exemple :

- D'ici 2006, un Canadien sur cinq aura 65 ans ou plus, ce qui représente une importante hausse par rapport à 2001 (un Canadien sur huit),<sup>22</sup>
- D'après la Figure 2-1, l'âge médian au Canada a constamment augmenté depuis 1971. En 2001, il atteignait un record de 37,6, soit une augmentation de 2,3 ans depuis 1996.<sup>23</sup> Si cette tendance se poursuit, on s'attend alors à ce que la moitié de la population du Canada soit âgée de plus de 43,6 ans en 2026.<sup>24</sup>

---

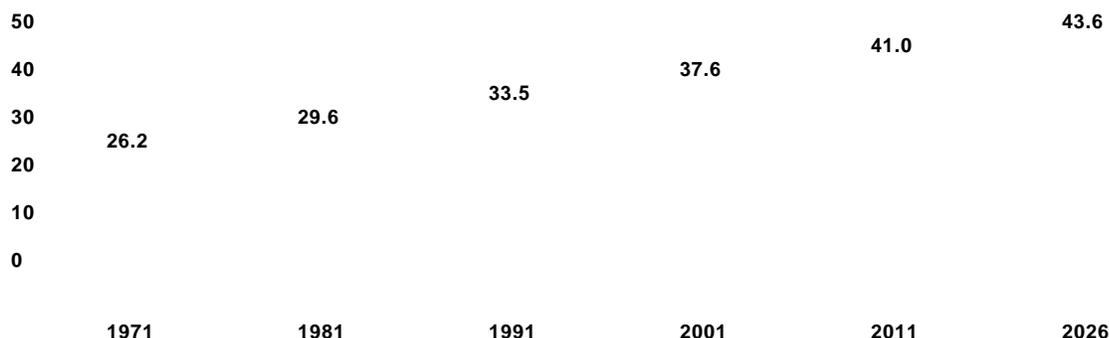
<sup>21</sup> CBC News. « Labour market, health care, may be affected by older population ». [http://www.cbc.ca/stories/2002/07/16/census\\_age020716](http://www.cbc.ca/stories/2002/07/16/census_age020716). 16 juillet 2002.

<sup>22</sup> Santé Canada en collaboration avec le Comité interministériel sur le vieillissement et les aînés. « Le vieillissement de la population du Canada ». [http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/ftp\\_docs/fec\\_paper/toc\\_f.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/ftp_docs/fec_paper/toc_f.htm) 2002. Ottawa (ON), p. 1.

<sup>23</sup> Statistique Canada. « Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit », P.3 <http://www.12.statcan.ca/english/census01/Products/Analytic/companion/age/images/96F0030XIE2001002.pdf>. 2002. P.3

<sup>24</sup> Sylvain Schetagne. « Construire un pont entre les générations au travail : une réponse au vieillissement de la main-d'oeuvre ». <http://www.ccsd.ca/pubs/2001/bridges/bbeng.pdf> . p.2

**Figure 2-1**  
**Âge médian de l'ensemble de la population canadienne (1971-2026)**



Source : Statistique Canada - Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe.  
Catalogue 96F0030XIE2001002

- L'espérance de vie des Canadiens n'a jamais été aussi élevée, soit 75,8 ans pour les hommes et 81,4 ans pour les femmes.<sup>25</sup> Ces estimations sont susceptibles d'augmenter en raison des innovations futures, du progrès dans les soins de santé et de styles de vie plus sains.
- Des années 1940 au milieu des années 1960, le taux de fécondité moyen était de trois enfants ou plus par femme. Toutefois, le taux de natalité au Canada est resté en dessous du taux de remplacement de la population (soit 2,1 enfants par femme) depuis plus de 30 ans maintenant, le taux de fécondité actuel étant à son niveau le plus bas, à savoir 1,5 enfant par femme.<sup>26</sup>

Les documents examinés laissent entendre que si cette tendance au vieillissement se maintient, la croissance de la population du Canada stagnera, et pourrait même diminuer, d'ici 2026 si les taux d'immigration du Canada ne répondent pas aux attentes. Bien que le nombre d'immigrants admis au Canada entre 1991 et 2001 ait été deux fois supérieur à celui des dix années précédentes, l'âge médian du Canada a néanmoins énormément augmenté au cours de cette même période.<sup>27</sup>

### Perspective régionale

<sup>25</sup> Santé Canada en collaboration avec le Comité interministériel sur le vieillissement et les aînés. « Le vieillissement de la population du Canada ». [http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/fpt\\_docs/fec\\_paper/toc\\_f.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/fpt_docs/fec_paper/toc_f.htm) 2002. Ottawa (ON), p. 1.

<sup>26</sup> Ibid., p. 4.

<sup>27</sup> Statistique Canada. « Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit », p. 5.

Ces statistiques donne une image intéressante du vieillissement de la population au niveau national. Toutefois, il existe des variations au niveau régional. Selon les données sur la population extraites du Recensement de 2001 de Statistique Canada, le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest, étant donné leurs grandes communautés autochtones, ont les âges médians les plus faibles du pays. L'âge médian dans les Territoires du Nord-Ouest est en effet de 30,1, alors qu'il est de 22,1 ans seulement au Nunavut (soit 15,5 ans de moins que la moyenne nationale). Il est aussi intéressant de noter que près de la moitié de la population du Nunavut a moins de 18 ans.<sup>28</sup>

Les résultats ont aussi révélé que l'Alberta et la Saskatchewan ont des populations relativement jeunes, les âges moyens étant de 35 ans et 36,7 ans, respectivement.<sup>29</sup> Par ailleurs, les populations du Québec et de l'Atlantique sont plus âgées que la moyenne nationale. Par exemple, au Québec et en Nouvelle-Écosse l'âge médian se situe à 38,8 ans, soit 1,2 an de plus que la moyenne nationale.<sup>30</sup> Ces variations dans le vieillissement de la population pourraient bien avoir d'importantes répercussions sur la planification de la main-d'oeuvre au cours des prochaines années.

**Figure 2.2**  
**Âge médian des populations des provinces et territoires du Canada**



Source : Statistique Canada - Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe.  
Catalogue 96F0030XIE2001002

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

Toutes les régions du Canada semblent avoir un âge médian tournant autour de 35 ans, à l'exception du Nunavut et des Territoires du Nord-Ouest. Terre-Neuve et Labrador ont vieilli le plus rapidement, l'âge médian ayant en effet passé de 34,2 en 1996 à 38,4 en 2001.<sup>31</sup>

Il importe aussi de noter que si certaines régions du Canada ne sont pas aussi « vieilles » que d'autres en ce qui a trait à l'âge médian, toutes les provinces et tous les territoires du pays ont enregistré un vieillissement de leur population au cours des cinq dernières années (voir la Figure 2-2).

## **2.2 Le vieillissement, une question d'ordre mondial**

Le vieillissement de la population un peu partout au Canada n'est rien d'autre que le reflet d'une tendance à la hausse à l'échelle mondiale. En effet, la population de la terre devrait vieillir beaucoup plus rapidement dans un proche avenir, pour les mêmes raisons que celles qui concernent le Canada, soit une diminution constante des taux de natalité et un allongement de l'espérance de vie. Cette projection inclut les pays moins développés, mais à l'heure actuelle la tendance est davantage prononcée dans les régions développées.

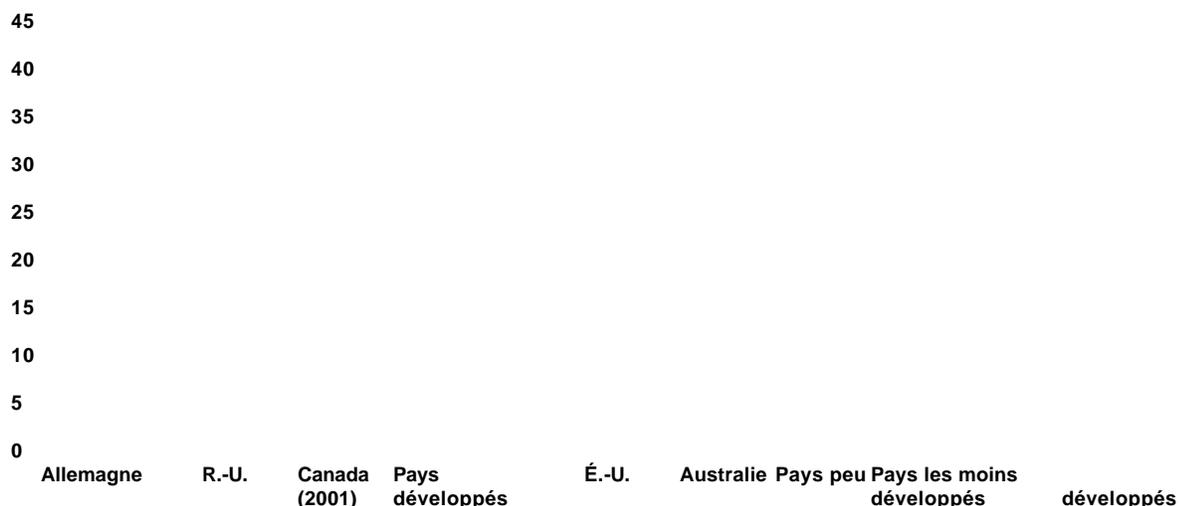
Ainsi qu'on peut le constater à la Figure 2-3, l'âge médian des pays développés a atteint en moyenne 37,4 ans. Les pays peu développés et les pays les moins développés sont toujours jeunes par comparaison, les âges moyens étant respectivement de 24,2 ans et 18,1 ans.

Il est bon de noter que l'âge médian au Canada a dépassé celui des pays développés et, comme cela a déjà été indiqué ci-dessus, cet âge médian va probablement augmenter un peu plus.

---

<sup>31</sup> Ibid.

**Figure 2-3**  
**Âge médian des populations de certains pays de l'OCDE (2000)**



Source : Division de la population des Nations Unies. « Projections démographiques mondiales : Révision 2000 ». New York, États-Unis. 2001.

Depuis 1950, l'espérance de vie moyenne dans le monde à la naissance est passée à 66 ans, soit une augmentation de 20 ans, ce chiffre pouvant même atteindre 76 ans d'ici 2050.<sup>32</sup> Selon les projections démographiques des Nations Unies, d'ici le milieu du siècle l'espérance de vie moyenne atteindra 82 ans dans les pays développés (par rapport à 75 ans à 2000) et 75 ans dans les pays peu développés (soit une augmentation par rapport à 63 ans en 2000).<sup>33</sup> La population âgée de 60 ans et plus va plus que tripler d'ici 2050 et représentera un tiers de la population mondiale (par rapport à 20 % en 2000).<sup>34</sup>

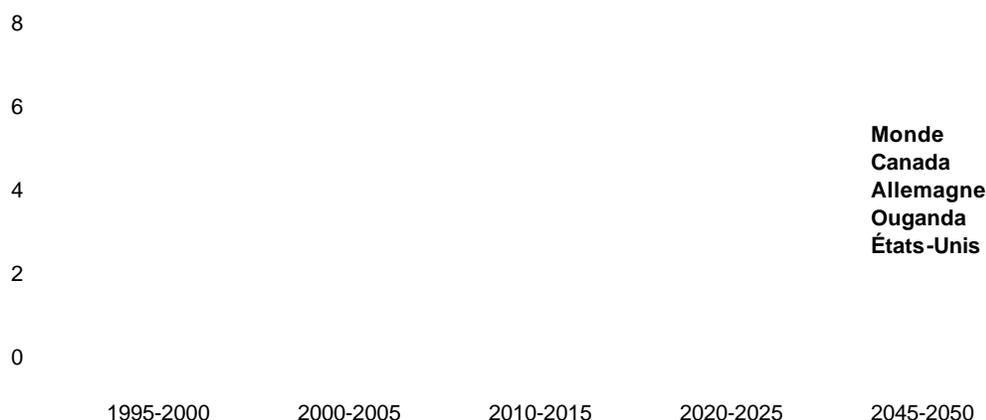
<sup>32</sup> Nations Unies. « Plan d'action international sur le vieillissement 2002 » (Deuxième assemblée mondiale sur le vieillissement, Madrid 2002). <http://www.globalaging.org>, p. 1.

<sup>33</sup> Division de la population des Nations Unies. « Projections démographiques mondiales : Révision 2002 ». New York, États-Unis. 2001. <http://www.un.org>. p.v

<sup>34</sup> Ibid. vii.

La diminution du taux de fécondité a été citée comme « la raison principale du vieillissement de la population ». <sup>35</sup> À l'échelle mondiale, le nombre moyen de naissances par femme a chuté de 5,0 à 2,8, depuis le milieu des années 1960. Dans presque tous les pays développés, le taux de fécondité est tombé bien en dessous du niveau de remplacement qui est de 2,1 enfants par femme. <sup>36</sup> Le nombre d'enfants à travers le monde devrait diminuer de 30 % de la population mondiale totale en 2000 à 21 % d'ici 2050. <sup>37</sup>

**Figure 2-4**  
**Taux de fécondité par pays (1995-2050)**



Source : Division de la population des Nations Unies. 2001.

Ainsi qu'on peut le voir à la Figure 2-4, le taux de fécondité mondial moyen n'a cessé de diminuer depuis 1995, cette tendance devant se poursuivre jusqu'au milieu du siècle. La Division de la population des Nations Unies prévoit de fortes diminutions du taux de fécondité dans les pays les moins développés (p. ex., en Ouganda), alors que les pays les plus développés (p. ex., Canada, Allemagne, États-Unis et Royaume-Uni) pourraient enregistrer une légère augmentation de leur taux de natalité (en raison de l'immigration), bien que ces taux resteront en dessous du taux de remplacement de 2,1. Toutefois, on a remarqué qu'il n'y aucune preuve que cela se produira :

<sup>35</sup> Peter Auer & Mariangels Fortuny

<sup>36</sup> Richard Jackson. « The Global Retirement Crisis: The Threat to World Stability and What to Do About it ». Center for Strategic and International Studies. [http://www.csis.org/gai/global\\_retirement.pdf](http://www.csis.org/gai/global_retirement.pdf). 2002. P.13

<sup>37</sup> Nations Unies. « Plan d'action international sur le vieillissement 2002 » (Deuxième assemblée mondiale sur le vieillissement, Madrid 2002). <http://www.globalaging.org>, p. 1.

*« Aucune des tendances qui ont entraîné une diminution des taux de fécondité depuis les années 60, qu'il s'agisse de l'augmentation de la richesse à la hausse du nombre de femmes qui travaillent, en passant par l'accès plus généralisé à des méthodes efficaces de contrôle des naissances et d'avortements, n'a été renversée. En fait, au cours des dix dernières années, les taux de fécondité n'ont augmenté que dans deux pays développés, soit le Danemark et les États-Unis. Partout ailleurs, ce taux n'a pas bougé ou bien a diminué. »<sup>38</sup>*

Ce rapport des naissances aux décès a inversé la pyramide traditionnelle de la population dans de nombreux pays développés. Selon les perspectives de la population des Nations Unies, nombre de pays confrontés à des taux de population à la baisse pourraient connaître un dépeuplement. Par exemple, les taux de croissance annuels jusqu'en 2050 resteront en dessous de 0,5 % dans certains pays tels que le Canada, l'Australie et les États-Unis. Toutefois, d'autres pays comme l'Allemagne auront un taux de croissance négatif de leur population dès 2005.<sup>39</sup>

Les pays dont la population est vieillissante seront confrontés à de nombreuses difficultés au cours des années à venir, par exemple il leur faudra trouver des moyens de maintenir leur niveau de vie et leur concurrence économique à l'échelle mondiale, En particulier, la planification de la main-d'oeuvre s'avérera fondamentale au cours des années à venir.

---

<sup>38</sup> Richard Jackson. P.19

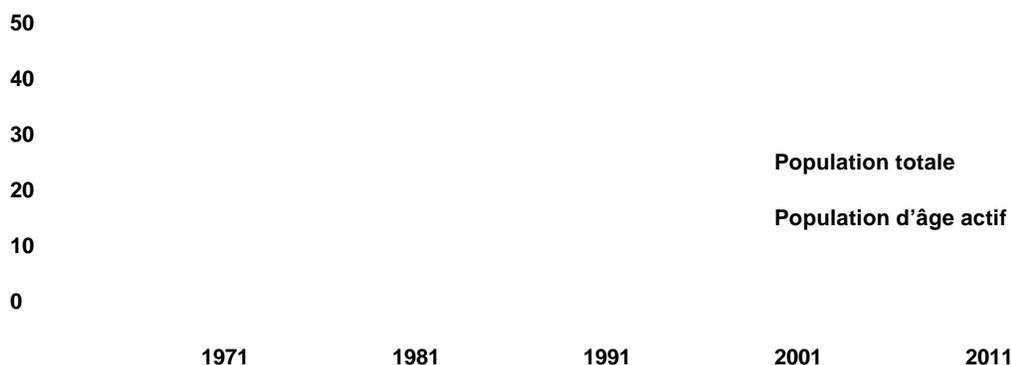
<sup>39</sup> Division de la population des Nations Unies, 2001

## SECTION 3 : APERÇU DES TENDANCES ET PROJECTIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL AU CANADA

### 3.1 Vieillesse accélérée de la population active

On s'attend à ce que dans l'ensemble le vieillissement de la population ait de sérieuses répercussions sur la population active du Canada. On a en effet remarqué qu'au fur et à mesure l'âge médian de la population canadienne augmente, il en va de même pour celui de la population active. Par population active, on entend les personnes âgées de 15 à 65 ans.

**Figure 3-1**  
**Âge médian de l'ensemble de la population et la population d'âge actif au Canada**



Source : Statistique Canada - Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe  
Catalogue 96F0030XIE2001002

Ainsi qu'on peut le voir à la Figure 3-1, l'âge médian de la population « active » du Canada a atteint 41,3 ans en 2001, soit une augmentation par rapport à 38,1 dix ans plus tôt. D'ici 2011, l'âge médian devrait atteindre 43,7 ans.<sup>40</sup>

Ces chiffres révèlent une importante augmentation du pourcentage de travailleurs âgés dans la population active canadienne au cours des dix prochaines années. D'après les estimations de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), jusqu'à 41 % de la population d'âge actif aura entre 45 et 64 ans d'ici 2011, comparativement à 29 % en 1991.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Statistique Canada. « Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit », p. 28.

<sup>41</sup> Développement des ressources humaines. « Vieillesse de la main-d'œuvre : Un survol, mai 2002 ». <http://labour.hrhc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.

### 3.2 L'effet baby-boom

La génération du baby-boom, c'est-à-dire les personnes nées entre 1946 et 1966, est jugée responsable du vieillissement rapide de la population active, du fait que ces personnes représentent un tiers de l'ensemble de la population du Canada et, comme cela a déjà été dit, qu'elles comprendront 41 % de la population active d'ici 2011.

Il se trouve que 46 % déjà des travailleurs de cette génération sont proches de la retraite ou d'une préretraite.<sup>42</sup> On s'attend à un exode en masse de ces travailleurs du marché du travail canadien au cours des dix prochaines années, le premier de cette génération du baby-boom fêtant alors ses 65 ans. Leur sortie du marché du travail sera synonyme de pénurie de main-d'oeuvre, spécialisée et non spécialisée. Comme l'a dit un économiste canadien, « l'impact du départ à la retraite de la génération du baby-boom sur l'offre totale de main-d'oeuvre au Canada est presque certain d'être catastrophique ».<sup>43</sup>

Toutefois, nombreux sont les analystes qui reconnaissent qu'en raison des styles de vie plus sains et d'un vieillissement de plus en plus actif, on constatera une tendance vers une plus grande participation des personnes âgées à la population active.<sup>44</sup>

### 3.3 Augmentation de la participation des femmes

Une autre récente tendance du marché du travail au Canada est celle de l'augmentation de la participation des femmes. En effet, il y a 25 ans, 48,2 % des femmes âgées entre 45 et 54 ans, et 31,9 % des femmes âgées entre 55 et 64 ans, participaient à la population active. En 2001, ces pourcentages sont passés à 76,3 % à 41,8 %, respectivement.<sup>45</sup> Le taux de participation total des femmes canadiennes en 2002 avait atteint le chiffre record de 60,7 %.<sup>46</sup>

On a tendance à penser que cette augmentation de la participation des femmes à la population active permettra d'alléger les pénuries anticipées de main-d'oeuvre qui découleront du départ à la retraite de la génération du baby-boom : « *Il en résultera un certain relâchement des pressions exercées par les pénuries de main-d'oeuvre sur le marché du travail, mais cela ne surviendra pas sans une réforme plutôt significative, y compris des modifications aux programmes de recrutement* ».

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Derek Burleton. « The Demographic Challenge ». TD Forum on Standards of Living.

<sup>44</sup> William B.P. Robson & BNAC « Aging Populations and the Workforce: Challenges for Employers ». British-North American Committee. Winnipeg, Manitoba. 2001. [http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC\\_Aging\\_Populations.pdf](http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf) . p. 7

<sup>45</sup> Développement des ressources humaines. « Vieillissement de la main-d'oeuvre : Un survol, mai 2002 ».

<http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.

<sup>46</sup> Statistique Canada. « Dernier communiqué de l'Enquête sur la population active ».

[http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Labour/LFS/lfs-en\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Labour/LFS/lfs-en_f.htm).

*qui ne fournissent pas des chances égales d'accès aux femmes... et des remaniements aux conceptions et technologies du travail afin de permettre aux femmes d'assumer certaines tâches traditionnellement dévolues aux hommes. »<sup>47</sup>*

On s'attend toutefois à ce que l'augmentation du niveau de participation des femmes se stabilise.

### **3.4 Diminution de la durée de la vie active**

---

<sup>47</sup> Fonds de formation en santé, sécurité et relations industrielles, p. 13.

Alors que la participation des femmes à la population active a augmenté au cours des 25 dernières années, celle des hommes a diminué. En effet, la participation des hommes à la population active qui était de 78 % en 1980 est tombée à 72,5 % en 2000.<sup>48</sup> Cette diminution a été liée à la tendance à la hausse du nombre de retraites anticipées.

À l'instar des hommes, les femmes prennent elles aussi leur retraite un peu plus tôt, bien que le taux de participation à la hausse des femmes semble indiquer le contraire. La raison en est peut-être que « les répercussions de l'augmentation de la participation des femmes à la population active dans la période d'après-guerre a coïncidé avec un certain nombre de facteurs influençant les taux de participation des hommes un peu plus tard dans la vie ». <sup>49</sup> En fait, selon Statistique Canada, un plus grand nombre de femmes que d'hommes prennent une retraite anticipée, ce qui s'explique par la différence d'âge de deux ans en moyenne entre les époux, et au fait également qu'un plus grand nombre de femmes travaillent dans le secteur public où l'âge moyen du départ à la retraite est inférieur (à savoir qu'il est de 58,5 ans dans le secteur public comparé à 61,3 dans le secteur privé).<sup>50</sup>

Entre 1997 et 2000, 43 % des personnes qui avaient pris leur retraite l'avaient fait avant d'avoir 60 ans, soit une augmentation de 29 % entre 1987 et 1990.<sup>51</sup> L'âge médian de la retraite en 1999 était de 61 ans, soit une diminution par rapport à 64,9 ans en 1976.<sup>52</sup> Cette tendance à la retraite anticipée est davantage populaire chez les travailleurs ayant des revenus et un niveau de scolarité élevés.

Alors que les travailleurs âgés quittent le marché du travail plus tôt que jamais, les jeunes travailleurs y entrent plus tard. La transition de l'école au monde du travail ne s'explique plus par la tendance des jeunes à rester plus longtemps à l'école. Cette transition est également plus difficile, bien que ces personnes aient un niveau de scolarité plus élevé, en raison d'un actuel excédent de main-d'oeuvre.<sup>53</sup>

Ces entrées tardives et ces départs anticipés de la population active ont pour conséquence une diminution de la vie active moyenne des Canadiens. On prévoit que ce phénomène va accentuer les pénuries de main-d'oeuvre auxquelles on s'attend au cours des prochaines années.

---

<sup>48</sup> Statistique Canada. « Retraite anticipée : Tendances ». L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 2001. Vol. 13, n° 4. [http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/online/00901/hi/fs\\_200109\\_01\\_a\\_f.html](http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/online/00901/hi/fs_200109_01_a_f.html).

<sup>49</sup> Department for Education and Employment. « Factors Affecting Retirement: Book 1 ». <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR236a.pdf>, p. 4

<sup>50</sup> Statistique Canada. « Retraite anticipée : Tendances ». L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 2001. Vol. 13, n° 4. [http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/online/00901/hi/fs\\_200109\\_01\\_a\\_f.html](http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/online/00901/hi/fs_200109_01_a_f.html).

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Schetagne. P

<sup>53</sup> Ibid.

### 3.5 Pénuries de main-d'oeuvre et de main-d'oeuvre qualifiée

D'après les documents qui ont été examinés, certains analystes du marché du travail pensent que le marché du travail s'ajustera de lui-même et qu'il n'y aura pas de pénurie de main-d'oeuvre en raison de l'accélération de la technologie (et du moindre besoin de travailleurs). On a aussi prétendu qu'il n'y aurait pas de pénurie de main-d'oeuvre qualifiée en raison du stock de compétences formelles disponibles du fait de la hausse constante du niveau de fréquentation scolaire des jeunes :

*« Le départ prématuré des baby-boomers du marché du travail peut faire apparaître des pénuries sélectives dans certains secteurs d'activités telles qu'il en a toujours été et qu'il en sera toujours le cas... L'exception s'applique sans doute au sein de professions particulières qui subiraient les conséquences d'une mauvaise planification, si planification il y a, ou encore qui n'auraient pas la cote auprès des jeunes. Il existe néanmoins un stock assez important de travailleurs possédant un minimum de compétences formelles pour répondre à la demande liée au départ à la retraite des baby-boomers ».*<sup>54</sup>

Toutefois, selon les données d'un sondage réalisé auprès de représentants du patronat et des syndicats par le Centre syndical et patronal du Canada en 2000, on ressent déjà les effets de pénuries de main-d'oeuvre qualifiée alors que les baby-boomers commencent à quitter la population active. En 1998, la formation a été la seule mesure prise pour faire face à cette pénurie imminente de main-d'oeuvre, mais d'ici 2000 le recrutement actif était devenu la mesure principale.<sup>55</sup>

Dans le même ordre d'idées, un rapport national publié en 2001 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a révélé que 44 % des entreprises canadiennes avaient signalé rencontrer des difficultés pour trouver une main-d'oeuvre qualifiée.<sup>56</sup>

Les documents examinés laissent entendre qu'une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et non qualifiée est imminente et qu'il faudrait procéder dès maintenant à une planification dans tous les secteurs de l'économie afin d'en réduire les répercussions.

### 3.6 Évolution du milieu de travail

Le milieu de travail d'aujourd'hui, en changements constants parallèlement à la technologie, exige de plus en plus de compétences (et la mise à jour permanente de ces compétences). Le recours de plus en plus grand à la technologie dans les années 1990, et plus particulièrement dans les industries de la haute technologie, a entraîné une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée en raison du déséquilibre des compétences : « avec le vieillissement de la génération du baby-boom, il est probable que les pénuries vont s'accroître et se répartir dans toute l'économie ». <sup>57</sup> La formation des employés, quel que soit leur âge, est indispensable dans l'économie du savoir en pleine croissance.

<sup>54</sup> Ibid. p. 17

<sup>55</sup> Centre syndical et patronal du Canada. « Where Did All the Workers Go? The Challenges of the Aging Workforce ». Ottawa, Ontario, 2001. <http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/workersgo/pdf>.

<sup>56</sup> <http://www.nic.bc.ca/olderworkers/index.asp>

<sup>57</sup> Burleton, p. 9

### 3.7 Autres sources de main-d'oeuvre

La population autochtone du Canada est celle dont le taux de croissance moyen augmente plus rapidement : le taux de croissance annuel de la population canadienne était de 1,6 % entre 1991 et 1996, alors que celui de la population autochtone se chiffrait à 3,6 %.<sup>58</sup> La population autochtone est par ailleurs plus jeune et on s'attend à ce qu'un nombre de plus en plus grand de jeunes Autochtones entrent sur le marché du travail au cours des prochaines années. Toutefois, il reste une question sur laquelle il va falloir se pencher ces prochaines années, soit celle des lacunes au niveau de la scolarité dans la population autochtone.

On s'attend par ailleurs à ce que l'immigration permette de faire face à la diminution de la population active du Canada. Ainsi, entre 1996 et 2001, l'immigration représentait plus de la moitié de l'ensemble de la croissance de la population du Canada.<sup>59</sup> On pense qu'au cours des cinq à dix prochaines années, l'immigration sera responsable de l'intégralité de la croissance nette de la population active. On a laissé entendre que l'immigration est le seul moyen pour la population active d'augmenter au Canada<sup>60</sup> :

*« La population d'aujourd'hui du Canada ne peut maintenir la taille actuelle de sa population active à l'avenir. Elle ne peut non plus, ce qui est encore plus important, élargir sa population active pour appuyer la croissance économique et l'offre de main-d'oeuvre pour subvenir aux besoins de sa population vieillissante... L'augmentation de l'immigration et la diminution de l'émigration seront indispensables si l'on veut que notre population active augmente. »<sup>61</sup>*

La plupart des documents examinés portent sur les efforts qui sont actuellement entrepris, ou devraient l'être, par le gouvernement canadien et les employeurs pour reconnaître les diplômes des travailleurs étrangers.

### 3.8 Augmentation de la concurrence pour la main-d'oeuvre

Le taux de croissance annuel moyen de la population active n'a cessé de diminuer depuis les années 1970. Toutefois, entre 2005 et 2009, on s'attend à ce que la croissance annuelle tombe en

<sup>58</sup> Centre syndical et patronal du Canada. « Compétences et pénuries de compétences : tendances en démographie, éducation et formation ». Manuel du CSPC. Ottawa, Canada. 2002, p. 8

<sup>59</sup> Statistique Canada. « Un profil de la population canadienne : où vivons-nous? » Séries d'analyses du recensement 2001. Catalogue 96F0030XIE010012001. P.2

<sup>60</sup> Centre syndical et patronal du Canada. « Compétences et pénuries de compétences : tendances en démographie, éducation et formation ». Manuel du CSPC. Ottawa, Canada.

<sup>61</sup> David Baxter. « Trends that count » Business in Vancouver. June 5-11, 2001. <http://www.businessinvancover.com>

dessous de la barre des 1 %.<sup>62</sup> Ainsi, on prévoit une augmentation de la concurrence pour la main-d'oeuvre au Canada en raison de la diminution du nombre de candidats disponibles (à savoir que le nombre de travailleurs prenant leur retraite devrait être beaucoup plus élevé que celui des jeunes qui entrent sur le marché du travail).

Il y aura aussi une concurrence accrue à l'échelle internationale du fait que la plupart des pays développés connaissent des pénuries de main-d'oeuvre identiques en raison du vieillissement de leur population active. Bien que le Canada puisse acquérir des travailleurs par le biais de l'immigration, certaines craintes ont été exprimées dernièrement selon lesquelles le Canada perd des travailleurs (c.-à-d. est confronté à « une exode des cerveaux »), à savoir que les travailleurs qui quittent le Canada ont tendance à être plus jeunes et à avoir des niveaux d'études plus élevés.

### **3.9 Travailler après 65 ans**

---

<sup>62</sup> Centre syndical et patronal du Canada. « Compétences et pénuries de compétences », p. 2

Selon Statistique Canada, de plus en plus d'adultes âgés reviennent sur le marché du travail après leur retraite. Près de 69 % des travailleurs à la retraite âgés entre 50 et 54 ans, sont retournés travailler soit à temps plein ou à temps partiel dans les deux ans ayant suivi leur départ à la retraite. Sur le nombre de retraités âgés de 55 à 59 ans, 39 % sont retournés travailler alors que 11 % des personnes de plus de 60 ans avaient décidé de retourner travailler après la retraite.<sup>63</sup> Il est intéressant de noter que l'âge moyen de la retraite des travailleurs autonomes est de 65 ans (comparativement à des moyennes de 61,8 dans le secteur privé et 58,8 dans le secteur public)<sup>64</sup>.

Ce phénomène récent s'explique en partie par un vieillissement plus actif et une meilleure santé. On s'attend à ce que cette tendance diminue l'impact des pénuries de main-d'oeuvre au cours des prochaines années.

---

<sup>63</sup> Dawn Walton. « Retirees returning to the work force ». The Globe and Mail. Sept. 27, 2002. <http://www.globeandmail.com/>

<sup>64</sup> Statistique Canada. « Feuillet d'information du recensement sur la retraite ». Enquête sur la population active 2001. <http://www.statcan.ca/>

## SECTION 4 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE ET L'INDUSTRIE CANADIENNE

### 4.1 Vieillessement par industrie

Il est généralement admis que l'impact du vieillissement de la population active du Canada se fera ressentir dans tous les secteurs de l'économie ainsi que dans toutes les professions. Toutefois, les effets de ce phénomène de vieillissement devraient être davantage ressentis dans certains secteurs plutôt que d'autres et, dans certains cas, ces effets sont déjà ressentis.

Ainsi qu'on peut le constater à la Figure 4-1, en 2001 la proportion de travailleurs âgés de 45 ans et plus dans toutes les industries était de 34 %, et près d'un tiers de ce groupe avait plus de 55 ans. L'industrie « la plus vieille » est celle de l'agriculture dont près de la moitié (48 %) de sa population active a plus de 45 ans, et 27 % plus de 55 ans. Ce pourcentage élevé de travailleurs âgés est peut-être la cause de l'âge médian élevé du départ à la retraite au sein de cette industrie. On constate à la Figure 4-2 qu'entre 1996 et 2000, l'âge médian de la retraite d'un travailleur de l'industrie de l'agriculture était de 68,8 ans, soit le plus élevé de toutes les industries.

**Figure 4-1**  
**Composition des industries par âge (2001)**

	Pourcentage 45 ans et plus	Pourcentage 55 ans et plus
<b>Secteur de production de biens</b>		
Agriculture	48 %	27 %
Services publics	40 %	6 %
Foresterie, pêche, mines, pétrole et gaz (industrie primaire)	35 %	9 %
Construction	35 %	12 %
Fabrication	35 %	10 %
<b>Secteur de production de services</b>		
Éducation	44 %	13 %
Administration publique	43 %	9 %
Transport et entreposage	40 %	13 %
Soins de santé et aide sociale	39 %	11 %
Finances, assurances, biens immobiliers	38 %	12 %
Autres services	36 %	14 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	33 %	12 %
Gestion d'entreprise et administrative	31 %	13 %

Commerce	27 %	10 %
Information, culture et loisirs	27 %	8 %
Hébergement et services d'alimentation	22 %	7 %
<b>Toutes les industries</b>	<b>34 %</b>	<b>11 %</b>

Source : Francois Lamontagne. « Demographic Profile of the Natural Resources Sector ». Centre syndical et patronal du Canada. [http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/naturalresourcesprofile\\_e.pdf](http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/naturalresourcesprofile_e.pdf).

D'autres industries ont aussi des pourcentages relativement élevés de travailleurs âgés, par exemple les services publics (40 %), les services d'éducation (44 %), l'administration publique (43 %), les transports et l'entreposage (40 %), les soins de santé et l'aide sociale (39 %), et les finances, les assurances et les services immobiliers (38 %).

Les industries qui recensent le pourcentage le plus élevé de travailleurs proches de la retraite (c.-à-d. âgés de 55 ans et plus) du secteur de production de biens sont l'agriculture (27 %) et la construction (12 %). Dans le secteur de production de services, les services d'éducation (13 %) et les transports et l'entreposage (13 %) ont des pourcentages relativement élevés de travailleurs âgés de plus de 55 ans.

Le pourcentage élevé de travailleurs âgés dans le secteur des soins de santé et d'aide sociale, et le pourcentage relativement faible de travailleurs âgés de 15 à 24 ans dans la population active (voir la Figure 4-3), pourraient avoir de sérieuses répercussions pour cette industrie dans un proche avenir. La pénurie de main-d'oeuvre dans ce secteur risque d'être amplifiée en raison des besoins prévus d'augmentation des services de santé et sociaux qui seront nécessaires pour répondre aux besoins d'une population canadienne vieillissante.

## 4.2 Retraite par industrie

Dans toutes les industries, l'âge médian de la retraite a constamment diminué. Ainsi qu'on peut le voir à la Figure 4-2, l'âge médian de la retraite entre 1996 et 2000 était de 61 ans, soit une diminution de 1,2 an par rapport aux cinq dernières années. L'âge médian de la retraite dans le secteur de production de services a diminué davantage au cours des dix dernières années que cela n'a été le cas dans le secteur de production de biens : on a constaté une diminution de 0,3 an dans le secteur de production de biens et de 1,6 an dans celui de la production de services.

Chaque industrie, à l'exception des secteurs de l'agriculture et primaire, ont relevé une diminution de leur âge médian de la retraite.

Les travailleurs des secteurs de l'éducation et des services publics sont ceux qui prennent leur retraite le plus tôt, l'âge médian étant de 56,6 et 57,4 ans respectivement. Ces industries ont également enregistré la plus grande baisse de leur âge médian de retraite au cours des dix dernières années. Ainsi, l'industrie de services d'éducation a constaté la plus forte diminution de son âge médian de retraite, lequel a chuté de 3,3 ans au cours des dix dernières années pour atteindre 57,4 ans, soit son niveau le plus bas. L'industrie des services publics a elle aussi enregistré une baisse considérable de son âge médian de retraite, lequel est passé de 59,1 ans à 56,6 ans au cours de la même période.

D'autres industries ont des âges médians de retraite relativement faibles, soit : administration publique (58,4 ans); information, culture et loisirs (59,6 ans); finances, assurances et services immobiliers (60,1 ans), et soins de santé et aide sociale (60,3 ans).

**Figure 4-2**  
**Âge médian de la retraite par industrie (1991-1995, 1996-2000)**

	1991-1995	1996-2000	Changement
<b>Secteur de production de biens</b>	<b>62,9</b>	<b>62,6</b>	<b>-0,3</b>
Primaire	64,6	65,3	0,7
Agriculture	65,8	68,8	3,0
Autres	62,2	61,2	-1,0
Services publics	59,1	56,6	-2,5
Construction	64,7	63,3	-1,4
Fabrication	61,9	61,6	-0,3
<b>Secteur de production de services</b>	<b>62,0</b>	<b>60,4</b>	<b>-1,6</b>
Commerce	64,4	62,6	-1,8
Transport et entreposage	60,3	61,6	1,3
Finance, assurances, services immobiliers	62,4	60,1	-2,3
Services professionnels, scientifiques et techniques	65,1	64,8	-0,3
Gestion, administrative et autres	65,3	64,6	-0,7
Services d'éducation	60,7	57,4	-3,3
Soins de santé et aide sociale	62,3	60,3	-2,0
Information, culture et loisirs	60,7	59,6	-1,1
Services d'hébergement et d'alimentation	64,9	64,0	-0,9
Autres services	64,8	63,6	-1,2
Administration publique	59,6	58,4	-1,2
<b>Toutes les industries</b>	<b>62,2</b>	<b>61,0</b>	<b>-1,2</b>

Statistique Canada. « Feuillelet d'information du recensement sur la retraite ». Enquête sur la population active 2001.  
<http://www.statcan.ca/>

#### 4.3 Les jeunes par industrie

Le pourcentage de jeunes est le plus élevé dans le secteur de production de services où les travailleurs âgés de 15 à 24 ans constituent 18,8 % de la population active. Par comparaison, ce groupe d'âge ne représente que 13,2 % de la population active du secteur de production de biens.

L'industrie des services d'hébergement et d'alimentation a le taux le plus élevé de jeunes, soit près de la moitié (45,9 %) de la population active composée de travailleurs âgés de 15 à 24 ans. Parmi toutes les industries, celle-ci a le plus faible pourcentage (22 %) de travailleurs âgés (voir Figure 4-1). En moyenne, l'âge médian de la retraite est aussi relativement élevé, soit 64 ans. Ces chiffres indiquent qu'il est peu probable que l'industrie des services d'hébergement et d'alimentation sera touchée de la même manière que les autres industries par le vieillissement de la population active et les pénuries de main-d'oeuvre.

**Figure 4-3**  
**Composition de l'industrie par groupe d'âge**

	<b>15-24 ans</b>
<b>Secteur de production de biens</b>	<b>13,2 %</b>
Agriculture	35,6 %
Forêts, pêche, mines, pétrole et gaz	11,2 %
Services publics	3,1 %
Construction	16,0 %
Fabrication	12,0 %
<b>Secteur de production de services</b>	<b>18,8 %</b>
Commerce	29,6 %
Transport et entreposage	9,0 %
Finance, assurances, services immobiliers	10,7 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	12,4 %
Gestion, administrative et autres	23,8 %
Services d'éducation	7,5 %
Soins de santé et aide sociale	8,6 %
Information, culture et loisirs	25,3 %
Services d'hébergement et d'alimentation	45,9 %
Autres services	16,6 %
Administration publique	7,2 %

<b>Toutes les industries</b>	<b>17,4 %</b>
------------------------------	---------------

Source : Sylvain Schetagne. « Construire un pont entre les générations au travail »  
<http://www.ccsd.ca/pubs/2001/bridges/bbeng.pdf> . p.2

Les autres industries qui ont un pourcentage comparativement élevé de jeunes sont celles de l'agriculture (35,6 %), du commerce (29,6 %), de l'information, de la culture et des loisirs (25,3 %), et de la gestion, administrative et autres (23,8 %).

L'industrie des services publics a le pourcentage le moins élevé de jeunes parmi toutes les industries, soit 3,1 % seulement de sa population active composée de jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans. Cette industrie sera probablement la plus touchée par le vieillissement de sa population active, non pas seulement en raison de son faible pourcentage de jeunes travailleurs mais parce qu'elle a un taux relativement élevé (40 %) de travailleurs âgés ainsi que l'âge médian de retraite le moins élevé (56,6 ans) de toutes les industries.

Le secteur de l'administration publique subira des répercussions identiques du fait que les jeunes ne représentent que 7,2 % de la population active de cette industrie, comparativement à 41 % d'adultes âgés. L'âge médian de la retraite est lui aussi relativement faible dans cette industrie, soit 58,4 ans.

On constate une situation semblable dans l'industrie des services d'éducation où les jeunes ne représentent que 7,5 % de la main-d'oeuvre. Les adultes âgés constituent 44 % de la population active et ont tendance à prendre leur retraite plus tôt (soit à 57,4 ans).

#### **4.4 Études sectorielles**

D'après les documents qui ont été examinés dans le cadre du présent rapport, il ressort que le vieillissement général de la société canadienne aura des répercussions sur toutes les professions ainsi que tous les secteurs, par exemple des pénuries de main-d'oeuvre qualifiée et non qualifiée alors que les travailleurs âgés prendront leur retraite. En outre, les milieux de travail changent, ou bien changeront, afin de tenir compte du pourcentage en hausse de travailleurs âgés. Chaque « jeune » industrie, telle que celle de l'hébergement et des services d'alimentation, devra se préparer à une clientèle vieillissante (p. ex. : en ajustant peut-être la composition de sa population active pour tenir compte de sa clientèle vieillissante; en offrant des services différents; etc.).

Conscients du gros impact éventuel qu'aura le vieillissement de la population du Canada et de sa population active sur l'industrie, certains secteurs ont déjà entrepris de se pencher davantage dans le détail sur la question.

##### Industrie du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada

En 1999, une étude entreprise par le Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (CARS) et Développement des ressources humaines Canada (DRHC), a révélé que l'industrie sera confrontée à une pénurie de main-d'oeuvre dans un proche avenir et que son impact serait difficile à prévoir devant la difficulté d'anticiper le nombre de départs à la retraite et de déterminer jusqu'à quel point les améliorations à la technologie et aux procédures réduiront le besoin de main-d'oeuvre.

Toutefois, le pourcentage de travailleurs de cette industrie semble diminuer par âge (à savoir que près de 50 % de la population active de cette industrie a plus de 40 ans; 34,7 % est âgée de 31 à 40 ans, 10,3 % est âgée de 26 à 30 ans, et seulement 6,8 % est âgée de 20 à 25 ans).<sup>65</sup> D'après ces chiffres, « il ne fait pas de doute que la question la plus importante est la nécessité d'attirer assez de nouveaux employés pour contrer les répercussions de l'attrition ».<sup>66</sup>

Ce rapport révèle par ailleurs qu'il y a déjà des pénuries de compétences (techniques et non techniques) et que celles-ci vont probablement s'accroître alors qu'un grand pourcentage de travailleurs commencera à prendre sa retraite. La formation est donc une grande priorité au sein de cette industrie (du fait que la technologie et les processus entraînent un déséquilibre des compétences au sein de l'industrie).

Toutefois, une des principales priorités sera d'attirer des jeunes dans l'industrie. L'industrie du service d'entretien et de réparation automobiles doit faire face à l'image négative que l'on a d'elle avant de pouvoir attirer les travailleurs dont elle a besoin.

### Secteur des services d'enseignement

Ainsi qu'on l'a vu à la section 4.3 ci-dessus, ce secteur vieillit rapidement puisque 44 % de sa main-d'oeuvre a plus de 45 ans. En outre, en raison d'un âge de départ à la retraite relativement tôt, soit 57,4 ans, on peut s'attendre dans un proche avenir à une pénurie de main-d'oeuvre.

D'après une étude entreprise en 2002 intitulée « L'abécédé de la démographie du personnel enseignant : Analyse situationnelle des ressources humaines du secteur de l'éducation au Canada », où il est question de la pénurie possible de main-d'oeuvre, on relève qu'il faudra combler un certain nombre de postes au cours de la période 1998 à 2008 en raison du départ à la retraite d'un grand pourcentage de travailleurs.<sup>67</sup> Le taux de chômage peu élevé (1,8 % en 1996) laisse entendre que cette industrie devra compter sur des diplômés universitaires pour combler les postes.

L'étude révèle par ailleurs que le pourcentage d'Autochtones est très faible dans cette industrie, ce qui changera probablement dans un proche avenir ; « L'autonomie gouvernementale et l'insistance sur l'éducation autochtone, de même qu'une plus grande proportion de jeunes dans l'ensemble de la population autochtone, imposent de plus en plus d'exigences aux enseignants autochtones. »<sup>68</sup>

Le secteur des services d'éducation aura un rôle clé à jouer au cours des prochaines décennies pour faire face au vieillissement de la population active. Ainsi qu'on peut d'ailleurs le lire dans le rapport :

---

<sup>65</sup> Service de réparation et d'entretien automobiles. « Un pont vers l'avenir : Questions et défis auxquels fait face l'industrie canadienne du service d'entretien et de réparation automobiles ». [http://www.strategis.ic.gc.ca/pics/am/cars\\_f.pdf](http://www.strategis.ic.gc.ca/pics/am/cars_f.pdf) . p. 10

<sup>66</sup> Ibid., p. 11

<sup>67</sup> Groupe directeur de l'analyse situationnelle des ressources humaines du secteur de l'éducation au Canada : « L'abécédé de la démographie du personnel enseignant ». 2002

<sup>68</sup> Ibid.

*« Nous devons nous demander non seulement si le Canada aura assez de travailleurs pour les tâches nécessaires au fonctionnement et à la viabilité économique de notre pays mais, de plus, si nous aurons les genres et les quantités de professeurs garantissant que notre main-d'oeuvre aura les compétences essentielles. »<sup>69</sup>*

### Ingénieurs professionnels

Le Conseil canadien des ingénieurs a tout récemment financé une étude sur la profession d'ingénieur au Canada, laquelle ne se penche pas spécifiquement sur le vieillissement de la main-d'oeuvre, mais dont il ressort néanmoins un certain nombre de faits intéressants en la matière :

- Les résultats de cette étude ont révélé que 23 % des ingénieurs ont plus de 51 ans, alors que 30 % sont âgés entre 42 ans et 51 ans.<sup>70</sup> Près de 50 % sont considérés comme étant des travailleurs âgés.
- L'âge médian des ingénieurs est de 43 ans, soit légèrement plus que l'âge médian national de la population active (41,3 ans).
- Les ingénieurs les plus jeunes se trouvent au Québec alors que les plus âgés sont concentrés au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest.
- Trois pour cent seulement des ingénieurs sont sans travail, soit bien en dessous de la moyenne nationale de 7,5 % (Nota : L'industrie devra compter davantage sur des diplômés universitaires pour combler les pénuries de main-d'oeuvre).
- Le revenu moyen des ingénieurs est de 87 800 \$, soit bien au-dessus de la moyenne nationale qui est de 30 000 \$ (Nota : Les travailleurs ayant des salaires plus élevés ont tendance à prendre leur retraite plus tôt).
- Les femmes sont sous-représentées dans cette industrie, particulièrement dans les domaines du génie minier, électronique, mécanique et métallurgique.

---

<sup>69</sup> Ibid., Sommaire : p. i

<sup>70</sup> Ekos Research Associates, Inc. « Sondage national de la profession d'ingénieur au Canada, 2002 : Présentation des résultats préliminaires ». 2002. [Http://www.ekos.com](http://www.ekos.com).

## SECTION 5 : ENJEUX ET MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION EN RESSOURCES HUMAINES

Le vieillissement de la population du Canada et de sa main-d'oeuvre aura probablement de fortes et nombreuses répercussions au niveau des ressources humaines au cours des prochaines années. Ces enjeux se situeront principalement dans les domaines de la planification de la population active, du maintien des travailleurs âgés, des stratégies en matière de santé, de sécurité et d'ergonomie, du milieu de travail, ainsi que des méthodes de recrutement et de formation.

La section qui suit donne un aperçu de ces enjeux ainsi que des exemples de meilleures pratiques de gestion. Nombre de ces exemples viennent d'Europe du fait que ce continent connaît depuis plus longtemps que le Canada une tendance à la hausse du vieillissement global (et ainsi davantage de pratiques de gestion en ressources humaines sont en place pour trouver des solutions).

### 5.1 Planification de la main-d'oeuvre

Le départ à la retraite des baby-boomers devrait avoir un gros impact dans tous les secteurs de l'économie, aussi est-il essentiel que les organisations commencent à planifier dès maintenant la pénurie à venir de main-d'oeuvre (qualifiée et non qualifiée). Ainsi qu'on peut le constater à la section 5.4, divers secteurs ont déjà entrepris de telles tâches de planification, mais le nombre limité de documents spécifiques aux secteurs sur la question semblent indiquer que le vieillissement de la population active n'a pas été abordée de façon pertinente à ce jour.

Par planification de la main-d'oeuvre, on entend diverses activités telles que l'analyse de la démographie de la main-d'oeuvre; l'examen des prévisions des départs à la retraite et des statistiques sur le roulement des effectifs; et l'élaboration de stratégies afin de répondre aux besoins futurs (et peut-être même aux besoins actuels). On lui a donné la définition suivante :

*« Méthode proactive consistant à déterminer les futurs besoins en dotation en fonction des objectifs à court et à long terme stratégiques de l'organisation, et mise en application de stratégies pour s'assurer que les personnes et les compétences sont en place pour faire face à ces besoins. »<sup>71</sup>*

Les quatre étapes de la planification de la population sont les suivantes : 1) arrêter une orientation stratégique; 2) analyser la main-d'oeuvre (c.-à-d. les prévisions de l'offre et de la demande et les pénuries); 3) mettre en application le plan relatif à la main-d'oeuvre; et 4) contrôler, évaluer et réviser.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Department of Personnel. « Workforce Planning is Essential to Meet Future Staffing Needs ». Washington, USA. 2001. <http://hr.dop.wa.gov/managernews/sept2001/wfplanning.htm>

<sup>72</sup> Ibid.

Toutes les parties prenantes de la main-d'oeuvre ont un rôle à jouer dans cette planification « qu'il s'agisse des travailleurs eux-mêmes, ou de leurs représentants, des associations sectorielles, des employeurs, des associations patronales, des établissements d'enseignement ou de l'État. »<sup>73</sup>

#### Exemple de meilleures pratiques

- Anticipant des pénuries de main-d'oeuvre les Forces canadiennes, ont entrepris des recherches afin de savoir ce que les jeunes canadiens recherchent chez un employeur. Ces travaux ont débouché sur une nouvelle « stratégie jeunesse », accompagnée de campagnes de publicité ciblant les jeunes. En outre, un nouveau site Internet de recrutement de dernier cri, comportant de nombreuses images d'action et autres caractéristiques attrayantes, a été créé afin d'inciter les jeunes travailleurs à entrer dans les Forces armées.<sup>74</sup>

## **5.2 Stratégies de maintien en fonction**

La génération du baby-boom constitue un gros pourcentage de la population active, dans tous les secteurs; on s'attend que d'ici 2011 elle représente 41 % de la population active au Canada. Le maintien de ces travailleurs deviendra donc une stratégie importante pour éviter une perte de compétence, d'expérience et de connaissance, et par la même occasion des pénuries de main-d'oeuvre.

Afin de conserver les travailleurs âgés, il est important de prendre en considération les raisons pour lesquelles certains employés décident de prendre leur retraite alors que d'autres préfèrent continuer de travailler. Par exemple, un des principaux motifs d'un départ anticipé à la retraite est le désir d'avoir un plus grand contrôle sur son propre temps, qu'il s'agisse notamment de soins de santé, de réalisations personnelles (p. ex., voyages, études) ou bien d'obligations familiales. Les soins à des membres âgés de la famille, en particulier, deviendront une préoccupation encore plus grande pour les travailleurs âgés du fait que la proportion de Canadiens de plus de 85 ans devrait augmenter à 4 % de la population du Canada au cours des 40 prochaines années.<sup>75</sup>

C'est ainsi qu'il est proposé aux employeurs de donner à leurs employés la possibilité d'adopter un horaire de travail souple, qu'il s'agisse d'un travail à temps partiel plutôt qu'à temps plein; un travail intermittent; un travail à contrat; le partage d'un emploi; une retraite échelonnée ou encore diverses options de congé. Bien qu'il puisse y avoir certaines difficultés à mettre en application des horaires de travail souples, la recherche a révélé que « les employés dont les conditions de travail sont souples sont peut-être davantage productifs, souffrent moins de fatigue à la fin de la journée

---

<sup>73</sup> Schetagne. P. 20.

<sup>74</sup> Le Conference Board du Canada. « Building Tomorrow's Public Service Today : Challenges and Solutions in Recruitment and Retention ». Ottawa, Canada .2002. p. 20

<sup>75</sup> Santé Canada en collaboration avec le Comité ministériel sur le vieillissement et les aînés. P. 3

et ont des taux d'absentéisme inférieurs ». <sup>76</sup> Toutefois, les documents examinés révèlent que même si de nombreux employeurs offrent des modalités de travail flexibles, la plupart de ces modalités ne visent pas les travailleurs âgés. <sup>77</sup>

Au même titre que la souplesse des heures de travail, la souplesse du type de travail confié à un employé constitue une stratégie de maintien importante. Par exemple, des modifications aux affectations ou bien la restructuration de l'emploi pourrait supprimer l'ennui ou le mécontentement qu'éprouve un travailleur envers son travail. Dans le même ordre d'idées, le simple fait d'offrir des possibilités d'avancement peut déboucher sur une plus grande satisfaction au travail et persuader des travailleurs âgés de rester dans la population active.

---

<sup>76</sup> William B.P. Robson & BNAC. P. 23

<sup>77</sup> Ibid.

La souplesse des lieux de travail, par exemple le télétravail à domicile, est considérée comme une autre stratégie efficace de maintien des travailleurs âgés. En raison des récents progrès de la technologie et de la diminution des coûts de communications, il n'est plus nécessaire dorénavant de travailler depuis un bureau. Bien qu'un des inconvénient d'une telle disposition soit l'incapacité de la part des employeurs à surveiller de près ces employés, on pense que ce problème « est moins d'actualité chez les employés âgés » qui sont considérés comme étant davantage fiables.<sup>78</sup>

Le maintien en fonction des travailleurs âgés va donc devenir de plus en plus important pour les organisations canadiennes au cours des dix prochaines années du fait qu'un nombre croissant de travailleurs arriveront à l'âge de la retraite. Le départ de ces travailleurs âgés est synonyme de perte de compétence, d'expérience et de connaissance. Il est donc essentiel que ces travailleurs restent suffisamment longtemps dans la population active pour transférer leurs connaissances et compétences aux plus jeunes générations (p. ex., partage d'emplois entre les anciens et les nouveaux membres du personnel, compagnonnage, stage supervisé, jumelage ou parrainage/mentorat).<sup>79</sup>

#### Exemples de meilleures pratiques

- Créé dans les années 1980, l'option Travail partagé est un programme volontaire qui a été conçu pour conserver les travailleurs spécialisés durant les périodes de récession économique. Les travailleurs sont ainsi capables de garder leur emploi en partageant le nombre d'heures travaillées avec des collègues, un soutien du revenu étant accordé pour les heures qui ne sont plus travaillées.<sup>80</sup> Bien que ce programme ne soit pas spécialement conçu pour les travailleurs âgés, il offre des conditions souples qui permettront peut-être de les garder.
- Fidisco NV, société financière de taille moyenne en Belgique, est parvenue à mettre en application des conditions de travail flexibles pour ses employés âgés (c.-à-d. des hommes âgés de 60 ans ou plus et des femmes de 55 ans ou plus). Grâce à de telles modalités, les travailleurs âgés peuvent réduire leur semaine de travail de deux heures, sans perte de salaire. Ils ont en outre la possibilité de convertir les heures réduites travaillées en congé supplémentaire.<sup>81</sup>

### **5.3 Stratégies en matière de santé, de sécurité et d'ergonomie**

<sup>78</sup> William B.P. Robson & BNAC. P. 57

<sup>79</sup> Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre. « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'oeuvre ». Montréal, Québec. 2002, P. 16

<sup>80</sup> Développement des ressources humaines Canada. « Les travailleurs âgés sur le marché du travail : Défis d'emploi, programmes et implications stratégiques ». <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/news/dept/020715x.shtml>

<sup>81</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. « Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice ». <http://www.eurofound.ie/publications/files/EF9865EN.pdf>. p. 5

Les récentes publications sur le vieillissement de la population active révèlent que les travailleurs âgés connaissent des changements physiques qui peuvent avoir des répercussions sur leur rendement au travail si leur milieu de travail n'est pas adapté, notamment : perte de force musculaire et diminution de l'amplitude des articulations; baisse de la capacité à maintenir une bonne position et un bon équilibre; aptitude réduite à régler le sommeil; baisse de la vision et de l'ouïe, etc.<sup>82</sup>

On a d'autre part remarquer « qu'un environnement moins exigeant sur les plans physique et psychologique pourrait aider à garder plus longtemps au travail les travailleurs âgés »<sup>83</sup> et pourrait aussi augmenter leur productivité. La restructuration du milieu de travail afin de tenir compte des travailleurs âgés va donc devenir de plus en plus importante au cours des prochaines années. Il faudra ainsi, par exemple, procéder à la réduction des tâches physiquement et mentalement fatigantes; à la conception de stations de travail plus ergonomiques; à la fourniture de chaises et de stations de travail adaptables; à l'isolation au bruit excessif; à un meilleur éclairage; à la promotion d'un style de vie sain (c.-à-d. augmenter la mobilité et la souplesse des travailleurs âgés); etc.

#### Exemple de meilleures pratiques

- La société de construction hollandaise Hazenberg Construction a procédé à l'adaptation du travail et à la supervision médicale de sa main-d'oeuvre âgée. Ainsi, un médecin d'entreprise examine les travailleurs âgés et leur offre des conseils sur les charges de travail qui leur conviennent. Exemples d'adaptation : changement de postes de surveillance, mentorat de jeunes travailleurs, les plus jeunes effectuant les tâches les plus fatigantes, et ajustement du rythme de travail.<sup>84</sup>

#### **5.4 Stratégies relatives au milieu de travail et évolution du comportement social**

Un des changements les plus importants qu'il faudra entreprendre pour tenir compte des travailleurs âgés est celui qui concerne la culture de l'entreprise. Il faut en effet que la direction comme les employés soient sensibilisés aux travailleurs âgés afin de réduire les stéréotypes dangereux ainsi que les préjugés. Les points de vue inexacts (p. ex. : les travailleurs âgés sont moins productifs, rigides et incapables d'acquiescer les nouvelles technologies) ont généralement créé des obstacles à la formation et à l'emploi des travailleurs âgés.

---

<sup>82</sup> Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. « Travailleurs vieillissants ». [http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/aging\\_workers.html?print](http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html?print)

<sup>83</sup> Schetagne. P. 19

<sup>84</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. « Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice ». <http://www.eurofound.ie/publications/files/EF9865EN.pdf>. p. 5

On s'est ainsi aperçu, par exemple, qu'il n'y a pas de véritables différences entre la productivité des travailleurs âgés et celle des plus jeunes : « dans presque toutes les études, les variations à l'intérieur d'un groupe d'âge dépassaient de beaucoup celles qui existaient entre les groupes d'âge »<sup>85</sup>. Par ailleurs, les travailleurs âgés reconnaissent généralement leurs besoins de formation : ce sont plutôt les préjugés de l'employeur qui ne leur permettent pas de suivre une formation et qui perpétuent le stéréotype selon lequel les travailleurs âgés ne sont pas capables de s'adapter aux nouvelles technologies.

Il est indispensable de se pencher sur la question du vieillissement au travail du fait que les travailleurs âgés vont représenter un pourcentage de plus en plus grand de la main-d'oeuvre au cours des années à venir.

#### Exemples de meilleures pratiques

- Le fabricant américain de produits de beauté, Bonne Bell Inc., a créé une unité spéciale d'employés afin « de protéger les employés âgés d'interactions désagréables avec des patrons et travailleurs plus jeunes ».<sup>86</sup>
- Le fabricant d'automobiles suédois, Volvo Penta, a mis en oeuvre un programme destiné à modifier les attitudes envers les employés âgés et la mobilité interne. Ce programme prévoit l'affectation de fonds aux travailleurs âgés pour des cours de perfectionnement et de formation personnelle afin de leur permettre de progresser au sein de l'entreprise.<sup>87</sup>

### **5.5 Stratégies de recrutement**

Il va falloir mettre en place de nouvelles méthodes de recrutement étant donné l'augmentation du nombre de travailleurs âgés qui sortent du marché du travail et le nombre à la baisse de jeunes qui y entrent. Le milieu dans lequel les employeurs recrutent est susceptible de devenir davantage concurrentiel du fait que l'on s'attend à des pénuries de main-d'oeuvre. Ainsi, les stratégies de recrutement vont devoir être davantage agressives et novatrices.

On a laissé entendre qu'une bonne stratégie pour trouver des travailleurs consiste à « recruter auprès des sous-groupes de la population qui sont relativement sous-exploités - soit pêcher là où sont les poissons ».<sup>88</sup> Au Canada, on s'attend à trouver beaucoup de « poissons » à l'étranger : au cours des cinq prochaines années, « l'immigration comptera pour *l'ensemble* de la croissance

---

<sup>85</sup> Développement des ressources humaines Canada. « Les défis d'une population active vieillissante ». P. 12

<sup>86</sup> The Task Force on the Changing Age Profile of the Washington State Government Workforce. P.39.

<sup>87</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. P. 6.

<sup>88</sup> Robson & BNAC. P.12.

nette de la population active du Canada ». <sup>89</sup> Toutefois, le Canada va devoir faire des progrès pour reconnaître les diplômés des travailleurs étrangers. <sup>90</sup>

Bien que la plupart des organisations n'aient pas encore ciblé les travailleurs âgés, on s'attend à ce que le recrutement actif de travailleurs âgés devienne davantage la norme. Par des stratégies efficaces on entend notamment le recrutement auprès de réseaux non traditionnels (p. ex., l'affichage d'avis dans des centres pour aînés, des publications et des sociétés professionnelles); l'établissement d'une réputation de bon employeur et de recruteur de travailleurs âgés; et la prestation de modalités de travail souples qui pourraient attirer des travailleurs âgés. <sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Centre syndical et patronal du Canada. « Compétences et pénuries de compétences ». P. 26

<sup>90</sup> Ibid., p. 32.

<sup>91</sup> Robson & BNAC. P.17.

La population autochtone connaît le taux de croissance le plus élevé et est beaucoup plus jeune que la population totale du Canada. Pour cette raison, il sera de plus en plus important pour les employeurs de recruter activement de jeunes Autochtones. La difficulté pour les éducateurs, employeurs, conseils sectoriels et gouvernements consistera à réduire les lacunes au niveau de la solidarité et des compétences, ainsi que de diminuer les obstacles à l'emploi des jeunes Autochtones.<sup>92</sup>

Le recrutement de jeunes devra également passer par de nouvelles stratégies. Des efforts sont déjà entrepris dans divers domaines, par exemple programmes et documents de sensibilisation à la carrière, programmes d'études en alternance et stages, ainsi que programmes de sensibilisation en collaboration avec des établissements d'enseignement.<sup>93</sup> Toutefois, on s'attend à ce que davantage d'efforts soient déployés dans ce domaine dans un proche avenir, du fait que la concurrence pour la main-d'oeuvre rare va être de plus en plus dure.

#### Exemples de meilleures pratiques

- RAPID, une entreprise suédoise qui emploie des ouvriers métallurgistes, a commencé activement à recruter des travailleurs âgés afin d'éviter des pénuries de main -d'oeuvre qualifiée et de s'assurer que l'âge de sa main-d'oeuvre est bien répartie.<sup>94</sup>
- CVC Corp., une des plus grandes chaînes de pharmacies aux États-Unis, a recruté plus de 2 000 travailleurs âgés au niveau de débutant. Cette entreprise s'est aperçue que le taux de roulement chez ces travailleurs est très inférieur à celui des jeunes employés.<sup>95</sup>

### **5.6 Stratégies de formation**

La plupart des documents sur la population active vieillissante révèlent qu'il y a souvent eu des obstacles à la formation parrainée par l'employeur aux travailleurs âgés. Ainsi qu'il est dit à la section 5.4, les préjugés des employeurs bien souvent ne permettent pas aux employés âgés de suivre la formation dont ils ont besoin, ce qui ne leur permet pas de s'adapter aux nouvelles technologies et les rend, en fait, redondants.

---

<sup>92</sup> Centre syndical et patronal du Canada. « Compétences et pénuries de compétences ». P. 8

<sup>93</sup> Fonds de formation en santé, sécurité et relations industrielles. P. 22.

<sup>94</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. P. 4.

<sup>95</sup> The Task Force on the Changing Age Profile of the Washington State Government Workforce. P.39.

La recherche entreprise a toutefois révélé que l'investissement dans la formation ne coûte pas plus cher pour les travailleurs âgés que pour les plus jeunes : en fait, les travailleurs âgés ont tendance à avoir des taux de roulement inférieurs, et en outre « la période du rendement de l'investissement dans la formation est plus courte »<sup>96</sup>. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a tendance à croire, les travailleurs âgés ont eux aussi la capacité d'apprendre une nouvelle technologie aussi efficacement que les plus jeunes. Les méthodes de formation doivent tout simplement être adaptées afin de tenir compte de différentes capacités d'apprentissage. Selon un récent sondage, 61 % des directeurs des ressources humaines ont indiqué que les travailleurs âgés de plus de 55 ans sont capables d'acquérir de nouvelles compétences tout aussi bien que les jeunes travailleurs. Cette opinion deviendra probablement plus courante à l'avenir du fait « qu'avec le passage du temps, les années de scolarité du travailleur type augmentent ».<sup>97</sup>

Non seulement les travailleurs âgés sont-ils des stagiaires compétents, mais encore ils sont de bons formateurs auprès des jeunes travailleurs. En permettant en effet aux travailleurs âgés de jouer un rôle de mentor et de formateur, le transfert des compétences et connaissances aux jeunes générations n'en est que facilité. Les travailleurs âgés sont davantage susceptibles de jouer un plus grand rôle en tant que formateur à l'avenir du fait qu'ils représenteront un plus grand pourcentage de la population active et qu'ils ont une meilleure scolarité, « leurs compétences peuvent être une source constante d'avantages concurrentiels pour de nombreuses entreprises ».<sup>98</sup>

Les documents qui ont été examinés dans le cadre du présent rapport reconnaissent dans l'ensemble qu'il est important pour tous les travailleurs, jeunes et plus âgés, de mettre à jour leurs compétences et ce, constamment, pour rester productifs. En effet, les compétences et connaissances deviennent vite obsolètes dans une économie du savoir en pleine croissance.<sup>99</sup> La formation des jeunes travailleurs en vue d'assurer des rôles de dirigeant, c'est-à-dire la planification de la relève, devrait devenir une priorité dans un proche avenir.

#### Exemples de meilleures pratiques

- Hellas Can, entreprise de fabrication d'aluminium en Grèce, encourage activement la participation des travailleurs âgés à tous ses programmes de formation, y compris en informatique et technologie de l'information. Ceux-ci donnent par ailleurs une formation en cours d'emploi à d'autres travailleurs.<sup>100</sup>
- La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent au Canada encourage tous ses employés à connaître le travail des autres postes, de sorte qu'ils puissent être pris en compte en vue d'une promotion. Toutefois, « les candidats à la formation en vue d'une

---

<sup>96</sup> Développement des ressources humaines Canada. « Les défis d'une population active vieillissante ». P. 13

<sup>97</sup> Robson & BNAC. P. 35.

<sup>98</sup> Robson & BNAC. P. 39.

<sup>99</sup> Développement des ressources humaines Canada. « Les défis d'une population active vieillissante ». P. 13

<sup>100</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. P. 4.

promotion seront choisis en fonction de leur ancienneté... », ce qui s'avère directement bénéfique aux travailleurs âgés.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Michel Fourzly & Marc Gervais , Développement des ressources humaines Canada. « Conventions collectives et travailleurs âgés au Canada ». P. 83.

## SECTION 6 : APPROCHES POSSIBLES DES CONSEILS SECTORIELS

La section ci-après souligne les approches que les conseils sectoriels peuvent adopter pour se pencher sur la question du vieillissement de la population active.

### 6.1 Appui aux initiatives de recherche

Le vieillissement général de la population canadienne est susceptible d'avoir un énorme impact sur la population active au cours des dix prochaines années. Toutefois, « la recherche effectuée au Canada sur les travailleurs âgés est très récente et peu nombreuse ». <sup>102</sup> En particulier, il semble y avoir un nombre limité de recherches spécifiques aux secteurs, c'est pourquoi il est proposé que les secteurs conseils apportent un plus gros appui aux initiatives de recherche spécifique aux secteurs.

### 6.2 Stratégies jeunesse

- Promouvoir l'image du secteur : les conseils sectoriels doivent travailler en collaboration avec les établissements d'enseignement afin de changer les images négatives que se font les jeunes du travail dans certains secteurs. En outre, une plus grande publicité, ou la création d'une « campagne jeunesse », pourrait permettre de transformer ces images négatives et attirer davantage de jeunes vers divers secteurs qui pourraient autrement souffrir de pénuries de main-d'oeuvre.
- Offrir un accès plus facile à l'information aux jeunes : il faut que les conseils sectoriels diffusent davantage de renseignements aux conseillers d'orientation au niveau du secondaire, et travaillent également en collaboration avec les établissements d'enseignement postsecondaire de sorte que les étudiants puissent prendre conscience des options à leur disposition une fois leur diplôme en main. La conception d'un site Web « pour les jeunes » pourrait aussi faciliter l'accès à l'information et susciter un plus grand intérêt dans divers secteurs.
- Faire une meilleure promotion des programmes de transition de l'école au marché du travail : Les conseils sectoriels peuvent aussi promouvoir leurs secteurs en offrant davantage de possibilités aux jeunes par l'intermédiaire de programmes d'études en alternance, d'observation au travail et de stages. La promotion de tels programmes de transition de l'école au monde du travail pourrait combler en partie les pénuries de compétences auxquelles on s'attend au cours des dix prochaines années.
- Créer davantage de possibilités et diminuer les obstacles à l'emploi des jeunes Autochtones : Il faut faire davantage de travail dans le domaine du recrutement et de la promotion dans les réserves. En outre, il est indispensable de promouvoir une plus grande reconnaissance des autres coutumes et cultures dans le milieu de travail.

---

<sup>102</sup> Victor Marshall. « Canadian Research on Older Workers ». Institute on Aging, Department of Sociology, University of North Carolina. Chapel Hill, Caroline du Nord, États-Unis. 2001. P.1

### 6.3 Stratégies pour les adultes âgés

- Sensibiliser davantage la population aux travailleurs âgés : Les employés tout comme les employeurs doivent être sensibilisés à la question des travailleurs âgés de leur contribution au milieu de travail. Il faut éliminer les stéréotypes et autres préjugés afin de conserver les travailleurs âgés parmi la population active.
- Promouvoir un plus grand accès à la formation pour les adultes âgés et promouvoir le vieillissement actif : Les préjugés des employeurs font bien souvent obstacles à la formation dont ont besoin les employés âgés, ce qui les rend ainsi incapables de s'adapter aux nouvelles technologies et les rend en fait redondants. Toutefois, on s'est aperçu que les travailleurs âgés peuvent être formés tout aussi efficacement que les plus jeunes et qu'ils ne coûtent pas plus cher. Du fait que les connaissances que possèdent les travailleurs âgés deviendront de plus en plus importantes au cours des dix prochaines années, il est essentiel que les conseils sectoriels fassent la promotion d'un meilleur accès à la formation pour les adultes âgés.
- Faciliter le recrutement des adultes âgés : L'examen des documents entrepris dans le cadre du présent rapport révèle que très peu d'organisations canadiennes recrutent activement des travailleurs âgés. Il faut donc qu'elles mettent en place des stratégies efficaces en vue de recruter ces travailleurs, notamment par l'intermédiaire de réseaux non traditionnels (affichage d'avis dans des centres pour aînés, publications et sociétés professionnelles); création d'une réputation de bon employeur et de recruteur de travailleurs âgés; et prestation de modalités de travail souples pouvant attirer des adultes âgés.
- Collaborer avec le gouvernement à la promotion de politiques anti-discrimination : Il est indispensable de travailler étroitement avec le gouvernement à la promotion de telles politiques en ce qui a trait à des questions touchant les ressources humaines telles que le recrutement, le maintien et les possibilités de formation pour les travailleurs de tous les âges.
- Mieux reconnaître les diplômés au Canada afin de faciliter le mouvement de la main-d'oeuvre : Dans le but de permettre un mouvement plus facile des travailleurs d'une région du pays à l'autre (p. ex., de régions ayant un excédent de main-d'oeuvre vers celles connaissant des pénuries, ou bien de régions « plus jeunes » vers d'autres « plus âgées »), il sera nécessaire de s'assurer que les diplômés de ces travailleurs sont reconnus à l'échelle nationale. Les documents qui ont été examinés indiquent qu'il est grandement nécessaire de reconnaître les diplômés des travailleurs étrangers, du fait que les immigrants vont constituer une source importante de main-d'oeuvre qualifiée au cours des dix prochaines années.

## BIBLIOGRAPHIE

- L'Alliance des conseils sectoriels. [http://www.councils.org/1office/index\\_f.cfm](http://www.councils.org/1office/index_f.cfm)
- Auer, Peter & Fortuny, Mariangels. BIT. « Le vieillissement de la population active dans les pays de l'OCDE : Conséquences économiques et sociales ». <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/ep2.pdf>. Secteur de l'emploi, Bureau international du travail. Genève. 2000
- Baxter, David. « Trends that count » Business in Vancouver. 5-11 juin 2001. <http://www.businessinvancouver.com>
- Burleton, Derek. « The Demographic Challenge ». TD Forum on Standards of Living. <http://www.td.com/economics/standard/full/Burleton.pdf>. Toronto, Canada. 2002
- Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada. « Un pont vers l'avenir : Questions et défis auxquels fait face l'industrie canadienne du service d'entretien et de réparation automobiles ». [http://www.strategis.ic.gc.ca/pics/am/cars\\_e.pdf](http://www.strategis.ic.gc.ca/pics/am/cars_e.pdf). Richmond Hill (ON) Canada. 1999.
- Centre canadien pour la santé et la sécurité au travail : « Travailleurs vieillissants » [http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/aging\\_workers.html?print](http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html?print). 2002
- Centre syndical et patronal du Canada. « Compétences et pénuries de compétences : tendances en démographie, éducation et formation ». Manuel du CSPC. Ottawa, Canada. 2002
- Centre syndical et patronal du Canada. « Where Did All the Workers Go? The Challenges of the Aging Workforce ». Ottawa, Ontario, 2001. <http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/workersgo/pdf>.
- CBC News. « Labour market, health care, may be affected by older population ». [http://www.cbc.ca/stories/2002/07/16/census\\_age020716](http://www.cbc.ca/stories/2002/07/16/census_age020716). 16 juillet 2002.
- Le Conference Board du Canada. « Building Tomorrow's Public Service Today: Challenges and Solutions in Recruitment and Retention ». Ottawa, Canada .2002.
- Department for Education and Employment. « Factors Affecting Retirement: Book 1 ». <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR236a.pdf>.
- Department of Personnel. « Workforce Planning is Essential to Meet Future Staffing Needs ». Washington, USA. 2001. <http://hr.dop.wa.gov/managernews/sept2001/wfplanning.htm>
- Ekos Research Associates, Inc. « National Survey of the Canadian Engineering Profession, 2002: Presentation of Preliminary Results ». 2002. <http://www.ekos.com>.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. « Gérer une population active vieillissante : Guide de bonne pratique ». <http://www.eurofound.ie/publications/files/EF9865EN.pdf>.

- Fourzly, Michel & Gervais, Marc. « Conventions collectives et travailleurs âgés au Canada ». Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada. Hull (Québec) Canada. 2002
- Fonds de formation en santé, sécurité et relations industrielles. « Le vieillissement de la main-d'oeuvre » [http://www.cep.ca/health\\_safety/files/aging-e.pdf](http://www.cep.ca/health_safety/files/aging-e.pdf). 2002.
- Santé Canada en collaboration avec le Comité interministériel sur le vieillissement et les aînés. « Le vieillissement de la population du Canada ». [http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/fpt\\_docs/fec\\_paper/toc\\_f.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/pubs/fpt_docs/fec_paper/toc_f.htm) 2002. Ottawa (ON), p. 1.
- Développement des ressources humaines. « Vieillesse de la main-d'œuvre : Un survol, mai 2002 ». <http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/aw-overview-current-practices-fr.cfm>.
- Développement des ressources humaines Canada. « Les travailleurs âgés sur le marché du travail : Défis d'emploi, programmes et implications stratégiques ». <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/news/dept/020715x.shtml> 2002.
- Jackson, Richard. « The Global Retirement Crisis: The Threat to World Stability and What to Do About it ». Center for Strategic and International Studies. [http://www.csis.org/gai/global\\_retirement.pdf](http://www.csis.org/gai/global_retirement.pdf). 2002.
- Lamontagne, Francois. « Profil démographique du secteur des ressources naturelles ». Centre syndical et patronal du Canada. [http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/naturalresourcesprofile\\_e.pdf](http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/naturalresourcesprofile_e.pdf)
- Marshall, Victor. « Canadian Research on Older Workers ». Institute on Aging, Department of Sociology, University of North Carolina. Chapel Hill, North Carolina, USA. 2001.
- Conseil consultatif national sur le troisième âge. « 1999 et après : Les défis d'une société canadienne vieillissante ». [http://www.hc-sc.gc.ca/seniorsaines/pubs/beyond1999/beyond\\_e.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/seniorsaines/pubs/beyond1999/beyond_e.pdf).
- North Island College. « Older Worker Pilot Project ». <http://www.nic.bc.ca/olderworkers/index.asp>. Colombie-Britannique, Canada. 2002
- Robson, William B.P. & BNAC « Aging Populations and the Workforce: Challenges for Employers ». British-North American Committee. Winnipeg, Manitoba. 2001. [http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC\\_Aging\\_Populations.pdf](http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf).
- Statistique Canada. « Retraite anticipée : Tendances. » L'emploi et le revenu en perspective. Hiver 2001, vol. 13, n° 4. [http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/feature/pehi2001013004s4a01\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/indepth/75-001/feature/pehi2001013004s4a01_f.htm)
- Statistique Canada. « Dernier communiqué de l'Enquête sur la population active ». [http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Labour/LFS/lfs-en\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Labour/LFS/lfs-en_f.htm).2002
- Statistique Canada. « Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit ». P.3

<http://www.12.statcan.ca/english/census01/Products/Analytic/companion/age/images/96F0030XIE2001002.pdf>. 2002.

- Statistique Canada. « Un profil de la population canadienne : où vivons-nous? » Séries d'analyses du recensement 2001. Catalogue 96F0030XIE010012001.
- Statistique Canada. « Feuillelet d'information du recensement sur la retraite ». Enquête sur la population active 2001. <http://www.statcan.ca/>
- Statistique Canada. <http://www.statcan.ca/Daily/English/020926/d020926c.htm>
- Groupe directeur du projet sur l'analyse situationnelle des ressources humaines du secteur de l'éducation au Canada. « L'abécédé de la démographie du personnel scolaire ». Alliance canadienne des organisations d'éducation et de formation (ACOEF) Ottawa, Canada. 2002
- Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre. « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'oeuvre. » Montréal, Québec. 2002
- Sylvain Schetagne. « Construire un pont entre les générations au travail : une réponse au vieillissement de la main-d'oeuvre ». <http://www.ccsd.ca/pubs/2001/bridges/bbeng.pdf>. Vancouver, BC, Canada. 2001.
- The Task Force on the Changing Age Profile of the Washington State Government Workforce. « Impact of Aging Trends on the State Government Workforce ». <http://hr.dop.wa.gov/workforceplanning/agingreport.pdf>. 2000
- Nations Unies. « Plan d'action international sur le vieillissement 2002 » (Deuxième assemblée mondiale sur le vieillissement, Madrid, 2002). <http://www.un.org>
- Division de la population des Nations Unies. « Perspectives de la population mondiale : Révision 2000 » New York, États-Unis. 2001. <http://www.un.org>.
- Walton , Dawn. « Retirees returning to the work force ». The Globe and Mail. Sept. 27, 2002. <http://www.globeandmail.com/>
- Washington University in St. Louis. « An Agenda on Productive Aging: Research, Policy, and Practice ». [http://www.gwbweb.wustl.edu/csd/Areas\\_Work/Productive\\_aging/concept\\_paper.pdf](http://www.gwbweb.wustl.edu/csd/Areas_Work/Productive_aging/concept_paper.pdf).

## AUTRES OUTILS ET RESSOURCES

- ARA Consulting Group. « People in Plastics: Creating the Competitive Advantage, A Strategic Plan for Human Resources and Training Needs in the Canadian Plastics Industry ». Order online at : [http://www24.hrdcdrhc.gc.ca/def/pub/orti.asp?VarParam=203&Param\\_Lang=0&Switch=ortie.asp](http://www24.hrdcdrhc.gc.ca/def/pub/orti.asp?VarParam=203&Param_Lang=0&Switch=ortie.asp)
- Bachmann, Kimberley. « Work-Life Balance: Are Employers Listening? ». Ottawa. Conference Board du Canada. 2000

- Department of Education Victoria. « Flexible Work Handbook: Achieving Work-life Balance ». <http://www.sofweb.vic.edu.au/hrm/mandiv/pdf/flex.pdf>. Victoria, Australia. 1998
- Department of Personnel. « State of Washington Workforce Planning Guide ». <http://hr.dop.wa.gov/workforceplanning/wfpguide.pdf>. 2000.
- Encel, Sol. « Later-life employment ». Journal of Aging and Social Policy 11(4): 7-13. The Haworth Press, Inc. 2000.
- The Paget Consulting Group Inc. « Building Long-term Capability Now: Canadian Human Resources Study in Biotechnology ». Can be ordered online at: [http://www24.hrdcdrhc.gc.ca/def/pub/commd.asp?VarParam=191&Param\\_Lang=0&Switch=commd.asp](http://www24.hrdcdrhc.gc.ca/def/pub/commd.asp?VarParam=191&Param_Lang=0&Switch=commd.asp)
- Government of Alberta. « The Job Share Guide Book for Employees and Supervisors ». <http://www.pao.gov.ab.ca/health/flexible-work/jobshare/index.html>. 2002
- Human Resources University of Central Florida. « Telecommuting manual ». <http://pegasus.cc.ucf.edu/~perspay/policies/tmpart1.html>. 1996
- Programme du travail, Développement des ressources naturelles Canada. « Dépasser les politiques et les programmes pour amorcer une transformation culturelle » *La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens*. <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/imt-en.cfm#cc>. 2001.
- Molinié, Anne-Françoise . « Âge et conditions de travail dans l'Union européenne ». Fondation européenne pour l'amélioration de la vie et des conditions de travail. <http://www.eurofound.eu.int/publications/EF02106.htm>. 2002
- Price Waterhouse. « Canadian Trucking Industry, Human Resource Challenges and Opportunities ». Order online: [http://www24.hrdcdrhc.gc.ca/def/pub/orti.asp?VarParam=210&Param\\_Lang=0&Switch=ortie.asp](http://www24.hrdcdrhc.gc.ca/def/pub/orti.asp?VarParam=210&Param_Lang=0&Switch=ortie.asp)
- Rothwell, William J., Prescott, Robert K., Taylor, Maria W. « Strategic Human Resource Leader: How to Prepare Your Organization for the Six Key Trends Shaping the Future », Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing 1998.
- United States Department of Agriculture. « Family-friendly workplace guide ». <http://www.usda.gov/da/shmd/guide.html>.
- University of Toronto: Centre for Studies of Aging; Canadian Aging Research Network. « Work organization and the aging workforce : a literature review. » <http://www.utoronto.ca/lifecourse/deptpubs.htm>.

**ANNEXE A : BASE DE DONNÉES DES DOCUMENTS EXAMINÉS**