



# Avis et recommandations sur la prolongation de la vie active

---

Présenté par le Comité consultatif des travailleuses et  
travailleurs de 45 ans et plus à la Commission des partenaires  
du marché du travail



# Table des matières

---

<b>Guide des acronymes</b> .....	2
<b>Introduction</b> .....	3
Le CC45+ .....	3
Contexte.....	3
Constats et statistiques.....	4
( Participation des 55 ans et plus sur le marché du travail.....	4
( Différences entre les hommes et les femmes .....	5
( Constats sur les employeurs .....	6
<b>Créneaux de renforcement</b> .....	8
( Fiscalité et soutien à la diversité des trajectoires .....	8
( Campagnes d’information et de sensibilisation.....	10
( Nécessité d’adopter une approche par secteur .....	11
( Gestion de la diversité .....	13
<b>Court à moyen terme</b> .....	16
( Formation professionnelle et employabilité.....	16
( Accès aux services publics d’emploi .....	17
( Entrepreneuriat et repreneuriat.....	19
<b>Moyen à long terme</b> .....	20
( Collaboration intersectorielle .....	20
( Travailler ensemble.....	21
<b>Résumé des recommandations</b> .....	24
Créneaux de renforcement.....	24
Court à moyen terme .....	25
Moyen à long terme .....	25
<b>Conclusion</b> .....	27
<b>Bibliographie</b> .....	28

# Guide des acronymes

---

CC45+	Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CRPMT	Conseil régional des partenaires du marché du travail
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
ÉDI	Équité, diversité et inclusion
ICTE	Initiative ciblée pour les travailleurs expérimentés
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OSE	Organisme spécialisé en employabilité
PME	Petites et moyennes entreprises
RRQ	Régime de rentes du Québec
SPE	Services publics d'emploi
TPE	Très petite entreprise

# Introduction

---

## Le CC45+

Depuis 1996, le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus (CC45+) fait partie du réseau des partenaires du marché du travail chapeauté par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Le CC45+ est composé de membres, qui sont les représentantes et représentants de 4 centrales syndicales, de 3 associations d'employeurs, de 8 organismes spécialisés en employabilité, de 3 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), ainsi que d'une représentante de la CPMT.

Le comité a le mandat de :

- Travailler à cerner les différentes problématiques des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus en emploi et en recherche d'emploi ;
- Promouvoir et appuyer l'intégration et la réintégration de la population 45 ans et plus sur le marché du travail, son maintien en emploi, ainsi que le développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat ;
- Définir la problématique du groupe cible qu'il représente par rapport à ses difficultés d'intégration, de réintégration ou de maintien sur le marché du travail ;
- Collaborer à l'établissement des priorités d'action d'Emploi-Québec ;
- Participer au suivi et à l'évaluation des modes d'intervention utilisés.

Depuis sa création, le CC45+ a produit des avis, entre autres, sur le maintien en emploi, la formation continue, la reconnaissance des acquis et des compétences, ou encore l'aménagement et la réduction du temps de travail pour les travailleuses et travailleurs expérimentés.

## Contexte

Le Québec connaît un vieillissement de sa population depuis plusieurs années qui va se poursuivre dans les prochaines décennies. Cette réalité démographique produit différents défis en termes de disponibilité de la main-d'œuvre, de son âge et de son niveau d'expérience. C'est aussi un des facteurs qui explique les pénuries de main-d'œuvre qui touchent le Québec actuellement. Pour répondre à cet enjeu, l'une des solutions souvent avancées est de maintenir ou de retenir en emploi les travailleuses et travailleurs d'expérience.

Or, la prolongation de la vie active (ou vieillissement actif) doit s'accompagner de mesures et de politiques à court, moyen et long terme afin de favoriser des conditions propices aux travailleuses et travailleurs qui choisissent de prolonger leur carrière.

Au cours des dernières années, des efforts importants ont été mis en œuvre pour encourager le développement de l'employabilité de la main-d'œuvre, mais de nombreux travailleurs et travailleuses d'expérience continuent de faire face à des situations ou des contextes qui peuvent les inciter à quitter plus tôt que prévu le marché de l'emploi : difficulté à maintenir les compétences, accès plus difficile à la formation continue et aux emplois de bonne qualité, manque de connaissances sur la fiscalité et les régimes de retraite (publics et privés), etc.

Bien que les données récentes de Statistique Canada démontrent une augmentation significative de la participation des travailleuses et travailleurs âgés de 60 ans et plus au marché du travail dans les dernières années, certains gains peuvent être réalisés pour favoriser la participation de cette main-d'œuvre. Dans cette optique, le gouvernement doit donner un signal clair et mettre en œuvre des mesures et des politiques qui ciblent explicitement les travailleuses et travailleurs expérimentés s'il souhaite les encourager à rester ou revenir sur le marché du travail après la retraite.

Soulignons que, selon les données d'un sondage mené par Léger Marketing pour le CC45+ en 2022<sup>1</sup>, plus d'un tiers des répondantes et répondants (38%) affirme que les programmes gouvernementaux pourraient les influencer à demeurer en situation d'emploi au-delà de l'âge prévu de la retraite.

Dans cet avis, les recommandations proposées par le CC45+ visent à présenter des solutions pour favoriser le vieillissement actif sous l'une de ces formes, celle de l'emploi<sup>2</sup>, en offrant des conditions favorables aux travailleuses et travailleurs pour les inciter à prolonger leur carrière.

Pour l'aider dans cette tâche, le CC45+ a fait appel à la professeure titulaire Tania Saba, de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, en lui demandant de produire un rapport dont l'objectif était de faire l'état des lieux de la situation des travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus sur le marché du travail en vue d'émettre les recommandations qui figurent dans cet avis. Ses travaux ont permis d'enrichir nos réflexions, de nourrir les pages qui suivent, et d'aboutir au présent avis.

## Constats et statistiques

### ( Participation des 55 ans et plus sur le marché du travail

---

<sup>1</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. *Mesures fiscales pour demeurer en emploi et réintégrer le marché du travail*. Février 2022. Page 19.

Par ailleurs, nos résultats montrent des différences systématiques en fonction du genre : si les mesures fiscales et l'impact de la fiscalité sur les revenus de travail sont globalement peu ou mal connus, c'est significativement plus le cas chez les femmes que chez les hommes. Le manque de littératie financière semble donc impacter davantage les femmes que les hommes.

<sup>2</sup> Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le vieillissement actif correspond au « processus consistant à optimiser les possibilités de bonne santé, de participation et de sécurité afin d'accroître la qualité de la vie pendant le vieillissement » (OMS 2022, 12). Il ne se limite pas à l'employabilité et la productivité des individus, bien que ce soit en ces termes qu'il est entendu dans ce document. Il est avant tout une stratégie d'action préventive qui s'opère tout au long de la vie, et non seulement pour les personnes plus âgées (Garon 2023).

Selon l'Institut de la statistique du Québec, le vieillissement de la main-d'œuvre continuera de constituer un enjeu démographique majeur pour au moins les 30 prochaines années.

En 2022, la population de 15 à 24 ans constitue 13% de la population totale et est active à 68,8%, alors que leur taux de chômage s'établit à 7,6%, le plus élevé parmi les différentes tranches d'âge. Les personnes de 25 à 54 ans constituent 46% de la population totale et sont actives dans une proportion de 90,2% pour un taux de chômage de 3,5%. Enfin, la population âgée de 55 ans et plus constitue 41% de la population totale, mais seuls 34,1% font partie de la population active<sup>3</sup>.

Selon le scénario A de l'Institut de la statistique du Québec<sup>4</sup>, le nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus devrait plus de tripler entre 2021 et 2066, passant de 813 510 à 2 760 777. Près de trois personnes sur dix seront âgées de 65 ans ou plus en 2066, alors que moins de deux sur dix l'étaient en 2011. La part de personnes ayant 85 ans ou plus devrait passer à 7%. Ainsi, on comptera près de 741 336 personnes qui auront atteint 85 ans en 2066 pour une population totale de 10 059 882, soit beaucoup plus que les quelque 77 838 observées pour une population totale de 4 304 036 en 2021.

On constate une tendance à retarder l'âge moyen de la retraite, mais celle-ci est limitée à certains secteurs et certaines professions. Ainsi, environ 40% des personnes occupant un emploi manuel ont indiqué vouloir prendre une retraite de façon définitive avant 65 ans. Près de 50% des personnes dont l'emploi est lié aux domaines de la gestion, des affaires, de la finance et de l'administration, des sciences naturelles et appliquées, du secteur de la santé ainsi que de l'enseignement, du droit et des services sociaux prévoyaient prendre leur retraite de façon complète avant 65 ans<sup>5</sup>.

Ces constats peuvent être complétés par ceux d'un sondage de Léger Marketing commandé par le CC45+ en 2022. Cette étude révèle que, sur une population de 2000 personnes qui sont âgées de 50 à 70 ans, près de 4 répondants sur 10 considèrent repousser la retraite ou retourner sur le marché du travail (39 %). Cette proportion augmente à 60 % parmi les répondants qui sont toujours sur le marché du travail et diminue à 13 % parmi ceux qui sont déjà à la retraite. Il est à noter que les répondants plus scolarisés et ceux ayant un revenu plus élevé sont significativement plus nombreux à prolonger leur carrière ou retourner sur le marché du travail après la retraite<sup>6</sup>.

## ( Différences entre les hommes et les femmes

---

<sup>3</sup> Statistique Canada. 2023. *Taux de chômage, taux d'activité et taux d'emploi selon le sexe, données annuelles*. Tableau 14-10-0327-02.

<sup>4</sup> Institut de la statistique du Québec. 2022. *Mise à jour 2022 des perspectives démographiques de Québec et de ses régions, 2021-2066*. Bulletin sociodémographique, vol. 26. Page 1-11. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/projections-de-population-le-quebec>

<sup>5</sup> Institut de la statistique du Québec. 2022. *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*, Marché du travail et rémunération, no 33. Pages 1-19. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/participation-travailleurs-ages-marche-travail-intentions-egard-age-retraite-faits-saillants>

<sup>6</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mai 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec. Sondage auprès des Québécois(es) âgé(e)s entre 55 et 75 ans*.

Malgré une augmentation de leur taux d'emploi et une réduction des écarts avec leurs homologues masculins, les travailleuses de 55 ans et plus demeurent en sous-emploi par rapport aux hommes. La diminution des écarts entre les taux d'emploi des hommes et des femmes est moins notable lorsqu'on s'intéresse au groupe d'âge des 60 à 69 ans. En effet, le taux d'emploi des femmes de 60 à 69 ans est plus faible que celui des hommes (32,3% contre 46%)<sup>7</sup>. Si les écarts entre les taux d'emploi des hommes et des femmes ont relativement diminué au cours des dernières décennies pour la plupart des tranches d'âge, cela est moins perceptible pour les 60-69 ans.

Soulignons qu'une étude du CC45+, en collaboration avec Léger Marketing, montre que les femmes sont disproportionnellement affectées par certains obstacles qui peuvent les pousser à se retirer plus tôt du marché du travail, ce qui peut par ailleurs amener des situations de précarité au moment de la retraite. À titre d'exemple, les responsabilités familiales relèvent encore davantage d'une responsabilité des femmes plutôt que des hommes : chez les personnes retraitées, elles sont 15% à ne pas envisager de retourner travailler pour cette raison, contre seulement 9% chez les hommes. Elles sont également plus nombreuses que les hommes à être affectées par une charge mentale trop lourde (34% contre 22%) ou à décider de se retirer du marché du travail à la suite de la prise de retraite de leur conjoint ou conjointe (20% contre 8%)<sup>8</sup>.

## ( **Constats sur les employeurs**

L'économie du Québec est constituée en grande majorité de petites entreprises. En effet, en décembre 2021, 97,7% des 255 328 entreprises québécoises étaient des petites entreprises, c'est-à-dire employant entre 1 et 99 personnes<sup>9</sup>. En outre, plus de 98% des travailleuses et travailleurs du Québec se trouvent dans des entreprises qui comptent moins de 250 employés<sup>10</sup>. Pour ces entreprises, la présence d'un service de ressources humaines ou même de pratiques organisées de gestion de la main-d'œuvre est moins évidente qu'elle ne peut l'être pour de plus grandes entreprises. La mise en œuvre de pratiques organisationnelles favorisant le maintien en emploi d'un personnel vieillissant peut ainsi être plus ardue en raison d'un manque de ressources.

Dans ce contexte, nous constatons qu'une entreprise sur deux n'évalue pas ses besoins de formation, puisqu'elles sont seulement 27% à avoir mis en place des programmes de formation et à y avoir donné accès à leurs employés<sup>11</sup>. Dans une étude de Saba et Cukier de 2022, les entreprises disent préférer employer directement des personnes qui sont déjà qualifiées pour le poste. Autrement dit, les entreprises ne souhaitent pas nécessairement former leurs employés tout en s'assurant que l'apprentissage informel auprès des collègues est suffisant. Considérant la charge de travail déjà élevée du personnel, le manque de temps à consacrer à la formation et les préférences

---

<sup>7</sup> Institut du Québec. Braham, E. et S. Savard. Octobre 2022. *Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre*.

<sup>8</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mai 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec : Sondage auprès des Québécois(es) âgé(e)s entre 50 et 75 ans*.

<sup>9</sup> Statistique Canada. 2021. *Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2021*. Tableau 33-10-0304-01.

<sup>10</sup> Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. 2022. *Portrait économique des régions du Québec*. Page 42.

<sup>11</sup> Saba T. et Cukier W. pour le gouvernement du Canada. 2022. *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: une analyse empirique critique*.

de recrutement, il n'est donc pas étonnant de constater que les entreprises investissent moins dans la formation, ce qui se fait au détriment du développement des compétences.

Cela est d'autant plus problématique que, dans le contexte actuel de transformation du marché du travail (transitions démographique, numérique et verte), la mise à jour des connaissances est essentielle pour améliorer les chances des travailleuses et travailleurs de trouver des emplois intéressants et épanouissants qui seraient susceptibles de les maintenir plus longtemps sur le marché du travail.

Ces différents constats ont amené le CC45+ à approfondir ses réflexions sur la prolongation de la vie active et, par conséquent, à présenter les recommandations ci-après. Celles-ci sont présentées en trois parties distinctes : les créneaux de renforcement, c'est-à-dire les mesures ou actions existantes qui pourraient être bonifiées pour favoriser le maintien ou l'intégration en emploi, les actions à mettre en œuvre à court et moyen terme et celles à mettre en œuvre à moyen et long terme.



# Créneaux de renforcement

---

## ( Fiscalité et soutien à la diversité des trajectoires

Tout d’abord, le CC45+ souligne les améliorations qui ont été consacrées dans les politiques publiques pour faciliter le vieillissement actif, notamment dans le cadre de la dernière réforme du Régime de rentes du Québec (RRQ). Ces efforts permettent une approche plus intégratrice de la diversité des différents régimes de pension, des contextes organisationnels et des trajectoires susceptibles d’être empruntées par les travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus. À cet égard, on peut parler de façon non exhaustive d’emplois de transition<sup>12</sup>, de retraite progressive, de cumul emploi-retraite ou encore de retour au travail après la retraite.

La prise en compte de cette diversité de trajectoires est essentielle dans la mise en œuvre de politiques publiques. Cela étant, si les emplois de transition ou les retraites progressives peuvent constituer des alternatives attrayantes face au retrait définitif du marché du travail, ils ne peuvent suffire à remplacer une stratégie plus globale de promotion du vieillissement actif.

L’un des freins importants que nous constatons dans la prolongation de la vie active est celui des perceptions des individus en ce qui concerne la fiscalité. Les résultats de l’étude de 2022 de Léger Marketing avec le CC45+ montrent que 61% des individus interrogés sont d’accord avec l’affirmation que travailler après l’âge de la retraite « n’est pas payant » ou avantageux considérant que la majorité des gains partirait en impôts et en cotisations<sup>13</sup>. Dans ce même sondage, on constate que les Québécoises et Québécois âgés de 50 à 70 ans connaissent peu les retombées fiscales de la prolongation de la vie professionnelle. Il est donc essentiel de poursuivre les efforts afin d’assurer que les individus puissent faire un choix éclairé quant à leur retraite, notamment dans le cadre des modifications qui seront mises en vigueur en janvier 2024 concernant leur décision de continuer ou non à cotiser au RRQ<sup>14</sup>. Ce choix doit leur permettre de bonifier leurs rentes et l’information doit être claire sur ce que continuer à cotiser peut représenter en termes de bonification. L’accent doit être mis sur le choix des individus et les bénéfices qu’ils peuvent retirer en continuant ou non de cotiser pour atteindre le maximum de leurs rentes. La démystification de la fiscalité est donc inséparable de la promotion du prolongement de la vie active au Québec.

---

<sup>12</sup> Les emplois de transition sont définis par B.-P. Hébert et M. Luong (2008, 5) comme « toute activité rémunérée après qu’une personne ait pris sa retraite ou ait commencé à toucher une pension, » que celle-ci provienne d’un régime public (Sécurité de la vieillesse ou RRQ, par exemple) ou privé (RPA ou RÉER, par exemple).

<sup>13</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Février 2022. *Mesures fiscales pour demeurer en emploi et réintégrer le marché du travail*.

<sup>14</sup> Retraite Québec. Modifications apportées au Régime de rentes du Québec. En ligne : [https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/regime\\_rentes/modifications-apportees-regime-rentes-quebec/Pages/modifications-apportees-regime-rentes-quebec.aspx](https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/regime_rentes/modifications-apportees-regime-rentes-quebec/Pages/modifications-apportees-regime-rentes-quebec.aspx). Page consultée le 7 novembre 2023.

À cet égard, le CC45+ salue la mise sur pied de l'outil de simulation de revenu de travail conservé à la retraite par le ministère des Finances du Québec<sup>15</sup>. Il s'agit d'un outil de vulgarisation utile et pertinent, qui saurait néanmoins bénéficier d'une meilleure promotion.

En outre, certaines mesures fiscales mises en œuvre par le gouvernement du Québec ont déjà démontré certains effets positifs. C'est notamment le cas du crédit d'impôt pour la prolongation de carrière. En effet, plus de dix ans après sa mise en œuvre en 2012, on peut voir une amélioration significative des taux d'activité des travailleuses et travailleurs expérimentés, notamment pour la tranche d'âge des 60-69 ans. Si d'autres facteurs expliquent également ces améliorations, l'implantation de ce crédit d'impôt aurait permis de « combler un peu plus du cinquième de l'écart du taux d'activité entre le Québec et l'Ontario »<sup>16</sup>. Il aurait également permis de créer ou de maintenir environ 27 000 emplois par an entre 2012 et 2019 chez les personnes âgées de 60 ans et plus, par rapport aux années précédant son implantation.

Selon Jean-Michel Cousineau et Pierre Tircher (2021), ces effets positifs ont été accentués par les bonifications successives de cette mesure et ont démontré l'intérêt d'incitatifs fiscaux pour ramener ou maintenir les travailleuses et travailleurs sur le marché du travail. Cela étant dit, il faut noter que dans certaines situations, particulièrement pour les individus et les ménages ayant de faibles revenus, certains travailleuses et travailleurs n'ont pas droit à la pleine mesure du crédit, faute de revenus suffisants. En effet, « puisque le crédit est non remboursable, la valeur réelle obtenue est le plus petit montant entre celui permettant la réduction des impôts à zéro et le montant maximum calculé selon les paramètres. »<sup>17</sup> En d'autres termes, comme le crédit d'impôt est non remboursable, il ne vise qu'à réduire la quantité d'impôts payés. Certains individus et ménages qui touchent de faibles revenus de travail, et qui paient donc peu d'impôts, n'ont pas droit à la pleine mesure du crédit d'impôt.

Aussi, pour favoriser la participation des travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus au marché du travail, le CC45+ propose de :

1. Poursuivre les efforts pour continuer de sensibiliser les individus sur les impacts d'un retour ou d'un maintien au travail sur leur fiscalité, et pour continuer de promulguer des initiatives qui soutiennent la diversification des trajectoires des travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus.

En continuité avec les bonifications qui ont déjà eu lieu, bonifier à nouveau le crédit d'impôt pour prolongation de carrière en le rendant remboursable.

Notons, à ce sujet, que cette recommandation est en adéquation avec les résultats du sondage de Léger Marketing pour le CC45+ sur les mesures fiscales. En effet, sur une population de 2000

---

<sup>15</sup> Disponible en ligne : <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/outils/revenu-travail-retraite-fr.asp>

<sup>16</sup> Cousineau, J.-M. et P. Tircher. Avril 2021. *Une évaluation de l'effet du crédit d'impôt pour la prolongation de carrière*. Cahier de recherche 2021, no 6. Page 17.

<sup>17</sup> Godbout, Luc, pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. 2020. *Travailler au-delà de l'âge de la retraite : est-ce que ça vaut le coût ? : Analyse des mesures fiscales visant à favoriser la participation des travailleuses et travailleurs expérimentés au marché du travail*. Page 31.

personnes âgées de 50 à 70 ans, la moitié d'entre eux considèrent qu'ils songeraient à un retour si le crédit d'impôt pour prolongation de carrière était remboursable (50%)<sup>18</sup>.

## ( **Campagnes d'information et de sensibilisation**

Une campagne promotionnelle pour favoriser l'intégration, le maintien et le retour en emploi des travailleuses et travailleurs expérimentés, mise en œuvre par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), a débuté en octobre 2023. Une page Web dédiée a également été mise en ligne en septembre 2023. Nous soulignons l'importance de continuer ces efforts en vulgarisant leur contenu et en s'assurant que celui-ci soit accessible au plus grand nombre.

Par ailleurs, nous notons que l'accent doit être mis de façon plus prononcée sur les services disponibles pour ces travailleuses et travailleurs qui souhaiteraient revenir ou se maintenir en emploi. Nous en parlerons davantage lors de la sixième recommandation de cet avis, mais il n'en demeure pas moins que l'accessibilité à ces services constitue un enjeu majeur pour les travailleuses et travailleurs expérimentés. En ce sens, nous soulignons que les services offerts par les organismes spécialisés en employabilité (OSE) demeurent trop peu connus à la fois du public, mais également des employeurs. Dans un sondage récent conduit par Léger Marketing pour le Conseil du patronat du Québec, parmi 351 employeurs interrogés sur les ressources disponibles pour leur permettre de rejoindre le bassin des travailleuses et travailleurs de 60 ans et plus, seul 1% affirment avoir connaissance des OSE et de leurs services<sup>19</sup>.

Que ce soit pour promouvoir le maintien ou le retour en emploi, les organismes spécialisés en employabilité proposent des services qui permettraient dans bien des cas de répondre à certaines problématiques en lien avec le prolongement de la vie active. À titre d'exemple, le CC45+ a déjà recommandé la mise en œuvre plus systématique de bilans de compétences et de carrière en entreprise<sup>20</sup> plusieurs années avant l'âge de la retraite afin que le prolongement de la vie active (dans l'entreprise ou ailleurs) puisse être envisagé. En effet, une fois le plan de retraite établi, il est difficile pour les individus de changer d'avis : à 60 ans, les individus ont déjà une idée assez claire de leurs projets pour les prochaines années. Le maintien en emploi ou le prolongement de carrière doivent se penser et se travailler en amont et tout au long de la carrière, et non une fois que les personnes ont déjà pris leur décision. Malgré l'existence d'un nouveau groupe de services Maintien en emploi, nous voyons que ses applications sont à géométrie variable selon les régions et que ces services demeurent grandement méconnus.

Aussi, le CC45+ recommande de :

2. Continuer les campagnes d'information pour mieux informer les personnes, les employeurs ainsi que les organisations et la société civile des avantages, des

---

<sup>18</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Février 2022. *Mesures fiscales pour demeurer en emploi et réintégrer le marché du travail*. Page 11.

<sup>19</sup> Léger Marketing pour le Conseil du patronat du Québec. Avril 2023. *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus*.

<sup>20</sup> Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mars 2014. *Le maintien en emploi des travailleuses et travailleurs âgés de 45 ans et plus : Avis présenté à la Commission des partenaires du marché du travail*.

conséquences et des différentes retombées sociales et financières du prolongement de la vie active versus la prise de la retraite.

En complément de ces campagnes, ajouter des volets informatifs ou prévoir une campagne parallèle pour promouvoir les services offerts par les organismes spécialisés en employabilité, tout en assurant l'accessibilité de ceux-ci à la population.

### ( **Nécessité d'adopter une approche par secteur**

Comme nous l'avons noté précédemment, les tendances à la prolongation de la vie active varient en fonction des secteurs. Il est donc essentiel de prendre en compte les inégalités sectorielles face à ces enjeux afin de prioriser les secteurs les plus à risque.

Les données de Statistique Canada permettent de définir les professions qui comptent une plus grande proportion de personnes de 55 ans et plus. On parle notamment des surveillantes/surveillants d'élèves et brigadiers/brigadières (30%), des cadres intermédiaires en agriculture (27%), des membres des corps législatifs et cadres supérieurs (27%), des métiers généraux (25%), des professions du secteur de la fabrication et des services d'utilité publique (24%) et des professions en ressources naturelles, agriculture et production connexe (21%)<sup>21</sup>. Avec le vieillissement de la main-d'œuvre, la proportion de personnes de 55 ans et plus dans ces professions est appelée à s'accroître dans les prochaines années. Or, on sait que les taux de remplacement de la main-d'œuvre actuels au Québec ne permettraient pas de combler une prise de retraite massive du groupe des 55 à 64 ans. Assurer une relève à court terme s'impose alors que les bassins de plus jeunes recrues se font rares.

De plus, certaines professions occupées majoritairement par des plus jeunes accusent des carences de main-d'œuvre et devront diversifier leurs bassins de recrutement. En d'autres termes, ces secteurs devront redoubler d'efforts pour attirer des personnes issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail comme les travailleuses et travailleurs expérimentés. C'est par exemple le cas dans les secteurs des ventes et services, dans les arts, la culture, les loisirs et les sports, ainsi que dans les emplois liés à la restauration et à l'hébergement. Dans ces secteurs, la proportion des personnes de 55 ans et plus ne dépasse pas les 17% alors que celle des 25 à 54 ans peut aller jusqu'à 76% (dans l'industrie des sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés)<sup>22</sup>.

En outre, nous observons certaines disparités d'accès à des pratiques organisationnelles qui favorisent la prolongation de la vie active dans les secteurs d'activité du marché du travail. Selon l'Institut de la statistique du Québec<sup>23</sup>, environ les deux tiers des personnes en emploi dans le secteur public pensaient prendre leur retraite définitive avant 65 ans contre moins de 40 % dans le

---

<sup>21</sup> Statistique Canada. 2022. *Groupe de base des professions selon le plus haut niveau de scolarité, le principal domaine d'études, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires*. Tableau 98-10-0447-01.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Institut de la statistique du Québec. 2022. *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*. Marché du travail et rémunération, no 33. Pages 1-19.

cas du secteur privé. Les départs plus hâtifs à la retraite sont particulièrement constatés chez les personnes ayant un emploi dans le secteur public qui devra donc déployer bien plus d'efforts pour le maintien en emploi des personnes de 65 ans et plus. Par ailleurs, le fait d'occuper un emploi qui donne accès à un régime de retraite de l'employeur et à un meilleur revenu, peut influencer les intentions à l'égard de la retraite.

Nous notons également que les intentions de départ à la retraite après 65 ans varient selon la taille de l'établissement. Environ 69 % des personnes occupant un emploi dans les établissements de moins de 50 employés ont indiqué qu'elles continueraient de travailler au moins jusqu'à 65 ans. Les travailleurs autonomes étaient plus enclins à prendre une retraite à 65 ans ou plus (78 % contre 57 %) <sup>24</sup>.

Ces constats sont corroborés par les résultats du sondage mené par Léger Marketing pour le CC45+ en avril et mai 2022. Nous les complétons avec d'autres facteurs qui peuvent constituer un frein au prolongement de carrière. Ainsi, les projets personnels ou le fait que sa conjointe ou son conjoint prenne sa retraite sont un facteur qui explique l'improbabilité de prolonger leur carrière pour 43% de nos répondantes et répondants. Les raisons de santé et les responsabilités familiales (proche aidance, garde des petits-enfants, etc.) sont un frein au prolongement de carrière pour 27%, un chiffre qui s'élève à 43% chez les retraités qui estiment improbable un retour en emploi. Au contraire, certaines pratiques organisationnelles peuvent inciter les individus à envisager de rester ou de revenir en emploi après la retraite : rémunération adaptée qui tient compte des années d'expérience (pour 75% des actifs), la possibilité d'avoir un horaire flexible (74%), la possibilité de travailler à temps partiel (71%) ou seulement certaines périodes de l'année (71%), ou encore des avantages sociaux comme des vacances annuelles plus longues (70%) et un accès aux régimes d'assurances collectives (67%) <sup>25</sup>. En d'autres termes, pour inciter les individus à demeurer plus longtemps sur le marché du travail ou à y revenir, les secteurs doivent mettre en œuvre des conditions attrayantes qui leur donnent envie de le faire. Les CSMO jouent déjà et devront continuer à jouer un rôle de sensibilisation important auprès des employeurs en ce sens.

Les données disponibles permettent d'anticiper des transformations importantes, un vieillissement plus rapide des effectifs, des besoins en compétences ou des cas de plus grande vulnérabilité dans certains secteurs d'activités, professions/métiers et tailles d'entreprises.

Face à cela, le CC45+ recommande de/d' :

3. Adopter une approche sectorielle et tenir compte de la taille des entreprises dans le développement de stratégies pour favoriser le prolongement de la vie professionnelle.

Prioriser des stratégies ciblées en fonction des secteurs et des emplois les plus directement touchés par le vieillissement de la main-d'œuvre. Par exemple, instaurer des initiatives de financement pour les entreprises qui instaurent des pratiques organisationnelles inclusives (programmes de formation,

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mai 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec : Sondage auprès des Québécois(es) âgé(e)s entre 50 et 75 ans.*

expérimentation sur l'aménagement du temps de travail, etc.), particulièrement auprès de leurs travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus afin de veiller à ce qu'ils ne soient pas les premières victimes de la transformation numérique et de la transition verte.

## ( **Gestion de la diversité**

La diversité de la main-d'œuvre dans la représentation sociodémographique s'accroît au sein de la population active. Les groupes dits sous-représentés sur le marché du travail demeurent en sous-représentation dans divers secteurs d'activités et se retrouvent dans une plus grande situation de vulnérabilité. On estime par ailleurs que la proportion des membres des groupes racisés (ou minorités visibles) sera en augmentation dans les prochaines années, ce qui rend d'autant plus nécessaire la prise en compte de la diversité dans les politiques publiques qui visent la prolongation de la vie active.

L'appartenance à un groupe sous-représenté sur le marché du travail peut entraîner de plus grandes difficultés pour s'intégrer ou se maintenir sur le marché du travail, ce qui peut par ailleurs amener à une aggravation de la situation de précarité que vivent certaines travailleuses et certains travailleurs, notamment dans le cas des personnes racisées ou détenant des niveaux de scolarité peu élevés.

Une bonne gestion de la diversité de la main-d'œuvre, dont le vieillissement de la main-d'œuvre fait partie intégrante, est donc essentielle. Elle appelle également la mise en place d'approches multigénérationnelles au sein des milieux de travail. Or, on constate des défaillances importantes à ce niveau au Québec. Dans une étude de Saba et Cukier en 2022, parmi 350 entreprises sondées au Québec, 42% ont déclaré avoir mis en place des mesures en faveur de l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI). Cependant, elles sont 28% à affirmer ne pas l'avoir fait et n'avoir aucune intention de le faire et 7% à ne pas l'avoir fait, mais à déclarer y penser<sup>26</sup>.

La gestion du vieillissement de la main-d'œuvre fait partie intégrante des stratégies de gestion de la diversité de la main-d'œuvre dans les organisations. Elle devient d'autant plus importante que les personnes visées par les programmes d'accès à l'égalité et d'ÉDI se retrouvent et se retrouveront plus souvent dans l'avenir à l'intersection de plusieurs discriminations. Ainsi, les travailleurs expérimentés qui sont racialisés vivent différentes formes de discriminations basées sur l'âge et le racisme dans les milieux de travail<sup>27</sup>. Les femmes, particulièrement, font l'objet de discriminations en lien avec leur identité de genre, leur âge et leur origine ethnoculturelle. Elles subissent par ailleurs davantage de discrimination basée sur l'âge que les hommes<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Saba T. et Cukier W. 2022, pour le gouvernement du Canada. *Comblant les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: une analyse empirique critique*.

<sup>27</sup> Steward, A. T., C.M. De Fries, A.Z. Dunbar, M. Trujillo, Y. Zhu, N. Nicotera et L. Hasche. 2023. *A Phenomenological Understanding of the Intersection-ality of Ageism and Racism Among Older Adults: Individual-Level Experiences*. The journals of gerontology, 78 (5). Pages 880–890.

<sup>28</sup> McConatha, J. T., V.K. Kumar, J. Magnarelli, et G. Hanna. 2023. The Gendered Face of Ageism in the Workplace. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10 (1). Pages 528–536.

Les différents acteurs du marché du travail doivent donc adopter des pratiques qui luttent contre toutes formes de discrimination dans les milieux de travail, notamment en incluant le vieillissement de la main-d'œuvre dans leurs politiques d'ÉDI<sup>29</sup>.

Rappelons que les actions qui visent l'équité en emploi sont constituées de mesures qui visent la correction des représentations aux divers postes dans l'organisation, de mesures qui visent à rendre équitables les processus organisationnels et à introduire des pratiques organisationnelles de soutien (flexibilité des horaires, moyens de conciliation travail-famille, etc.) qui améliorent l'accès aux divers emplois<sup>30</sup>.

On constate également une importante divergence entre les plus petites et les plus grandes entreprises dans la présence d'initiatives en faveur de la diversité. Les programmes de diversité exigent une expertise et des ressources souvent moins accessibles pour les plus petites entreprises<sup>31</sup>.

Dans le cas des travailleuses et travailleurs expérimentés, des études montrent que les personnes de 64 à 66 ans sont davantage victimes d'âgisme que celles de 49 à 51 ans<sup>32</sup> et que ce sont bien souvent les cadres supérieurs qui perpétuent ces pratiques discriminatoires<sup>33</sup>. Ainsi, les travailleuses et travailleurs vieillissants qui sont satisfaits de leur emploi et qui n'ont pas été victimes d'âgisme ont plus de chance de rester plus longtemps en emploi<sup>34</sup>. En d'autres termes, une meilleure gestion de la diversité passe également par une plus grande sensibilisation sur les pratiques discriminatoires en raison de l'âge dans les milieux de travail. Considérant ces constats, il est important pour les organisations de mettre en place des stratégies de gestion des âges<sup>35</sup>.

À cet effet, le CC45+ recommande de :

4. Renforcer les capacités de gestion de la diversité au sein des organisations et notamment des PME qui peinent à trouver l'expertise et à développer des plans d'action dans le but d'attirer une main-d'œuvre plus diversifiée et d'offrir des pratiques plus équitables de gestion.

---

<sup>29</sup> Vanderburg, J. 2023. *Addressing Ageism and Rethinking Workforce Development*. National Civic Review, Winter, 111 (4). Pages 4-11.

<sup>30</sup> Saba T. 2020. *Les différences de valeurs intergénérationnelles au travail : un débat à soulever?* Dans Jalette P. (dir), *Les relations industrielles en question*, chapitre 7, Montréal : PUM. Pages 69-82.

<sup>31</sup> Saba T., Ozbilgin M., Ng E. et Cachat-Rosset, G. 2021. *Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance?* Equality, Diversity and Inclusion, vol. 40 no. 7. Pages 765-769.

<sup>32</sup> Neumark, D., I. Burn et P. Button. 2019. *Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment*. Journal of Political Economy, University of Chicago Press, 127 (2). Pages 922-970.

<sup>33</sup> Cebulla, A., et D. Wilkinson. 2019. *Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom*. Business Systems Research Journal, 10 (1). Pages 120-137.

<sup>34</sup> Barakovic Husic, J., Melero, F. J., Barakovic, S., Lameski, P., Zdravevski, E., Maresova, P., Krejcar, O., Chorbev, I., Garcia, N. M., & Trajkovic, V. 2020. *Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(20), 7659.

<sup>35</sup> Von Humboldt, S. I. Miguel, J.P. Valentim, A. Costa, G. Low et I. Leal. 2022. *Is age an issue? Psychosocial differences in perceived older workers' work (un)adaptability, effectiveness, and workplace age discrimination*. Educational Gerontology.

Parmi les groupes visés, favoriser le développement d'approches multigénérationnelles qui donnent des exemples de pratiques de jumelage et de développement continu de compétences.

Dans les projets visant le développement de l'employabilité, particulièrement ceux financés par le MESS, s'assurer que les formations en gestion de la diversité au sein des organisations et notamment des PME incluent le critère de l'âge, les enjeux d'âgisme et le développement d'approches multigénérationnelles.

À cet égard, s'appuyer sur les organismes spécialisés en employabilité qui détiennent l'expertise auprès de ces clientèles, et non seulement sur des firmes externes spécialisées en ressources humaines.



# Court à moyen terme

---

## ( Formation professionnelle et employabilité

Comme évoqué précédemment, les entreprises évaluent peu leurs besoins en compétences et investissent peu dans la requalification et la formation continue<sup>36</sup>. Or, la formation continue représente un outil précieux pour augmenter la productivité des travailleuses et travailleurs, ce qui contribue *in fine* à atténuer les impacts de la pénurie de main-d'œuvre. La formation continue a d'autant plus d'importance aujourd'hui que les transitions du marché du travail (démographique, numérique, verte) s'accélèrent.

Il est important d'appeler à un changement de culture dans les entreprises pour favoriser les démarches de formation continue tout au long de la vie, en assurant le maintien de niveaux de littératie, de numératie et de littératie numérique qui permettent aux individus d'assurer leur employabilité jusqu'à leur départ à la retraite. Des lacunes dans ces trois champs spécifiques, c'est-à-dire ceux des compétences essentielles au traitement de l'information, peuvent restreindre de façon importante la capacité des individus à décrocher un emploi ou une promotion ou à se maintenir en emploi. Elles nuisent également aux capacités d'innovation et d'amélioration de la productivité des entreprises. Plus globalement, la CPMT estime qu'il est plus difficile de développer les compétences dites « du futur », telles que l'esprit critique, le travail en équipe et l'adaptabilité sans posséder au préalable des bases solides en littératie et en numératie<sup>37</sup>.

En bref, le maintien en emploi est indissociable de l'employabilité des travailleuses et travailleurs tout au long de leur vie. Il est donc essentiel de garantir l'accès à la formation à toutes et à tous pour qu'ils soient en mesure de répondre aux nouvelles réalités du marché du travail.

Aussi, une politique de prolongation de la vie active ne peut être pensée sans politiques en matière de formation professionnelle. Des études ont établi que les investissements en éducation et en formation professionnelle sont les politiques publiques les plus efficaces pour retenir les travailleuses et travailleurs expérimentés sur le marché du travail<sup>38</sup>. De même, les programmes de formation continue et de requalification des travailleuses et travailleurs moins scolarisés contribuent à réduire le taux de sortie involontaire du marché du travail<sup>39</sup>, ce qui est d'autant plus

---

<sup>36</sup> Saba T. et Cukier W., pour le gouvernement du Canada. 2022. *Comblant les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: une analyse empirique critique*.

<sup>37</sup> Commission des partenaires du marché du travail. 2022. *Se préparer à un marché du travail en transformation : Référentiel québécois des compétences du futur*.

<sup>38</sup> Charni, K. 2022. *Do employment opportunities decrease for older workers?* Applied Economics, 54 (8). Pages 937-958.

<sup>39</sup> Macken, J., P. Prag, M. Hess et L. Ellward. 2022. *Educational Inequalities in Labor Market Exit of Older Workers in 15 European Countries*. Journal of Social Policy, 51 (2). Pages 435-459.

important que l'on sait les différences importantes que le niveau de scolarisation peut entraîner en ce qui concerne les opportunités et les intentions de prolonger sa carrière<sup>40</sup>.

Pourtant, Emploi et Développement Canada a démontré que le taux de participation des travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus aux études et à la formation demeure constamment inférieur à celui des jeunes travailleuses et travailleurs<sup>41</sup>. Plusieurs justifications sont avancées : des réticences de la part des employeurs et des biais dans la sélection des bénéficiaires de formation, mais également un manque d'intérêt de cette population pour la formation. Parmi les raisons citées derrière ce manque d'intérêt, nous pouvons noter les modes de prestation de la formation et le rythme de l'apprentissage qui sont souvent peu adaptés et peu flexibles.

En outre, une enquête menée par Léger Marketing pour La compétence n'a pas d'âge a montré que les organisations ont plutôt tendance à réduire la formation offerte aux employés à partir de 50 ans, de sorte qu'il « est probable que ceci réduise la capacité des personnes de 50 ans et plus à rester en emploi, mais aussi à se sentir à l'aise et compétents pour le faire »<sup>42</sup>. Or, selon les résultats de Léger Marketing pour le CC45+, 44% des personnes actives interrogées pourraient être incitées à rester en emploi dans leur organisation si elles bénéficiaient de formation ou de perfectionnement après 50 ans<sup>43</sup>.

Au regard de ces constats, le CC45+ recommande de :

5. Développer, par le biais des organismes et des institutions d'enseignement, des programmes courts et en continu, adaptés et inclusifs, destinés au recyclage des compétences pour mieux accompagner les transitions numériques et vertes et délivrer des accréditations visant la reconnaissance des compétences des personnes qui ont suivi ces formations.

## ( **Accès aux services publics d'emploi**

Au Québec, les organismes spécialisés en employabilité (OSE) offrent des services d'accompagnement, de conseil et de soutien en matière de recherche d'emploi, ainsi que des activités de préparation au marché du travail. En théorie, ces services sont offerts à l'ensemble de la population québécoise ainsi qu'aux employeurs. Les travailleuses et travailleurs devraient donc avoir accès aux services offerts par les OSE pour assurer leur intégration, leur réintégration ou leur maintien en emploi et dans l'emploi.

En pratique, la réalité est un peu différente. Les « clientèles prioritaires » déterminées chaque année par les orientations ministérielles en matière de services publics d'emploi (SPE) limitent déjà ce champ d'action pour plusieurs organismes. En effet, le resserrement des critères de priorisation

---

<sup>40</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mai 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec : Sondage auprès des Québécois(es) âgé(e)s entre 50 et 75 ans.*

<sup>41</sup> Emploi et Développement Social Canada. 2019. *Promoting the labour force participation of older Canadians.*

<sup>42</sup> Tremblay, Diane-Gabrielle pour le Comité consultatif des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. 2022. *Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience.* Page 17.

<sup>43</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mai 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec : Sondage auprès des Québécois(es) âgé(e)s entre 50 et 75 ans.* Page 29.

s'accompagne souvent d'un resserrement des critères d'admissibilité. Ce dernier est d'autant plus dommageable que les orientations ministérielles précisent bien que la priorisation ne constitue pas une exclusion des autres clientèles. Dans les faits, les retours du terrain ne corroborent pas cette affirmation, et ce, pour différentes régions.

Pour ce qui est de la « clientèle » des travailleuses et travailleurs expérimentés, l'âge de « priorisation » a été porté à 55 ans et plus. Une modification qui peut sembler anodine, mais qui pourrait être préjudiciable pour des individus jugés non prioritaires et qui bénéficieraient de ces services. Par exemple, cette situation s'applique pour la mesure « Initiative ciblée pour les travailleurs expérimentés » (ICTE), qui vise une clientèle de 50 ans et plus. N'étant plus jugés prioritaires, les 50-54 ans risquent d'être exclus d'une mesure qui leur était pourtant destinée. Nous y voyons une profonde incohérence, car les enjeux vécus par cette clientèle sont toujours bien réels.

La rigidité des critères de priorisation peut amener d'autres incohérences.

Pour l'illustrer, prenons la question spécifique du maintien en emploi. On sait aujourd'hui qu'il est beaucoup plus difficile de faire revenir en emploi des personnes qui se sont retirées du marché du travail que d'inciter celles qui y sont encore à prolonger leur carrière pour quelques années. En effet, une fois le plan de retraite établi, il est difficile pour les individus de changer d'avis. Elles et ils ont une idée plus ou moins claire de leurs projets après 60 ans. Le prolongement de carrière doit se penser et se travailler en amont, bien avant l'âge de la retraite, et non une fois que les personnes ont déjà pris leur décision.

Cela étant dit, il existe déjà des SPE qui peuvent répondre à ce besoin. Plusieurs OSE offrent des services dans le cadre du programme « Maintien en emploi », services qui bénéficieraient grandement d'un meilleur financement et d'une promotion plus importante. Tel qu'il est bâti actuellement, ce programme vise uniquement à proposer des services aux personnes qui vivent des problématiques pour se maintenir en emploi ou qui sont à risque de perdre leur emploi. La prise de retraite imminente n'est pas reconnue comme l'une de ces problématiques et aucun service public d'emploi ne permet aux OSE de proposer des alternatives de prolongation de carrière à ces personnes. Une révision du champ d'action prévu par ce programme, ainsi qu'une meilleure promotion des services qu'il propose, permettrait aux individus d'y avoir davantage accès et de considérer d'autres options que la retraite et un retrait définitif du marché du travail.

À la lumière de ces informations, le CC45+ recommande de :

6. Renforcer le réseau des organismes spécialisés en employabilité en élargissant leur champ d'action pour leur permettre de mieux répondre aux nouveaux besoins du marché du travail et de continuer à servir les travailleuses et travailleurs qui en auraient besoin, notamment en élargissant les critères d'admissibilité aux services qu'ils proposent. Par exemple, leur permettre d'accompagner des travailleuses et travailleurs actifs pour viser un maintien en emploi ou dans l'emploi.

## ( **Entrepreneuriat et repreneuriat**

Une autre réponse possible à la pénurie de main-d'œuvre est la promotion de l'entrepreneuriat et du repreneuriat. En effet, ils peuvent constituer des stratégies d'employabilité porteuses pour les personnes de 55 ans et plus. Au Québec, elles représentent 37% des entrepreneurs<sup>44</sup>. L'indice entrepreneurial québécois de 2022 montre que le taux de succès des personnes plus âgées dans leurs démarches entrepreneuriales est généralement plus élevé que celui des plus jeunes. Or, le taux de démarche pour se lancer en affaires est en baisse chez les 50-64 ans, passant de 8,0% en 2019 à 4,2% en 2022<sup>45</sup>. Les intentions sont également en baisse : elles sont passées de 16,1% en 2019 à 7,3% en 2022. Il s'agit par ailleurs du seul groupe d'âge qui présente une baisse entre 2021 et 2022. En ce qui concerne le repreneuriat, c'est-à-dire le fait de reprendre ou acheter une entreprise existante, les 50-64 ans représentaient 9,6% des démarches totales. Celles-ci sont davantage entreprises par des hommes (28,2%) que par des femmes (15,0%), pour qui la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle semble constituer un obstacle important<sup>46</sup>.

En outre, nous notons que près de sept propriétaires d'entreprise sur dix (68,9%) âgés de 50 à 64 ans ont pour intention de prendre leur retraite ou de se retirer des affaires dans 10 ans au moins, ce qui va engendrer une vague importante d'entreprises disponibles au transfert<sup>47</sup>. Il faut accompagner les travailleuses et travailleurs expérimentés qui souhaiteraient se lancer dans l'entrepreneuriat pour assurer cette relève. Les recherches existantes sur l'entrepreneuriat de ce groupe d'âge en démontrent les avantages : une longue expérience professionnelle, un capital humain et social développé, une situation financière sécurisée<sup>48</sup> ou encore de meilleures capacités personnelles et professionnelles<sup>49</sup> sont autant de facteurs qui peuvent contribuer aux succès de leur démarche.

Plusieurs études montrent que les personnes de 55 ans et plus affichent d'importantes intentions de se lancer en entrepreneuriat, notamment les femmes. Dans les récentes années, les stratégies gouvernementales pour promouvoir l'entrepreneuriat des femmes et un entrepreneuriat plus inclusif<sup>50</sup> se sont multipliées. Il serait important de veiller à inclure les personnes de 55 ans et plus dans ces stratégies.

À cet effet, le CC45+ recommande de :

7. Promouvoir l'entrepreneuriat ou le repreneuriat chez les personnes de 55 ans et plus. Dans le cadre des stratégies de développement de l'entrepreneuriat, mettre en place des mesures inclusives qui visent à accompagner l'entrepreneuriat ou le repreneuriat chez les personnes de 55 ans et plus.

---

<sup>44</sup> Statistique Canada. Décembre 2021. *Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés*. Tableau 33-10-0304-01.

<sup>45</sup> Indice entrepreneurial québécois. 2022. *Vers une culture entrepreneuriale*.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid. Page 14.

<sup>48</sup> Halvorsen CJ et Y-C Chen. 2019. *The diversity of interest in later-life entrepreneurship*.

<sup>49</sup> Forbes, D.P. 2005. *Are some entrepreneurs more overconfident than others?* Journal of Business Venturing.

<sup>50</sup> Par exemple, par le biais d'investissements et de bonifications dans le soutien financier d'organisations soutenant les entreprises à propriété diversifiée et inclusive telles qu'[Evol](#).

# Moyen à long terme

---

## ( **Collaboration intersectorielle**

Nous l'avons vu, les entreprises, et en particulier les PME, sont de plus en plus confrontées à la nécessité de s'adapter aux transitions démographique, numérique et verte. Celles-ci exigent des compétences nouvelles et actualisées afin d'être en mesure de travailler avec de nouvelles technologies, de comprendre les enjeux environnementaux et de mettre en œuvre des pratiques durables. Les PME ont besoin d'un accès facile à des informations et des formations pour développer ces compétences au sein de leur main-d'œuvre. En effet, cette adaptation implique souvent des changements importants dans l'organisation du travail, dans les processus de production et dans la gestion des ressources.

Or, les PME ont plus de difficultés à diagnostiquer les changements nécessaires pour ensuite les implanter<sup>51</sup>. On constate également des écarts quant à la présence d'initiatives en faveur de la diversité entre les plus petites et les plus grandes entreprises. Les programmes de diversité exigent une expertise et des ressources souvent moins accessibles dans les plus petites entreprises<sup>52</sup>. Or, la gestion de la diversité, dont le vieillissement de la main-d'œuvre fait partie intégrante, est appelée à devenir de plus en plus importante pour les organisations<sup>53</sup>.

Cependant, les PME sont souvent confrontées à un manque de ressources internes pour mener à bien ces changements : l'accès aux informations, aux données et aux conseils peut constituer un frein important. Au-delà de l'accompagnement des PME et TPE, le gouvernement du Québec doit mettre en place des actions structurantes pour accompagner ces transitions sur le marché du travail.

La collaboration intersectorielle semble donc indispensable. Les milieux d'enseignement, les CSMO, les CC et les organismes spécialisés en employabilité disposent tous d'expertises spécifiques et variées qui peuvent contribuer à répondre à ces enjeux : offre de programmes de formation pertinents, connaissance des secteurs, connaissance des groupes sous-représentés ou encore soutien individualisé pour les employeurs et les employés. Une telle collaboration favoriserait une approche holistique pour répondre aux besoins des PME et assurer le développement de nouvelles compétences pour la main-d'œuvre, favorisant ainsi l'employabilité des travailleuses et travailleurs. Il s'agit de développer des stratégies intégrées à la fois d'identification et de développement des compétences pour aider les PME à réussir leur transition numérique et verte.

En résumé, le CC45+ recommande de :

---

<sup>51</sup> Pasmore, W. Winby, S. Albers Mohrman, S et R., Vanasse. 2018. *Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change*. Journal of Change Management. Pages 67-85.

<sup>52</sup> Saba T., Ozbilgin M., Ng E. et Cachat-Rosset, G. 2021. *Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance?* Equality, Diversity and Inclusion, 40(7). Pages 765-769.

<sup>53</sup> Rappelons que les actions qui visent l'équité en emploi sont constituées de mesures ayant pour objectif de corriger le niveau de représentations dans différents postes au sein de l'organisation, cherchant à rendre équitables les processus organisationnels ou encore introduisant des politiques de soutien (flexibilité des horaires, moyens de conciliation travail-famille, etc.) qui améliorent l'accès aux divers emplois (Saba 2020).

8. Développer des plateformes de collaboration qui soient à la fois informatives et analytiques en collaboration avec les milieux d'enseignement, les CSMO, les CC et les organismes spécialisés en employabilité dans le but de soutenir les PME dans les projets de transition numérique et verte et d'accompagner les employeurs dans le développement de nouvelles compétences pour leur main-d'œuvre.

## ( **Travailler ensemble**

Le vieillissement démographique est une réalité incontournable au Québec, et ce phénomène produira d'importants effets sur l'ensemble de la société pendant plusieurs années. Comme mentionné plus haut, la proportion des 55 ans et plus dans la population active continuera à croître et nous recommandons le développement d'une stratégie interministérielle pour optimiser leur participation au marché du travail.

En effet, le vieillissement actif s'accompagne d'enjeux transversaux qui dépassent le seul cadre du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ceux-ci englobent des domaines tels que l'éducation, la formation, la santé, la protection sociale, le bien-être au travail, ou encore la lutte contre les discriminations, dont celle basée sur l'âge (âgisme). Aussi, il n'est plus possible d'envisager de continuer à travailler en silos sur des questions d'emploi et d'employabilité considérant que les ramifications sont bien plus larges. Une stratégie interministérielle est nécessaire pour coordonner efficacement ces différents aspects et assurer la cohérence des politiques publiques, mais également de rationaliser les dépenses en évitant les doublons de projets entre les ministères et entre les organisations.

Par exemple, il faut encourager la collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et ses acteurs, ainsi qu'avec des organismes tels que l'Institut pour l'éducation des adultes ou la Fédération des centres de services scolaires du Québec, afin de garantir que les programmes de formation et d'amélioration des compétences soient alignés sur les besoins actuels du marché du travail, y compris ceux des travailleuses et travailleurs âgés de 55 ans et plus. Cela permettrait de favoriser une meilleure adéquation entre les offres de formation et les opportunités d'emploi. En ce sens, l'élaboration de stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, de formation continue et d'amélioration et de reconnaissance des compétences ne peut s'opérer sans le concours des organismes en enseignement.

Par ailleurs, pour promouvoir la prolongation de la vie active, il est nécessaire de réduire les inégalités sociales en matière d'accès aux soins de santé, ainsi que d'agir sur les déterminants sociaux de la santé qui influencent la santé des individus, en bien ou en mal, de nombreuses façons<sup>54</sup>. Dans le même ordre d'idées, il doit être accompagné d'activités de réorganisation du travail pour adapter les milieux de travail pour les travailleuses et travailleurs vieillissants (ou non)

---

<sup>54</sup> À ce sujet, voir les travaux de la Commission des déterminants sociaux de la santé, notamment Commission des déterminants sociaux de la santé. 2008. *Comblant le fossé en une génération : Instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé*. Genève, Organisation mondiale de la santé.

ayant des capacités physiques et motrices plus réduites<sup>55</sup>. Cela passe également par un accès aux régimes d'assurance collective au-delà de 65 ans, ce qui est rarement le cas aujourd'hui.

Notons, à cet égard, que dans le cadre du sondage mené par Léger Marketing pour le CC45+ en 2022, parmi les facteurs expliquant pourquoi les retraités interrogés n'ont pas prolongé leur carrière, 26% nommaient des problèmes de santé. Chez les personnes actives, elles sont 20% à dire qu'il est improbable qu'elles prolongent leur carrière pour cette raison<sup>56</sup>. Il faut également remarquer que ces résultats sont systématiquement plus élevés chez les personnes avec des revenus plus faibles. Cela converge avec les résultats d'études sur le vieillissement actif : toutes choses égales par ailleurs, les individus à faible revenu subissent une dégradation plus importante de leur état de santé<sup>57</sup>.

Avec le vieillissement de la population, il est raisonnable de prévoir un accroissement du nombre de personnes en situation de perte d'autonomie. Cela pourrait exacerber la part des travailleuses et travailleurs (expérimentés ou non) qui auront à prendre en charge des soins à une ou un proche, c'est-à-dire à se retrouver dans une situation de proche aidance. Or, il est démontré que ces situations peuvent avoir des effets négatifs sur la santé et le bien-être de la personne proche aidante<sup>58</sup>. Autrement dit, il est difficile d'imaginer une politique de prolongement de la vie active qui ne prenne pas en compte les enjeux de santé qui en découlent. Les acteurs de la santé doivent être impliqués dans ces réflexions.

De la même façon, au Québec, les problématiques liées à la retraite et à la fiscalité sont des responsabilités du ministère des Finances, qui doit donc également participer aux réflexions sur la prolongation de la vie active.

En bref, les politiques publiques doivent donner aux individus les capacités de poursuivre une participation active au marché du travail en adaptant son encadrement institutionnel et en prenant en considération l'ensemble des enjeux qui l'accompagnent. Cela passe autant par le bien-être mental et physique au travail et son organisation, que par l'accès aux soins de santé et la prise en compte des déterminants sociaux de la santé dans les politiques publiques, ou encore par l'amélioration des mesures qui encadrent la proche aidance qui peut constituer un frein au maintien en emploi et dans l'emploi. Cela passe aussi par l'élaboration de stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, de mentorat et d'amélioration et de reconnaissance des compétences qui ne peuvent s'opérer sans le concours des organismes en enseignement.

Aussi, la prolongation de la vie active ne peut être uniquement pensée dans le cadre du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ni même dans une logique uniquement économique. Penser le vieillissement actif, en emploi comme ailleurs, implique de prendre en compte une multitude

---

<sup>55</sup> Barakovic Husic, J., Melero, F. J., Barakovic, S., Lameski, P., Zdravovski, E., Maresova, P., Krejcar, O., Chorbev, I., Garcia, N. M., & Trajkovic, V. 2020. *Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(20).

<sup>56</sup> Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mai 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec : Sondage auprès des Québécois(es) âgé(es) entre 50 et 75 ans*.

<sup>57</sup> Bishop, C. E. 2022. *Economics of Aging: New Insights*. Journals of Gerontology: Series B, Psychological sciences and social sciences, 77 (4). Pages 735-738.

<sup>58</sup> Crittenden, J. A., R.L. Coleman et S.S. Butler. 2022. *It helps me find balance: Older adult perspectives on the intersection of caregiving and volunteering*. Home Health Care Services Quarterly, 41 (4). Pages 291-309.

d'enjeux transversaux et interreliés. Cela implique d'engager la réflexion à différents niveaux avec plusieurs interlocuteurs institutionnels et permet, comme une étude en Italie l'a montré, d'encourager un transfert de connaissances et de pratiques qui peuvent bénéficier aux travailleuses et travailleurs expérimentés<sup>59</sup>.

Les programmes de formation et de réintégration professionnelle, les politiques fiscales, les politiques de santé et les initiatives de lutte contre les discriminations doivent être cohérents pour garantir le succès de l'intégration et du maintien en emploi des travailleuses et travailleurs expérimentés.

Aussi, le CC45+ recommande d' :

9. Élaborer, en collaboration avec le Comité consultatif 45+, une nouvelle stratégie interministérielle à l'intention des personnes âgées de 45 ans et plus axée autant sur des mesures d'intégration en emploi que sur des mesures favorisant le maintien en emploi.

---

<sup>59</sup> Barbabella, F. et al. 2022. *Active ageing policies in Italy: a Systematic Review of National and Regional Policies*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19.



# Résumé des recommandations

---

En résumé, le CC45+ propose neuf recommandations :

## Créneaux de renforcement

1. Poursuivre les efforts pour continuer de sensibiliser les individus sur les impacts d'un retour ou d'un maintien au travail sur leur fiscalité, et pour continuer de promulguer des initiatives qui soutiennent la diversification des trajectoires des travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus.

En continuité avec les bonifications qui ont déjà eu lieu, bonifier à nouveau le crédit d'impôt pour prolongation de carrière en le rendant remboursable.

2. Continuer les campagnes d'information pour mieux informer les personnes, les employeurs ainsi que les organisations et la société civile des avantages, des conséquences et différentes retombées sociales et financières du prolongement de la vie active versus la prise de la retraite.

En complément de ces campagnes, ajouter des volets informatifs ou prévoir une campagne parallèle pour promouvoir les services offerts par les organismes spécialisés en employabilité, tout en assurant l'accessibilité de ceux-ci à la population.

3. Adopter une approche sectorielle et tenir compte de la taille des entreprises dans le développement de stratégies pour favoriser le prolongement de la vie professionnelle.

Prioriser des stratégies ciblées en fonction des secteurs et des emplois les plus directement touchés par le vieillissement de la main-d'œuvre. Par exemple, instaurer des initiatives de financement pour les entreprises qui instaurent des pratiques organisationnelles inclusives (programmes de formation, expérimentation sur l'aménagement du temps de travail, etc.), particulièrement auprès de leurs travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus afin de veiller à ce qu'ils ne soient pas les premières victimes de la transformation numérique et de la transition verte.

4. Renforcer les capacités de gestion de la diversité au sein des organisations et notamment des PME qui peinent à trouver l'expertise et à développer des plans d'action dans le but d'attirer une main-d'œuvre plus diversifiée et d'offrir des pratiques plus équitables de gestion.

Parmi les groupes visés, favoriser le développement d'approches multigénérationnelles qui donnent des exemples de pratiques de jumelage et de développement de compétences continu.

Dans les projets visant le développement de l'employabilité, particulièrement ceux financés par le MESS, s'assurer que les formations en gestion de la diversité au sein des organisations et notamment des PME incluent le critère de l'âge, les enjeux d'âgisme et le développement d'approches multigénérationnelles.

À cet égard, s'appuyer sur les organismes spécialisés en employabilité qui détiennent l'expertise auprès de ces clientèles, et non seulement sur des firmes externes spécialisées en ressources humaines.

## **Court à moyen terme**

5. Développer, par le biais des organismes et des institutions d'enseignement, des programmes courts et en continu, adaptés et inclusifs, destinés au recyclage des compétences pour mieux accompagner les transitions numériques et vertes et délivrer des accréditations visant la reconnaissance des compétences des personnes qui ont suivi ces formations.
6. Renforcer le réseau des organismes spécialisés en employabilité en élargissant leur champ d'action pour leur permettre de mieux répondre aux nouveaux besoins du marché du travail et de continuer à servir les travailleuses et travailleurs qui en auraient besoin, notamment en élargissant les critères d'admissibilité aux services qu'ils proposent. Par exemple, on pourrait également leur permettre d'accompagner des travailleuses et travailleurs actifs pour viser un maintien en emploi ou dans l'emploi.
7. Promouvoir l'entrepreneuriat ou le repreneuriat chez les personnes de 55 ans et plus. Dans le cadre des stratégies de développement de l'entrepreneuriat, mettre en place des mesures inclusives qui visent à accompagner l'entrepreneuriat ou le repreneuriat chez les personnes de 55 ans et plus.

## **Moyen à long terme**

8. Développer des plateformes de collaboration qui soient à la fois informatives et analytiques en collaboration avec les milieux d'enseignement, les CSMO, les CC et les organismes spécialisés en employabilité dans le but de soutenir les PME dans les projets de transition numérique et verte et d'accompagner les employeurs dans le développement de nouvelles compétences pour leur main-d'œuvre.
9. Élaborer, en collaboration avec le Comité consultatif 45+, une nouvelle stratégie interministérielle à l'intention des personnes âgées de 45 ans et plus axée autant

sur des mesures d'intégration en emploi que sur des mesures favorisant le maintien en emploi.

# Conclusion

---

Globalement, la promotion de la prolongation de la vie active doit se faire par le biais d'une action concertée impliquant les politiques publiques, les employeurs, les milieux de travail, les partenaires du marché du travail, ainsi que les travailleuses et travailleurs et leurs représentantes et représentants.

Les politiques publiques doivent continuer d'améliorer les incitations à la prolongation de carrière pour les travailleuses et travailleurs plus âgés, mais en tenant compte des personnes plus vulnérables qui ne sont pas en mesure de demeurer sur le marché du travail. La décision de prendre ou retarder sa retraite repose sur une multitude de facteurs (besoins financiers, responsabilités familiales, projets personnels, etc.). L'usure (physique et psychologique) au travail est également un obstacle important au maintien ou au retour en emploi et appelle des aménagements dans les milieux de travail si on veut les favoriser. La flexibilité des mesures travail/retraite reste une piste à privilégier.

Les individus doivent néanmoins continuer d'avoir le choix de prolonger leur carrière ou non. À cet égard, des efforts doivent continuer à être fournis pour améliorer les possibilités d'emploi pour les travailleuses et travailleurs d'expérience, notamment en agissant dans les milieux de travail pour diminuer les discriminations liées à l'âge.

Il est également important d'encourager les employeurs, notamment les petites et très petites entreprises, à adopter de bonnes pratiques de gestion pour des lieux de travail diversifiés sur le plan de l'âge.

Enfin, l'employabilité des travailleuses et travailleurs d'expérience doit être renforcée par de meilleures conditions de travail et des possibilités de formation continue, tout au long de la carrière. Cela s'avère crucial pour maintenir les individus sur le marché du travail et éviter l'accumulation de désavantages individuels qui seront plus difficiles à résorber ultérieurement.

La prolongation de la vie active doit être pensée et mise en œuvre collectivement afin de permettre des fins de carrière acceptables et épanouissantes pour les individus et les organisations. Cela étant dit, elle doit s'accompagner d'une réelle volonté de tous les acteurs pour trouver et promouvoir des solutions intégrées visant à développer et à maintenir l'employabilité des travailleuses et travailleurs expérimentés et ainsi à favoriser le vieillissement actif.

# Bibliographie

---

Barakovic Husic, J., Melero, F. J., Barakovic, S., Lameski, P., Zdravevski, E., Maresova, P., Krejcar, O., Chorbev, I., Garcia, N. M., & Trajkovic, V. 2020. *Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(20), 7659.

Barbabella, F. et al. 2022. *Active ageing policies in Italy: a Systematic Review of National and Regional Policies*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19.

Bishop, C. E. 2022. *Economics of Aging: New Insights*. Journals of Gerontology: Series B, Psychological sciences and social sciences, 77 (4). Pages 735-738.

Cebulla, A., et D. Wilkinson. 2019. *Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom*. Business Systems Research Journal, 10 (1). Pages 120-137.

Charni, K. 2022. *Do employment opportunities decrease for older workers?* Applied Economics, 54 (8). Pages 937-958.

Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Mars 2014. *Le maintien en emploi des travailleuses et travailleurs âgés de 45 ans et plus : Avis présenté à la Commission des partenaires du marché du travail*.

Commission des déterminants sociaux de la santé. 2008. *Comblent le fossé en une génération : Instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé*. Genève, Organisation mondiale de la santé.

Commission des partenaires du marché du travail. 2022 *Se préparer à un marché du travail en transformation : Référentiel québécois des compétences du futur*.

Cousineau, Jean-Michel et Pierre Tircher. Avril 2021. *Une évaluation de l'effet du crédit d'impôt pour la prolongation de carrière*. Cahier de recherche 2021, no 6.

Crittenden, J. A., R.L. Coleman et S.S. Butler. 2022. *It helps me find balance: Older adult perspectives on the intersection of caregiving and volunteering*. Home Health Care Services Quarterly, 41 (4). Pages 291-309.

Emploi et Développement Social Canada. 2019. *Promoting the labour force participation of older Canadians*.

Forbes, D.P. 2005. *Are some entrepreneurs more overconfident than others?* Journal of Business Venturing.

Garon, Suzanne. Mai 2023. *Le concept de vieillissement actif et ses effets bénéfiques sur la qualité de vie des personnes âgées*. Forum : Changements, défis et opportunités, Université de Sherbrooke.

Godbout, L., pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. 2020. *Travailler au-delà de l'âge de la retraite : est-ce que ça vaut le coût ? : Analyse des mesures fiscales visant à favoriser la participation des travailleuses et travailleurs expérimentés au marché du travail*.

Halvorsen CJ et Y-C Chen. 2019. *The diversity of interest in later-life entrepreneurship*.

Hébert, Benoît-Paul et May Luong, pour Statistique Canada. 2008. *L'emploi et le revenu en perspective : Emploi de transition*. No 75-0001.

Indice entrepreneurial québécois. 2022. *Vers une culture entrepreneuriale*.

Institut de la statistique du Québec. 2022. *Mise à jour 2022 des perspectives démographiques de Québec et de ses régions. 2021-2066*. Bulletin sociodémographique, vol. 26. Page 1-11. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/projections-de-population-le-quebec>

Institut de la statistique du Québec. 2022. *Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec*, Marché du travail et rémunération, no 33. Pages 1-19.

Institut du Québec. Braham, Emna et Simon Savard. 2022. *Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre*.

Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. 2022. *Mesures fiscales pour demeurer en emploi et réintégrer le marché du travail*.

Léger Marketing pour le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. 2022. *Portrait de la main-d'œuvre expérimentée au Québec. Sondage auprès des Québécois(es) âgé(e)s entre 55 et 75 ans*.

Léger Marketing pour le Conseil du patronat du Québec. 2023. *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus*.

Mackën, J., P. Prag, M. Hess et L. Ellward. 2022. *Educational Inequalities in Labor Market Exit of Older Workers in 15 European Countries*. Journal of Social Policy, 51 (2). Pages 435-459.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. 2022. *Portrait économique des régions du Québec*.

McConatha, J. T., V.K. Kumar, J. Magnarelli, et G. Hanna. 2023. *The Gendered Face of Ageism in the Workplace*. Advances in Social Sciences Research Journal, 10 (1). Pages 528-536.

Neumark, D., I. Burn et P. Button. 2019. *Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment*. Journal of Political Economy, University of Chicago Press, 127 (2). Pages 922-970.

Organisation mondiale de la santé. 2002. *Vieillir en restant actif: Cadre d'orientation*.

Pasmore, W. Winby, S. Albers Mohrman, S et R., Vanasse. 2018. *Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change*. Journal of Change Management. Pages 67-85.

Retraite Québec. Modifications apportées au Régime de rentes du Québec. En ligne : [https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/regime\\_rentes/modifications-apportees-regime-rentes-quebec/Pages/modifications-apportees-regime-rentes-quebec.aspx](https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/regime_rentes/modifications-apportees-regime-rentes-quebec/Pages/modifications-apportees-regime-rentes-quebec.aspx). Page consultée le 7 novembre 2023

Saba T. 2020. *Les différences de valeurs intergénérationnelles au travail : un débat à soulever?* Dans Jalette P. (dir), Les relations industrielles en question, chapitre 7, Montréal : PUM. Pages 69-82.

Saba T. et Cukier W pour le Gouvernement du Canada. 2022. *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: une analyse empirique critique*.

Saba T., Ozbilgin M., Ng E. et Cachat-Rosset, G. 2021. *Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance?* Equality, Diversity and Inclusion, vol. 40 no. 7. Pages 765-769.

Statistique Canada. 2021. *Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés*. Tableau 33-10-0304-01.

Statistique Canada. 2022. *Groupe de base des professions selon le plus haut niveau de scolarité, le principal domaine d'études, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires*. Tableau 98-10-0447-01.

Statistique Canada. 2023. *Taux de chômage, taux d'activité et taux d'emploi selon le sexe, données annuelles*. Tableau 14-10-0327-02.

Steward, A. T., C.M. De Fries, A.Z. Dunbar, M. Trujillo, Y. Zhu, N. Nicotera et L. Hasche. 2023. *A Phenomenological Understanding of the Intersection-ality of Ageism and Racism Among Older Adults: Individual-Level Experiences*. The journals of gerontology, 78 (5). Pages 880-890.

Tremblay, Diane-Gabrielle pour le Comité consultatif des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. 2022. *Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience*.

Vanderburg, J. 2023. *Addressing Ageism and Rethinking Workforce Development*. National Civic Review, Winter, 111 (4). Pages 4-11.

Von Humboldt, S. I. Miguel, J.P. Valentim, A. Costa, G. Low et I. Leal. 2022. *Is age an issue? Psychosocial differences in perceived older workers' work (un)adaptability, effectiveness, and workplace age discrimination*. Educational Gerontology.