



**ACTION**  **CANADA**

BUILDING LEADERSHIP FOR CANADA'S FUTURE  
DÉVELOPPER LE LEADERSHIP POUR L'AVENIR DU CANADA

# UN ATOUT, ET NON UN FARDEAU :

## LES TRAVAILLEURS ÂGÉS ET L'AVENIR DU TRAVAIL AU CANADA

## AU SUJET D'ACTION CANADA

**Le Fellowship Action Canada est un programme de leadership en politiques publiques visant à donner à de jeunes leaders une meilleure compréhension du pays et de choix en matière de politiques publiques pour l'avenir.**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à souligner que, dans le cadre de notre participation au programme Fellowship Action Canada, nous avons eu l'opportunité de faire des voyages d'études à travers le Canada, en voyageant sur les territoires traditionnels des peuples autochtones et des Premières nations. Les intérêts et les besoins des peuples autochtones, ainsi que ceux d'autres groupes en quête d'équité, ont souvent été exclus des politiques publiques au Canada par le passé. Notre groupe reconnaît l'importance primordiale que nos réflexions et notre travail reflètent cette réalité, et ce, dans tous les domaines des politiques publiques. En tant que Fellows Action Canada terminant leur mandat, nous croyons que nous sommes maintenant mieux positionnés pour être des accélérateurs de politiques véritablement inclusives et équitables.

Le Forum des politiques publiques (FPP) et l'équipe de direction, le personnel et les conseillers d'Action Canada ont offert aux 16 Fellows 2019/20 une expérience précieuse. Nous remercions tout particulièrement notre mentor Action Canada, Jane Taber, pour ses conseils et son soutien enthousiastes. Nous tenons également à remercier les anciens du programme et les sociétés commanditaires d'Action Canada. Nous sommes ravis de partager le présent rapport qui est l'aboutissement de nos dix mois de participation au fellowship.

## AVIS D'EXONÉRATION DE RESPONSABILITÉ

Le présent projet a été entrepris dans le cadre du programme Fellowship Action Canada, un programme d'engagement politique et de développement du leadership offert en partenariat par le FPP et Action Canada. Les points de vue, opinions, positions et stratégies présentées ici ne reflètent pas forcément ceux du FPP, d'Action Canada, de la Fondation Action Canada ou du gouvernement du Canada.

## AU SUJET DES AUTEURS

**Sara Bergen** est gestionnaire du programme d'aide médicale à mourir du gouvernement de la Colombie-Britannique.

**Larissa Crawford** est la fondatrice de Future Ancestors Services.

**Isabelle Duchaine** est directrice des opérations pour la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur.

**Josh Grehan** est directeur des opérations commerciales chez Finch Therapeutics.

**Christian Sénéchal** est directeur général du réseau Les Arts et la Ville.

# Table des matières

Sommaire	4
Introduction	5
Méthodologie	9
Première partie — Recommandations de politiques au gouvernement fédéral	10
Deuxième partie — Passer à l'action: mise en œuvre d'une approche de lutte contre l'âgisme	19
Conclusion	22
Enjeux à approfondir	23
Annexe A : Entrevues	24
Annexe B : Principes des Nations Unies pour les personnes âgées	25
Références	26

---

L'artiste Myriam Van Neste a réalisé la couverture de notre rapport. Elle explique: « L'idée de départ de cette illustration m'est venue de cette citation du rapport : 'Quand vous cessez de participer à la vie de votre communauté, vous arrêtez de vivre. J'ai toujours travaillé. Je veux continuer à travailler.' J'ai voulu représenter cette idée de communauté en ajoutant des silhouettes pour symboliser les personnes qui en sont exclues pour le moment, mais pourraient, et devraient, y avoir leur place. »

Pour en savoir plus sur Myriam et sur son oeuvre, consultez son [site Web](#).

# Sommaire

**« Quand vous cessez de participer à la vie de votre communauté, vous arrêtez de vivre. J'ai toujours travaillé. Je veux continuer à travailler. »**

*- Madeline Myers, propriétaire exploitante, Solar Plus 101*

## LE VIEILLISSEMENT ET L'AVENIR DU TRAVAIL

Quand on envisage l'avenir du travail, Madeline Myers n'est pas la première personne qui vient à l'esprit : une femme de 73 ans qui possède et exploite une petite entreprise du secteur énergétique, installée dans une zone rurale de la Nouvelle-Écosse. Plus souvent, en pensant à l'avenir du travail, on se représente des milléniaux travaillant à leur ordinateur dans des cafés ou des robots à l'œuvre dans des usines. L'histoire de Mme Myers – une personne âgée créant et dirigeant une entreprise, réorientant sa carrière ou continuant d'être un leader dans son milieu de travail – est pourtant un élément essentiel de l'avenir du travail au Canada.

L'intelligence artificielle, l'automatisation, le recours grandissant à de la main-d'œuvre contractuelle et les changements climatiques sont en train de transformer le type de travail que font les Canadiennes et les Canadiens. Mais la population canadienne évolue, elle aussi. Le Canada fait partie du nombre grandissant de pays qui doivent composer avec une population vieillissante. Au milieu des années 1990, près de six millions de Canadiennes et Canadiens étaient âgés plus de 55 ans; en 2016, ce chiffre a atteint 11 millions. D'après Statistique Canada, d'ici 2036, 17 millions de Canadiennes et Canadiens – soit environ la moitié de la population – auront 55 ans ou plus<sup>1</sup>.

**Le présent rapport traite de l'avenir du travail et de la nécessité, si l'on veut bâtir une économie résiliente pour l'avenir, de regarder d'un œil critique notre compréhension des travailleurs âgés et de leur valeur.** Nous évaluons ici les avantages économiques et sociaux découlant de s'assurer que les Canadiennes et les Canadiens disposent d'un emploi rémunéré aussi longtemps qu'ils le veulent.

Aux fins du présent rapport, un travailleur âgé fait référence à une personne de 55 ans ou plus. Nous sommes conscients qu'en présentant ce groupe comme un tout homogène, nous risquons de gommer les expériences individuelles, les obstacles et les intentions propres à chacun. L'âgisme n'affecte pas tout le monde au même degré. Il peut se combiner avec d'autres formes de discrimination comme le racisme et le sexisme. Pour cette raison, nous encourageons les lecteurs de ce rapport à réfléchir aux façons dont la diversité des travailleurs âgés doit être prise en compte dans les stratégies d'emploi et les politiques publiques anti-âgistes.

**Nous recommandons que le gouvernement fédéral donne l'exemple en :**

1. **Fixant une cible de 75 % pour le taux d'emploi des personnes âgées;**
2. **Revoyant la façon dont il parle des travailleurs âgés – et la valeur qu'il leurs accorde;**
3. **N'élaborant pas une stratégie qui cible la main-d'œuvre âgée;**
4. **Rehaussant l'âge de la retraite de 65 ans à 67 ans;**
5. **Mettant en place des politiques qui encouragent la flexibilité des conditions de travail.**

**Pour apporter ces changements, nous recommandons que le gouvernement fédéral adopte une approche anti-âgiste en :**

1. **Ayant des conversations avec les employés sur l'âge et l'âgisme au travail;**
2. **Ayant un spécialiste des approches anti-âgistes pour former les responsables des politiques et les décideurs dans les milieux de travail;**
3. **Révisant les politiques et pratiques internes avec une perspective tenant compte de l'âge.**

Combinées, ces recommandations bâtiront une économie vigoureuse, stable et résiliente qui contribuera à la prospérité et au développement des Canadiennes et Canadiens, quel que soit leur âge ou leur apparence.

<sup>1</sup> Emploi et Développement social. Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail – Initiatives prometteuses, 2018, Gouvernement du Canada.



Photo : Jason McVicar

« Je sens la discrimination – et c’est largement une question d’éducation. Les employeurs et les clients demandent souvent un savoir théorique plutôt que de l’expérience. J’ai huit diplômes et certificats, mais pas de diplôme universitaire. Et c’est un obstacle bien réel. »

- Ida Scott, présidente,  
Economic Spectrum Unlimited

## Introduction

Le Canada vieillit et cela ouvre des opportunités. Les travailleurs âgés (définis comme ayant 55 ans et plus) sont des citoyens précieux qui disposent de plusieurs années d’expérience. Le discours et les politiques actuels incitent les gens à ne plus travailler au-delà de la soixantaine – ce qui implique des incidences sociales et économiques néfastes.

Premièrement, avoir un emploi est associé à une amélioration de la santé mentale et physique et permet de réduire l’isolement<sup>2</sup>. Deuxièmement, en encourageant les travailleurs âgés à prendre leur retraite ou en les ciblant lors des licenciements, on retire du bassin de main-d’œuvre des travailleurs de talent, réduisant du même coup la croissance économique du Canada.

Beaucoup de Canadiennes et de Canadiens veulent continuer à travailler, mais les stéréotypes âgistes, les politiques d’emploi inflexibles et les programmes

gouvernementaux amènent beaucoup d’entre eux à se retirer du marché du travail plus tôt qu’ils ne le souhaitent. Dans le présent rapport, nous étudions des façons pour le Canada de maintenir à l’emploi plus de travailleurs et, ainsi, améliorer la santé des Canadiennes et Canadiens et stimuler la croissance économique.

**Dans les deux parties de ce rapport, nous nous penchons sur les lacunes du discours âgiste et des politiques publiques en proposant :**

1. Des options de politiques publiques fondées sur des données probantes afin que le gouvernement fédéral encourage la participation des Canadiennes et Canadiens âgés au marché du travail.
2. Des stratégies pour que le gouvernement fédéral assume son leadership en adoptant des pratiques anti-âgistes dans ses propres milieux de travail et ses initiatives stratégiques.

2 Rohwedder, S. et R.Willis. [Mental retirement](#), Journal of Economic Perspectives – A Journal of the American Economic Association, 24 (1), 2010, p. 119-38.



## QU'EST-CE QUE L'ÂGISME?

« Le terme 'âgisme' renvoie à deux concepts : une construction de l'esprit prévalente dans la société, qui caractérise les personnes âgées à partir de stéréotypes négatifs sur le vieillissement, ainsi qu'une tendance à structurer la société comme si tout le monde était jeune, de telle sorte que les besoins réels des personnes âgées sont ignorés.

L'âgisme est souvent la cause d'actes individuels de discrimination fondée sur l'âge, mais aussi d'une discrimination de nature plus systémique, par exemple dans la conception et la réalisation des services, programmes et installations. Souvent, la discrimination fondée sur l'âge n'est pas perçue comme aussi importante que d'autres formes de discrimination, bien qu'elle puisse avoir les mêmes conséquences économiques, sociales et psychologiques que toute autre forme de discrimination<sup>3</sup>. »

## QU'EST-CE QU'UNE APPROCHE ANTI-ÂGISTE?

Développer une approche anti-âgiste nécessite de développer et d'appliquer une « perspective basée sur l'âge » pour évaluer les impacts des politiques et des programmes sur les personnes âgées, afin de déterminer si l'impact différentiel négatif est intentionnel ou non<sup>4</sup>.

Bien que ce rapport se concentre principalement sur les obstacles auxquels les travailleurs âgés sont confrontés en tant que groupe, il ne faut pas perdre de vue la complexité et la diversité de celui-ci, ainsi que les différentes expériences et barrières auxquelles les individus sont également confrontés. Les travailleurs âgés, en particulier les femmes, les travailleurs racialisés, ceux avec un handicap et les Autochtones, font face à

d'importants obstacles systémiques qui rendent difficiles l'obtention d'un emploi et la possibilité de le conserver. S'ajoutent à cela des niveaux d'éducation plus faibles, des disparités salariales persistantes et des emplois plus précaires – quelques-unes des reliques les plus flagrantes de discriminations systémiques et interpersonnelles.

Les recommandations que nous mettons de l'avant reposent sur des entrevues avec des fonctionnaires, des experts de renom dans ce domaine et des travailleurs âgés, ainsi que sur l'analyse de sources secondaires.

## LES INCIDENCES PSYCHOLOGIQUES DU VIEILLISSEMENT

En 1995, le gérontologue américain Erdman B. Palmore a cerné trois critères<sup>5</sup> fondamentaux pour vieillir avec succès :

- La survie — avoir une longue vie;
- La santé — vivre sans handicap majeur;
- La satisfaction — le bonheur.

Au Canada, un obstacle considérable à un vieillissement réussi est l'isolement social. Selon les recherches effectuées par le Conseil national des aînés, 16 % des personnes âgées au Canada sont isolées socialement – un phénomène qui a des incidences majeures sur les trois indicateurs de Palmore. Comme l'indique le Conseil: « Les causes sous-jacentes de l'isolement social sont complexes et multiples; certaines sont d'ordre personnel, comme la perte d'un être cher, et d'autres d'ordre sociétal, comme les normes et valeurs associées au bien-être d'autrui et le sentiment commun d'appartenance<sup>6</sup>. »

Vieillir en santé est également une préoccupation majeure au Canada. On insiste de plus en plus sur le soutien aux personnes âgées pour qu'elles demeurent actives, physiquement et mentalement, afin de s'assurer qu'elles fassent bon usage des services et maintiennent une bonne qualité de vie<sup>7</sup>. L'emploi pourrait contribuer à un vieillissement réussi, à promouvoir la longévité et à réduire les coûts.

3 Commission ontarienne des droits de la personne. *L'âgisme et la discrimination fondée sur l'âge (fiche)*, 2017, Gouvernement de l'Ontario.

4 Commission du droit de l'Ontario. *Developing an Anti-Ageist Approach Within Law: Advancing Substantive Equality for Older Persons through Law, Policy and Practice*, 2009, Commission du droit de l'Ontario.

5 Palmore, E. *Successful aging*, in: Maddox, G.L. (Éd), *Encyclopedia of aging: a comprehensive resource in gerontology and geriatrics*, 2e édition, 1995, Springer, New York..

6 Conseil national des aînés. *Qui est à risque et que peut-on faire à cet égard? Une revue de la littérature sur l'isolement social de différents groupes d'aînés*, 2017, Conseil national des aînés.

7 Agence de la santé publique du Canada. *Collectivités-amies des aînés*, 2016, Gouvernement du Canada.



Il ressort clairement des entrevues avec des universitaires de renom et des travailleurs âgés que travailler peut aider à combattre l'isolement social et générer d'autres bienfaits personnels :

**« Oui, travailler au-delà de 65 ans a été bénéfique pour ma santé et mon bien-être. Travailler au-delà de 65 ans m'a donné plus de flexibilité et m'a permis de choisir le type de travail que je fais. Cela m'a donné un revenu, car je n'ai pas de régime de pension pour pouvoir prendre ma retraite. L'indépendance que ça me procure me permet de continuer à m'ouvrir l'esprit et à me servir de ma tête. Je continue de lire, de faire de la recherche, de me perfectionner en informatique et je continue aussi à aider des gens, des organisations et des entreprises, ce qui augmente mon estime de soi et, du même coup, ma santé mentale. Travailler au-delà de 65 ans me permet d'être sans cesse en contact avec le monde extérieur et je suis convaincue que qui dit esprit sain dit corps sain. »**

*Ida Scott, présidente,  
Economic Spectrum Unlimited*

Le milieu de travail n'est pas le seul lieu où lutter contre l'isolement social, mais c'est une façon importante de s'assurer que les citoyens âgés demeurent connectés au reste du monde. Le vieillissement de la population du Canada est une réalité qui nécessite l'élaboration de politiques, de systèmes et de cultures permettant à tous de vieillir avec succès. Une société amie des aînés est une société qui fournit à tous des services de transport accessibles, des logements abordables, des

soutiens communautaires, des services de santé, une participation sociale et des opportunités d'emploi.

## LES ASPECTS ÉCONOMIQUES DU VIEILLISSEMENT

Ces cinquante dernières années, les taux de participation au marché du travail au Canada ont stimulé la croissance économique<sup>8</sup>. En 2015, le Canada avait l'un des plus hauts taux de participation au marché du travail parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>9</sup>. Cependant, la capacité continue de la population active (sous les politiques actuelles) de stimuler la croissance économique future est limitée en raison de la démographie.

Un nombre sans précédent de travailleurs arrive à l'âge typique de la retraite, une tendance qui inquiète les économistes depuis que les travailleurs de la génération des baby-boomers – ceux nés entre 1946 et 1964 – sont arrivés en masse sur le marché du travail vers la fin des années 1960 et au début des années 1970. Dans un discours de 2012, Jean Boivin, ancien sous-gouverneur de la Banque du Canada, sonnait l'alarme : « En définitive, si nous faisons abstraction de la réalité du vieillissement de la population et n'apportons aucun ajustement, la conséquence sera une diminution de notre niveau de vie. Lorsqu'une population vieillit, la proportion des travailleurs régresse par rapport à celle de ceux qui ne travaillent pas. Cela signifie que la tarte grossit plus lentement que le nombre de bouches à nourrir, de sorte que la part de chacun diminue<sup>10</sup>. » Huit ans plus tard, les prédictions demeurent sombres.

En recadrant la façon dont nous voyons les travailleurs âgés et en adoptant des politiques qui facilitent et favorisent la poursuite du travail, la main-d'oeuvre vieillissante pourra continuer d'être une source de prospérité pendant de nombreuses années.

8 Conseil consultatif en matière de croissance économique. [Exploiter le potentiel économique par un accroissement de la participation au marché du travail](#), 2017, Gouvernement du Canada.

9 Idem.

10 Boivin, J. [Vieillir en beauté : l'inévitable évolution démographique du Canada](#), 2012, Banque du Canada.

## LES POSSIBILITÉS QU'OUVRE UNE MAIN-D'ŒUVRE ÂGÉE

« Nous devons modifier la façon dont nous parlons du vieillissement. Je ne parle pas du fardeau que sont les personnes âgées – je parle des façons de maximiser les avantages associés à une population vieillissante. »

*Simon d'Entremont, sous-ministre, ministère des Aînés de la Nouvelle-Écosse*

Les impacts économiques et sociaux d'une population instruite et formée de travailleurs âgés qui sont à l'emploi sont considérables. Selon les données de PricewaterhouseCoopers (PwC), le Canada pourrait accroître son PIB de 51,3 milliards de dollars US en augmentant sa proportion de travailleurs âgés au niveau de celui de la Suède – soit en passant de 65,8 à 75,5 %<sup>11</sup>.

« Je suis convaincue que continuer à travailler nous aide à continuer de participer à la vie de notre communauté et à conserver notre esprit frais et actif. Une main-d'œuvre intergénérationnelle a beaucoup à nous apprendre. »

*Bridgett Morgan, instructrice en développement personnel et professionnel*

Plus important encore, les Canadiennes et les Canadiens de plus de 55 ans sont de plus en plus désireux de continuer à travailler – à condition d'avoir le soutien nécessaire<sup>12</sup>. Outre l'avantage financier de recevoir un chèque de paie, les travailleurs âgés soulignent l'utilité du travail rémunéré pour lutter contre l'isolement, tisser des liens forts avec leur communauté, améliorer leur santé et leur bien-être tout en donnant un sens à leur vie quotidienne. Notre rapport cherche à identifier les moyens par lesquels le gouvernement fédéral peut supprimer les obstacles qui les en empêchent.

11 PricewaterhouseCoopers. [PwC Golden Age Index 2017: Canada Insights](#), 2017, PricewaterhouseCoopers.

12 Hazel, M. [Regard sur les statistiques de travail – Raisons de travailler chez les 60 ans et plus](#), 2018, Gouvernement du Canada.

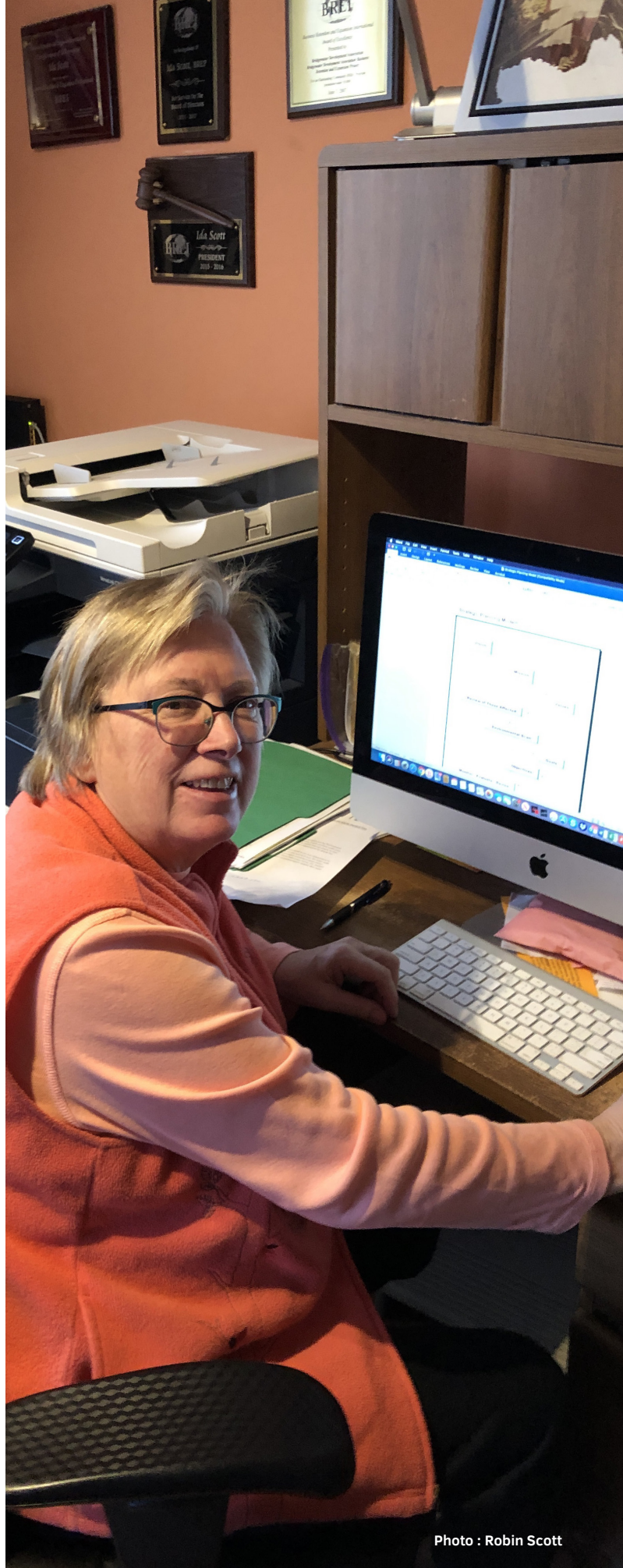


Photo : Robin Scott

# Méthodologie

L'approche méthodologique globale utilisée pour notre rapport est basée sur l'approche anti-âgiste décrite dans le *Cadre du droit touchant les personnes âgées – Promouvoir une égalité réelle pour les personnes âgées grâce aux lois, aux politiques et aux pratiques*. Notre équipe s'est inspirée de leur approche méthodologique en l'adaptant en fonction des besoins spécifiques de ce sujet de recherche.

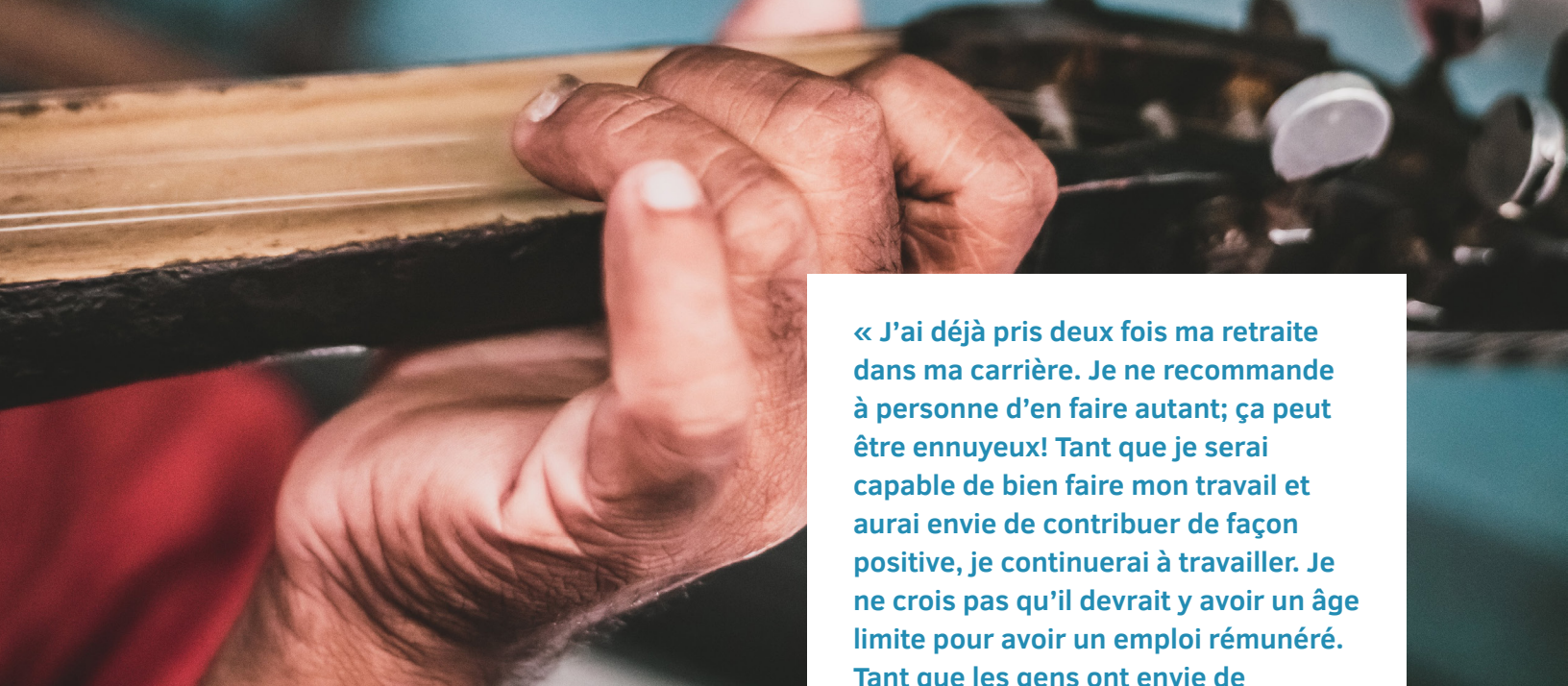
L'équipe de recherche a d'abord effectué une analyse de sources secondaires afin de s'assurer que les résultats soient fondés sur des données probantes, des études de cas et des politiques publiques contemporaines. Pour cette analyse des sources, nous nous sommes concentrés en priorité sur les rapports de gouvernements ou de tiers ainsi que sur des articles évalués par un comité de pairs. Cependant, conscients que notre étude vise à combler un manque dans la recherche, nous avons aussi appuyé nos recommandations sur des observations recueillies au cours d'entrevues menées par notre équipe avec des fonctionnaires, des spécialistes de ces questions et des travailleurs âgés. Avec cette méthode de recherche, nous avons pu documenter des sentiments, des considérations et des tactiques qui figurent rarement au programme de réunions de conseils d'administration ou dans les rapports sur les politiques. La liste complète des personnes interviewées se trouve à l'Annexe A.

Le document *Cadre du droit touchant les personnes âgées – Promouvoir une égalité réelle pour les personnes âgées grâce aux lois, aux politiques et aux pratiques* était un projet pluriannuel commandé par la Commission du droit de l'Ontario. Son but était d'orienter l'élaboration et l'évaluation des lois, politiques et pratiques afin qu'elles tiennent compte des circonstances et de l'expérience des personnes âgées et contribuent à des résultats positifs pour ces membres de la société<sup>13</sup>. Au cœur de toute approche anti-âgiste définie, il y a la perspective fondée sur l'âge qui est le produit du processus de recherche rigoureux de ce projet. Cette perspective soulève trois questions fondamentales :

- Est-ce que la législation reflète des stéréotypes âgistes négatifs et/ou des attitudes paternalistes (implicitement ou explicitement)? Est-ce que les politiques ou la législation reposent sur l'hypothèse non formulée selon laquelle l'incompétence augmente avec l'âge et que la capacité intellectuelle décline?
- Est-ce que la législation comporte des mécanismes suffisants pour empêcher ou prévenir son application de façon âgiste (y compris des comportements âgistes individuels, étant donné la prévalence des attitudes âgistes)?
- Est-ce que la législation répond adéquatement aux besoins des personnes âgées en tant que groupe, en reconnaissant que ces personnes sont très différentes l'une de l'autre, qu'elles se positionnent généralement différemment des jeunes et qu'elles ont des besoins différents<sup>14</sup>?

13 Commission du droit de l'Ontario. *Cadre du droit touchant les personnes âgées – Promouvoir une égalité réelle pour les personnes âgées grâce aux lois, aux politiques et aux pratiques*, 2012, Commission du droit de l'Ontario.

14 Idem.



« J'ai déjà pris deux fois ma retraite dans ma carrière. Je ne recommande à personne d'en faire autant; ça peut être ennuyeux! Tant que je serai capable de bien faire mon travail et aurai envie de contribuer de façon positive, je continuerai à travailler. Je ne crois pas qu'il devrait y avoir un âge limite pour avoir un emploi rémunéré. Tant que les gens ont envie de continuer à travailler, s'ils en retirent une satisfaction et si les employeurs continuent d'apprécier l'expérience des travailleurs d'âge mûr, nous pouvons continuer à contribuer. Les travailleurs âgés peuvent apporter des compétences différentes de celles de leurs collègues plus jeunes – nous pouvons apprendre les uns des autres si nous le voulons bien! »

*Bridgett Morgan, instrutrice, développement personnel et professionnel*

## Première partie – Politiques : Recommandations au gouvernement fédéral

L'avenir du travail pour les travailleurs âgés impliquera tous les secteurs de la société – les gouvernements fédéraux et provinciaux, les syndicats, les entreprises privées, la société civile ainsi que tous les Canadiennes et Canadiens. Quant aux gouvernements provinciaux, ils ont un rôle actif à jouer, la question du perfectionnement de la main-d'œuvre ne relevant pas exclusivement du gouvernement fédéral et faisant aussi partie de la mission des provinces. Plusieurs d'entre elles ont déjà pris des mesures pour encourager les travailleurs âgés à rester en poste. Le Québec, par exemple, a mis en place plusieurs incitatifs fiscaux encourageant les retraités à revenir sur le marché du travail (ou à y demeurer)<sup>15</sup>. Nova Scotia Works, un réseau de fournisseurs de services qui offre des services d'emploi dans l'ensemble de la province, a créé des programmes à l'intention des employeurs afin de les aider à embaucher et soutenir des travailleurs âgés<sup>16</sup>.

Notre intention étant de formuler des recommandations détaillées, ce rapport se concentre sur le gouvernement

fédéral. Nous sommes d'avis que les provinces et les territoires sont également partenaires dans les efforts d'amélioration de la participation des travailleurs âgés sur le marché du travail. Nous espérons qu'ils identifieront dans ce rapport des recommandations qui pourraient également s'appliquer à leurs juridictions. Le gouvernement fédéral pourrait aussi décider de présenter ces recommandations au Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés comme des occasions de collaboration et de consultation. Le Forum réunit les ministres qui donnent les directives pour les politiques et les programmes concernant les personnes âgées aux niveaux fédéral, provincial et territorial. Le travail du groupe comprend de nombreuses questions touchant les personnes âgées, telles que des initiatives pour les aider à vivre plus longtemps dans leur demeure, une analyse des questions touchant les personnes âgées autochtones et LGBTI, ainsi que des politiques pour favoriser l'emploi adapté aux personnes âgées<sup>17</sup>.

15 Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. [Programme de soutien pour les travailleurs âgés](#), 2020, Gouvernement du Québec.

16 Nova Scotia Works. [Welcoming workplaces](#), 2020, Gouvernement de la Nouvelle-Écosse.

17 Gouvernement du Canada. [Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés](#), 2018, Gouvernement du Canada.

## INITIATIVES ACTUELLES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Au cours des cinq dernières années, le gouvernement fédéral a pris des mesures afin de se concentrer sur les personnes âgées. Notamment:

- Tel qu'indiqué, la création du Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés;
- La création d'un nouveau ministère fédéral des Aînés en juillet 2018. Ce portefeuille relève d'Emploi et Développement social Canada. La lettre de mandat de la ministre des Aînés lui donne pour mission d' « aider le gouvernement à mieux comprendre et à prendre des décisions relativement aux besoins des aînés canadiens. Vous veillerez à ce que soient élaborés des programmes et des services adaptés au vieillissement de la population canadienne<sup>18</sup>. »

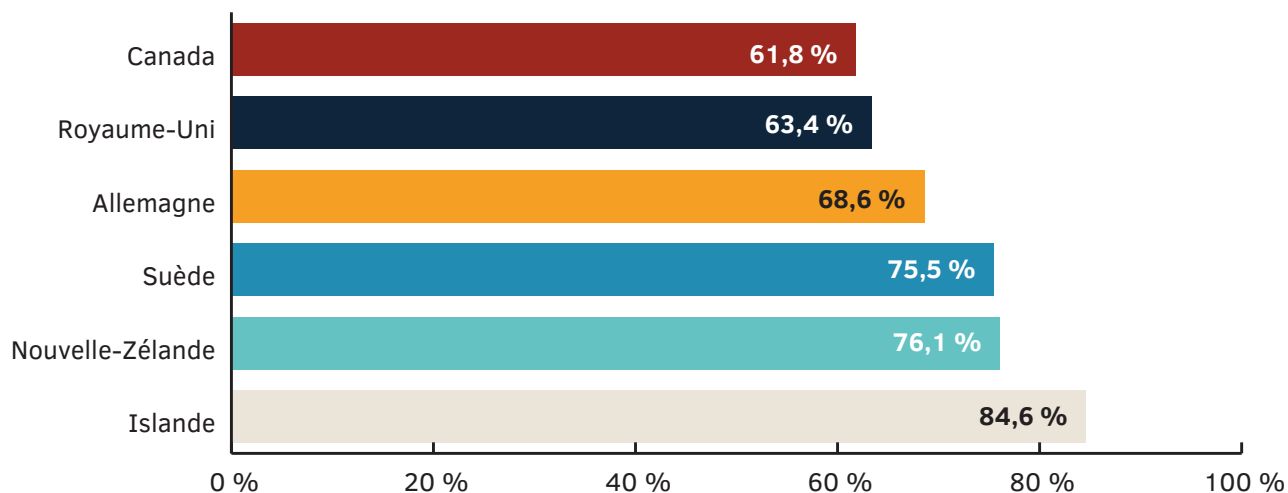
Si ces mesures viennent reconnaître l'importance grandissante des travailleurs âgés, il faut cependant aller plus loin. Nous avons cinq recommandations pour le gouvernement fédéral afin de faciliter la prise de conscience des avantages associés à la main-d'œuvre âgée :

## 1 PREMIÈRE RECOMMANDATION : LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DEVRAIT FIXER UNE CIBLE DE 75 % POUR LE TAUX D'EMPLOI DES PERSONNES ÂGÉES.

Depuis 2006, le taux de participation au marché du travail des travailleurs canadiens âgés de 55 et 65 ans a augmenté. Ce dernier a atteint 65,8 % en 2016 alors qu'il n'était que de 47,1 % en 1996<sup>19</sup>. Cependant, même avec un taux total d'emploi total de 61,8% de travailleurs âgés (incluant ceux de 65 ans et plus), le Canada reste loin derrière d'autres pays comparables de l'OCDE, tels que le Royaume-Uni (63,4 %), l'Allemagne (68,6 %), la Nouvelle-Zélande (76,1 %) et l'Islande (84,6 %)<sup>20</sup>. Ceci représente une perte importante pour l'économie canadienne ainsi que pour les travailleurs âgés qui souhaitent conserver un emploi pour des raisons financières, sociales ou autres.

Souvent, les initiatives gouvernementales coûtent de l'argent mais, selon les données de PwC, le Canada peut augmenter son PIB de 51,3 M \$US en collaborant avec les provinces et les territoires pour accroître le nombre de travailleurs âgés et ainsi atteindre le même pourcentage que la Suède, soit 75,5 %. Il y a en outre des avantages autres qu'économiques, comme une meilleure intégration

Tableau 1 : Taux d'emploi des travailleurs âgés dans les pays de l'OCDE



18 Le très honorable Justin Trudeau, Premier ministre du Canada. [Lettre de mandat de la ministre des Aînés](#), 2019, Cabinet du Premier ministre.

19 Emploi et Développement social Canada. [Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail](#), 2018, Gouvernement du Canada.

20 PricewaterhouseCoopers. [Indice de l'âge d'or de PwC – Perspective canadienne](#), 2017, PricewaterhouseCoopers.

des travailleurs âgés dans le tissu social canadien et la contribution à la santé et au bien-être de ces travailleurs. On estime que plus de 1,8 million de Canadiennes et Canadiens de plus de 60 ans ont un problème de santé ou de maladie mentale<sup>21</sup>. Des études ont montré que les personnes âgées qui sont à l'emploi sont en meilleure santé que celles qui ne le sont pas<sup>22</sup> et que de travailler a un effet protecteur sur la santé mentale<sup>23</sup>.

Fixer une cible de 75 % (plutôt que 80 % ou plus), permet de tenir compte du fait que, bien que beaucoup de travailleurs dans la soixantaine (et au-delà) souhaitent demeurer sur le marché du travail, d'autres ne peuvent le faire pour diverses raisons – pour des problèmes de santé, parce qu'ils prennent soin de quelqu'un ou par choix personnel.

Ultimement, c'est un choix individuel que de décider à quel moment cesser de travailler pour de l'argent : le rôle du gouvernement fédéral est d'aplanir les obstacles qui empêchent les travailleurs d'obtenir du travail. En fixant un objectif de 75 %, le gouvernement fédéral aura un indicateur pour mesurer ses résultats.

## 2 DEUXIÈME RECOMMANDATION : LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DEVRAIT REVOIR LA FAÇON DONT IL PARLE DES TRAVAILLEURS ÂGÉS ET LA VALEUR QU'IL LEUR ACCORDE.

**« Nous devons détruire les mythes sur les personnes âgées. Ce n'est pas comme si, le jour de vos 65 ans, vous cessiez d'être un membre productif de la société pour devenir un fardeau pour le système. »**

*Simon d'Entremont, sous-ministre,  
ministère des Aînés de la Nouvelle-Écosse*

L'un des premiers obstacles à éliminer est l'âgisme. La perception que les travailleurs âgés sont de moins bons travailleurs est l'un des freins principaux les empêchant de demeurer dans la population active. Nos recherches et entrevues nous ont fait comprendre que si le gouvernement fédéral a pris conscience du rôle qu'il doit jouer pour combattre l'âgisme, il n'a pas été constant dans son message anti-âgiste<sup>24</sup>.

Dans les années 1990, le gouvernement fédéral a changé son message, axé jusqu'alors sur la retraite anticipée, afin de promouvoir la poursuite de la carrière des travailleurs âgés. Cette évolution s'explique en partie par la nécessité d'éviter que les retraites anticipées n'entraînent des pénuries de main-d'œuvre. Les recherches indiquent cependant que les messages centrés exclusivement sur des facteurs économiques ne suffisent pas et sont parfois malavisés. En mettant l'accent sur la nécessité de faire croître l'économie, ces messages suggèrent que les personnes âgées qui ne travaillent pas sont un fardeau pour le système. Il existe de nombreuses raisons qui peuvent entraîner la sortie précoce d'un travailleur (santé, besoins familiaux, choix personnel). En se concentrant sur l'importance économique de continuer à travailler, on donne à ceux qui ne le font pas le sentiment de ne pas faire leur part pour la société.

21 Commission de la santé mentale du Canada. [Faire valoir les arguments en faveur des investissements dans le système de santé mentale du Canada à l'aide de considérations économiques](#), 2017, Commission de la santé mentale du Canada.

22 Kachan, D., Fleming, L., Christ, S., Muennig, P., Prado, G., Tannenbaum, S. et coll. [Health Status of Older US Workers and Nonworkers](#), National Health Interview Survey, 1997-2011, Preventing Chronic Disease, 12, 2015, p. 150040, Centers for Disease Control and Prevention.

23 Henseke, G. [Good jobs, good pay, better health? The effects of job quality on health among older European workers](#), European Journal of Health Economics, 19, 2018, p. 59-73, Springer Publishing Company.

24 Lagacé, M., Nahon-Serfaty, I. et J. Laplante, J. [Canadian government's framing of ageing at work and older workers: Echoing positive ageing models](#), Work, 52, 2015, p. 597-604.



« À cet égard, les messages du gouvernement canadien sur la poursuite du travail quand on vieillit sont assez similaires à ceux transmis par les médias : l'argument économique est au centre de ces messages et, de ce fait, cela pourrait contribuer, involontairement peut-être, à une représentation polarisée des travailleurs âgés. Les personnes âgées qui continuent à travailler sont très appréciées et les autres, celles qui prennent leur retraite, sont représentées comme contribuant aux difficultés économiques et sociales<sup>25</sup>. »

*Martine Lagacé, Isaac Nahon-Serfaty et Joelle LaPlante, Université d'Ottawa*

Le gouvernement fédéral devrait adapter ses messages afin de mettre davantage l'accent sur les bénéfices personnels d'un travail continu. De nombreuses études ont

montré que ceux et celles qui continuent à travailler sont en meilleure santé mentale et physique, et qu'elles sont moins isolées socialement. En priorisant ces avantages tout en valorisant l'expérience que les travailleurs âgés peuvent apporter à leurs employeurs, le gouvernement réduira la possibilité que ceux qui ne travaillent pas se perçoivent comme un fardeau pour le système. Par ailleurs, le gouvernement aurait aussi intérêt à aider les employeurs à diffuser ce type de message dans leur milieu de travail pour informer le public et aider les travailleurs âgés à reconnaître leur valeur.

Le prix à payer pour ces avantages est minimal. Le gouvernement du Canada pourrait utiliser l'expertise de son propre personnel pour lutter contre l'âgisme dans toutes ses communications internes et externes. Il peut également recourir à des consultants en communication pour avoir l'avis de spécialistes. Les services en question allant de 50 \$ à 500 \$ de l'heure selon le personnel ou les consultants, ce travail serait un bon investissement pour améliorer l'embauche et le maintien en poste de travailleurs âgés.

---

25 Idem.



### **3 TROISIÈME RECOMMANDATION : LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL NE DEVRAIT PAS ÉLABORER UNE STRATÉGIE QUI CIBLE LA MAIN-D'ŒUVRE ÂGÉE.**

« Je suis partisane de l'intégration d'approches de prestations de services ciblées dans les programmes liés à l'emploi dans les provinces et territoires [programmes d'emploi universels]. Puisque nous avons des services et programmes d'emploi universels très robustes en Nouvelle-Écosse, les programmes ciblés devraient être des exceptions et, lorsqu'on y a recours, ils devraient être en réponse à une situation spécifique et être extrêmement créatifs et souples. »

*Amie Haughn, Emploi Nouvelle-Écosse, ministère du Travail et de l'Enseignement supérieur de la Nouvelle-Écosse*

L'avenir du travail impliquera différents types d'emplois en raison de pressions telles que l'automatisation, les changements climatiques et la mondialisation. Avec le bouleversement du secteur industriel et la création de nouvelles industries, on aura besoin de nouvelles compétences. Les travailleurs âgés, comme beaucoup d'autres membres de la main-d'œuvre canadienne, devront se recycler, suivre des formations et acquérir de nouvelles compétences pour leur prochain emploi. La recommandation par défaut pour l'élaboration de politiques serait de préconiser une stratégie nationale – une approche pancanadienne qui tirerait parti des

leviers politiques et des ressources considérables du gouvernement fédéral pour s'attaquer à une question spécifique comme le maintien en poste des travailleurs âgés. Cependant, lors des conversations avec les principaux experts en la matière – les chefs d'entreprise, les travailleurs âgés et les représentants du gouvernement aux niveaux provincial et territorial – un fort consensus s'est dégagé contre l'élaboration de programmes ciblés pour les travailleurs âgés, pour les raisons suivantes :

**A. Les programmes ciblés pour les travailleurs âgés n'atteignent pas les populations pour lesquelles ils sont destinés.** Il ressort des recherches qu'une fois mis au point, ces programmes ont du mal à attirer des participants, surtout s'ils ne forment pas de façon claire et spécifique à qui ils sont destinés. Déterminer l'admissibilité pour les programmes destinés aux travailleurs âgés a été un défi, car les centres d'emploi et les gouvernements locaux font une mise en garde contre des critères qui excluraient certains clients possibles parce qu'« ils n'ont pas l'âge<sup>26</sup>. »

**B. Les programmes qui ciblent les travailleurs âgés sont confrontés à des pressions en matière de durabilité.** Les analystes qui s'intéressent spécifiquement aux politiques pour les travailleurs âgés craignent que ces programmes, une fois mis en œuvre, soient sujets aux caprices de la politique. C'est ce qui est arrivé à l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés qui s'est terminée en mars 2017<sup>27</sup>. L'élaboration de programmes pilotes est utile pour orienter les politiques publiques, mais certains craignent que les programmes centrés sur des groupes démographiques s'interrompent à l'épuisement du financement ou lorsque les priorités du gouvernement (fédéral, provincial ou territorial) changent.

26 Entrevue, Simon d'Entremont.

27 Emploi et Développement social Canada. *Évaluation 2016 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés*, 2017, Gouvernement du Canada.

### C. Les programmes ciblés sur un groupe d'âge créent des tensions liées aux effectifs intergénérationnels.

Une autre crainte mentionnée dans les entrevues est celle qu'un programme ciblé en fonction de l'âge ne renforce encore plus les stéréotypes négatifs au sujet des travailleurs âgés, en plus de susciter du ressentiment entre les différentes générations de Canadiennes et Canadiens. Un programme « réservé aux baby-boomers » pourrait contribuer à l'hostilité d'autres personnes qui se heurtent à d'importants obstacles liés à l'accès au marché du travail.

Plutôt qu'une approche ciblée, nous recommandons que le gouvernement fédéral élabore des programmes et du soutien complet en matière d'éducation aux adultes, ce qui permettrait aux travailleurs âgés ainsi qu'aux autres personnes confrontées à des problèmes systémiques d'accès au marché du travail de recevoir de la formation et la mise à niveau dont ils ont besoin pour être aptes à travailler. Un tel système reflèterait par ailleurs l'interrelation des différentes réalités qui impactent les travailleurs âgés (y compris ceux qui s'identifient comme autochtones, femmes, personnes handicapées ou résidents d'une zone rurale) et les effets qui en résultent. On pense par exemple aux projets du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles d'Emploi et développement social Canada, qui proposent des ressources et des programmes de formation en matière de compétences essentielles. Une évaluation récente des programmes de ce Bureau a montré que le leadership fédéral est nécessaire et utile dans les programmes centrés sur les compétences essentielles et l'alphabétisation, mais qu'il faut aussi travailler davantage en partenariat avec les provinces et les territoires<sup>28</sup>. Fournir des compétences essentielles aux employés coûte, selon les estimations, environ 4 600\$ par participant mais contribue, entre autres avantages, à une augmentation de la rétention des travailleurs, une augmentation des revenus (impôts et profits) et une réduction des demandes de prestations d'assurance-emploi<sup>29</sup>.

Bien que nous ne recommandions pas une approche ciblée, une perspective fondée sur l'âge devrait être utilisée lors de la création de stratégies d'emploi universelles afin de se doter de stratégies avec des cibles et des indicateurs plus robustes basés sur l'âge.

## 4 QUATRIÈME RECOMMANDATION : LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DEVRAIT AUGMENTER L'ÂGE DE LA RETRAITE.

« Les générations qui viennent après les baby-boomers prendront leur retraite à un âge plus avancé, car elles sont arrivées sur le marché du travail plus tard. Cela tient au fait que les nouvelles générations font des études plus longues. Ces personnes vont donc fonder une famille plus tard, elles vont accéder à la propriété plus tard. Cela signifie que leurs responsabilités financières seront également retardées. »

*Yves Carrière, professeur, Département de démographie, Université de Montréal*

Mis en place en 1966, le Régime de pension du Canada (RPC) verse aux Canadiennes et aux Canadiens une prestation mensuelle imposable qui vient compléter leur revenu lorsqu'ils prennent leur retraite à l'âge fixé, soit 65 ans. Depuis la mise en place de ce programme, le Canada a vu l'espérance de vie des hommes augmentée de plus de dix ans et celle des femmes de huit ans<sup>30</sup>. Simultanément, les niveaux d'éducation postsecondaire ayant augmenté, les gens entrent plus tardivement sur le marché du travail, ce qui contribue au raccourcissement de la période de contribution moyenne.

Bien que le Régime de pension du Canada (RPC) reste solvable, il devient plus difficile d'apporter un soutien adéquat à des participants de plus en plus nombreux, et ce, sur une plus longue période. D'après Statistique Canada, le nombre de personnes qui seront sur le marché du travail canadien (en incluant celles qui ont un emploi et celles qui n'en ont pas) devrait continuer d'augmenter pour atteindre 22,9 millions en 2036, alors qu'il était de 19,7 millions en 2017. Cependant, le taux de participation total au régime devrait diminuer, principalement en raison du vieillissement de la population, et atteindre 63 % ou moins en 2036, comparé à 66 % en 2017<sup>31</sup>.

28 Emploi et Développement social Canada. *Évaluation de l'alphabétisation et des compétences essentielles*, 2017, gouvernement du Canada.

29 Société de recherche sociale appliquée. *UPS KILL : Un test crédible de la formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail*, 2014, Société de recherche sociale appliquée.

30 Hering, M. et T. Klassen. *Is 70 the New 65? Raising the Eligibility Age in the Canada Pension Plan*, Mowat Publication, 13, 2010, p. 1-17.

31 Martel, L. *Population active du Canada et de ses régions : projections jusqu'en 2036*, 2019, Gouvernement du Canada.

Selon le Mowat Centre, un groupe de réflexion de Toronto actif de 2009 à 2019, « en augmentant graduellement l'âge de la retraite au Canada de 65 à 67 ans, on augmenterait les actifs du RPC de 982 milliards de dollars d'ici 2050.<sup>32</sup> » Au Canada, il était prévu que l'âge minimum pour avoir accès aux prestations du RPC augmenterait pour atteindre 67 ans en 2023. Le gouvernement fédéral a toutefois décidé de maintenir l'âge minimum à 65 ans. Le Bureau du directeur parlementaire du budget a estimé que l'annulation de la décision d'élever l'âge d'admissibilité à la Sécurité de la vieillesse à 67 ans coûtait au gouvernement fédéral 11,2 milliards de dollars supplémentaires par an<sup>33</sup>. Ce sont des économies qui pourraient être rétablies en élevant l'âge de la retraite à 67 ans.

Afin de mieux refléter l'évolution du monde du travail, d'augmenter la solvabilité du système de retraite et de capitaliser sur les gains d'une population vieillissante, le gouvernement fédéral devrait faire passer l'âge d'admissibilité au RPC/Régime des rentes du Québec (dont l'âge de la retraite) de 65 à 67 ans, celui de la retraite anticipée de 60 à 62 ans et l'âge maximum pour la retraite de 70 à 72 ans. Ces changements devraient être mis en place progressivement.

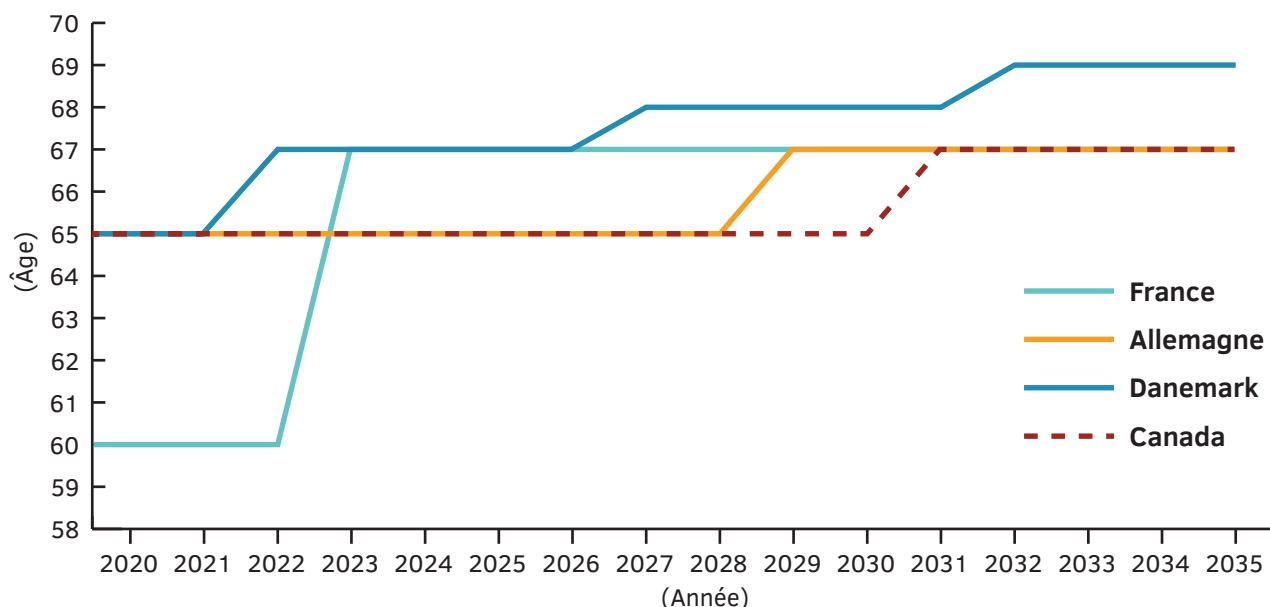
Ce faisant, le Canada emboîterait le pas à plusieurs pays de l'OCDE, parmi lesquels :

- Le Danemark, où l'âge de la retraite passera de 65 à 67 ans en 2022. À partir de 2030, il augmentera d'un an tous les cinq ans, en fonction des augmentations de la longévité moyenne;
- L'Allemagne, où il passera de 65 à 67 ans en 2029;
- La France, où il passera de 60 à 67 ans en 2023.

Par ailleurs, dans le cadre de ces changements, le gouvernement fédéral devrait permettre le report des prestations de Sécurité de la vieillesse et du RPC au-delà de 70 ans et faire en sorte que les reports après l'âge de 65 ans soient plus attractifs<sup>34</sup>.

Enfin, le gouvernement devrait examiner ses propres pratiques en matière d'emploi. Le gouvernement fédéral est le plus grand employeur<sup>35</sup> au Canada et ses politiques internes peuvent avoir pour effet de pousser les travailleurs âgés vers la sortie précoce plutôt que de les retenir, en particulier la formule de retraite du secteur public qui permet aux travailleurs de commencer à recevoir leurs prestations de retraite au moment où la somme de l'âge et du nombre d'années de service est égale à 85 ans.

**Tableau 2 : Âge de retraite dans les pays de l'OCDE**



32 Bureau du directeur parlementaire du budget. *Suivi des dépenses : troisième trimestre de 2015-2016*, 2016, Bureau du directeur parlementaire du budget.

33 Conseil consultatif en matière de croissance économique. *Exploiter le potentiel économique par un accroissement de la participation au marché du travail*, 2017, Gouvernement du Canada.

34 Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. *Améliorer le processus d'embauche de la fonction publique fédérale*, 2019, Président de la Chambre des communes.

35 Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. *Améliorer le processus d'embauche de la fonction publique fédérale*, 2019, Président de la Chambre des communes.

## 5 CINQUIÈME RECOMMANDATION : LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DEVRAIT METTRE EN PLACE DES POLITIQUES QUI ENCOURAGENT LA FLEXIBILITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL.

« Les travailleurs âgés ont souvent un savoir institutionnel qui peut être très précieux. Ça peut faire peur quand vous avez du roulement de personnel et risquez de perdre tout ce savoir. »

*Karl Schwonik, vice-doyen de la Faculté des affaires, Collège de Medicine Hat*

Un facteur important cité par les travailleurs âgés et qui a une incidence sur leur capacité à demeurer à l'emploi est le manque de flexibilité au travail, associé à la fois aux employeurs individuels et aux systèmes bureaucratiques actuels<sup>36</sup>. Ceci est particulièrement problématique pour les personnes âgées qui ont besoin de passer du temps en dehors de leur milieu de travail – sous forme de congé complet ou partiel – pour prendre soin de leur partenaire. Avec l'évolution de la nature du travail, les travailleurs âgés sont curieux de découvrir les avantages du travail à distance, du temps partiel et des horaires flexibles. Parallèlement, un soutien à la retraite progressive est une façon de permettre le transfert du savoir entre les travailleurs âgés et les générations plus jeunes.

Les modifications au Code canadien du travail qui sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2019 sont un pas dans la bonne direction pour améliorer les conditions de travail de tous les Canadiennes et Canadiens. Ces changements incluent le droit de demander des conditions de travail souples, mais ne concernent que les industries réglementées par le gouvernement fédéral et excluent donc la majorité des travailleurs canadiens.

Par ailleurs, le gouvernement fédéral devrait étudier d'autres politiques tangibles comme :

- L'élargissement de la politique de congés pour préciser davantage les conditions d'admissibilité et les protections offertes aux travailleurs qui prennent un congé d'aidant naturel;
- Un cadre de politiques facilitant l'élaboration de conditions de travail souples;
- Permettre que les prestations de santé et bien-être payées par l'employeur continuent au-delà de l'âge de 65 ans.

Des politiques de ce type auraient des implications financières significatives, un aspect auquel il faudrait également réfléchir.

36 Entrevue, Ida Scott.



# Des mythes à dissiper concernant les travailleurs âgés

**Mythe : Les travailleurs âgés ont moins l'esprit entrepreneurial et sont moins innovants que les jeunes travailleurs**

Réalité : D'après les recherches effectuées par Ipsos pour la RBC Banque Royale, les Canadiennes et les Canadiens de 50 ans et plus – et en particulier ceux qui n'ont plus d'enfant à la maison – stimulent l'économie des petites entreprises au Canada. Près de la moitié (42 %) des propriétaires de petites entreprises sont des baby-boomers, comparé à 24 % qui sont des milléniaux<sup>37</sup>.

**Mythe : Maintenir les travailleurs âgés sur le marché du travail enlève des emplois aux jeunes.**

Réalité : Une préoccupation citée par des commentateurs est que les travailleurs âgés « se cramponnent » aux emplois et empêchent les générations plus jeunes d'entrer sur le marché du travail. Ceci est un exemple de ce que des économistes ont nommé « sophisme d'une masse fixe de travail », soit la croyance erronée que le nombre d'emplois dans une économie est fixe. Des études montrent qu'au contraire, les travailleurs âgés ajoutent à la valeur économique d'un pays en créant des entreprises, en employant d'autres travailleurs et en continuant à dépenser<sup>38</sup>.

**Mythe : Les travailleurs âgés ne travaillent pas par choix – ils sont obligés de travailler.**

Réalité : Le Canada doit apporter du soutien adapté pour que tous puissent vivre dignement tout au long de leur vie, y compris lorsqu'ils ne sont plus capables de travailler ou plus désireux de le faire. Néanmoins, un nombre grandissant de Canadiennes et de Canadiens dans la cinquantaine, la soixantaine et plus choisissent de travailler pour des raisons autres que la nécessité financière<sup>39</sup>. Le gouvernement fédéral a l'obligation de s'assurer que ceux qui veulent vraiment demeurer dans la population active ne se heurtent pas à des obstacles systémiques qui les empêchent de le faire.

**Mythe : Former des travailleurs âgés ne présente aucun avantage.**

Réalité : Il est démontré que « la formation en classe pour les travailleurs âgés a des effets bénéfiques sur des mesures plus larges que la performance en milieu de travail, telles que l'innovation, le maintien en poste des travailleurs âgés et la réduction des frais liés au roulement de personnel<sup>40</sup> ». De plus, si les employeurs hésitent à dépenser de l'argent pour former des travailleurs âgés, cela pourrait conduire à un scénario du type « l'œuf ou la poule » où les travailleurs âgés employés peinent par la suite à rester aussi productifs en raison d'un manque de formation.

37 Banque royale du Canada. L'entrepreneuriat comme seconde carrière : les baby-boomers sans enfants à la maison stimulent l'économie des petites entreprises, 2019, Banque royale du Canada.

38 Munnell, A. et A. Yanyuan Wu. Do Older Workers Squeeze out Younger Workers? 2013, Université Stanford.

39 Hazel, M. Regard sur les statistiques de travail – Raisons de travailler chez les 60 ans et plus, 2018, Gouvernement du Canada.

40 Dostie, B. et P. Leger. Firm-Sponsored Classroom Training: Is It Worth It for Older Workers?, Canadian Public Policy / Analyse De Politiques, 40(4), 2014, p. 377-390, University of Toronto Press.



## Deuxième partie – Passer à l'action :

### Mise en œuvre d'une approche de lutte contre l'âgisme

Le *choix* des politiques à mettre en œuvre est important, mais la *façon* dont le gouvernement les élabore et les utilise est tout aussi importante. Dans cette deuxième partie du rapport, nous présenterons les mesures tangibles que peut prendre le gouvernement fédéral pour créer des politiques qui aplanissent les obstacles pour les travailleurs âgés. Nous nous concentrons ici sur les actions du gouvernement fédéral, mais beaucoup de ces suggestions pourraient être utilisées par d'autres employeurs afin de mieux adapter leurs organisations pour les travailleurs âgés.

#### CRÉER DES POLITIQUES PUBLIQUES EN AYANT UNE PERSPECTIVE BASÉE SUR L'ÂGE

Quand il élabore des politiques publiques, le gouvernement fédéral devrait considérer les questions suivantes :

« Les politiques publiques doivent donner un appui, comme par exemple de la formation, mais la lutte contre l'âgisme est ce qui a le plus d'importance. Car c'est là qu'on pourra donner des chances égales de demeurer à l'emploi à tous, peu importe l'âge ou la provenance des travailleurs. »

*Tania Saba, professeure, École de relations industrielles de l'Université de Montréal*

- Est-ce que la politique reflète des stéréotypes âgistes négatifs et/ou des attitudes paternalistes (explicitement ou implicitement)?
- Est-ce que la politique comporte des mécanismes suffisants pour prévenir ou empêcher sa mise en application de façon âgiste (y compris les comportements âgistes individuels, compte tenu de la prévalence des attitudes âgistes)?
- Est-ce que la politique répond adéquatement aux besoins réels des personnes âgées en tant que groupe, en reconnaissant qu'il y a une très grande diversité au sein de ce groupe, et que les personnes âgées se positionnent généralement différemment des jeunes et qu'elles ont des besoins distincts?

Cette perspective centrée sur l'âge fait partie d'une approche anti-âgiste qui se comprend mieux quand on la considère dans le cadre des Principes des Nations unies pour les personnes âgées, adoptés en 1991 par l'Assemblée générale des Nations unies et dont le Canada est signataire. Les principes spécifiques se trouvent à l'Annexe B : *Principes des Nations unies pour les personnes âgées*.

## CRÉER UN ESPACE OÙ EXPLOITER UNE APPROCHE ANTI-ÂGISTE

### 1 PREMIÈRE ACTION : AVOIR DES CONVERSATIONS SUR L'ÂGE ET L'ÂGISME EN MILIEU DE TRAVAIL.

Faciliter un dialogue authentique sur l'âge et l'âgisme avec les employés est une étape fondamentale pour créer des conditions favorables à l'adoption d'une approche anti-âgiste. Comme discuté dans la deuxième recommandation, le gouvernement fédéral devrait revoir la façon dont il parle des travailleurs âgés et la valeur qu'il leur accorde.

Le dialogue sur l'âge et l'âgisme peut être informel, comme dans n'importe quelle autre réunion, ou de façon plus formelle et facilitée par une tierce partie. Il est recommandé de faire appel à un tiers pour faciliter le dialogue si on s'attend à de la discorde suite à des conflits liés à l'âge (antérieurs ou actuels) sur le lieu de travail.

Voici quelques questions de discussion qui peuvent orienter un dialogue sur l'âge et l'âgisme<sup>41</sup>:

- Où remarquez-vous de l'âgisme au travail? Dans les politiques?
- Est-ce que les hommes et les femmes vivent différemment le vieillissement? Comment? Pourquoi? Pourquoi pas?
- Comment est-ce que les impacts sociaux et économiques du vieillissement recoupent-ils les questions de race?
- Si nous avons une culture inclusive pour tous les âges, quelles sortes de politiques et de pratiques verrions-nous dans notre organisation/nos politiques publiques? Que nous diraient nos employés/le public?
- Quelles sont quelques-unes des forces qui facilitent ou compliquent l'adoption d'une approche anti-âgiste dans notre gouvernement? Notre communauté?

On pourra se référer à ces ressources pour faciliter une conversation sur l'âge et l'âgisme au travail :

- [Tackling ageism through consciousness-raising: Training Guide](#), HelpAge International;
- [Community Dialogue Guide: Prompting Discussion about Age and Ageism](#), LeadingAge
- [Welcoming Workplaces Initiative for Employees](#), Nova Scotia Works.

### 2 DEUXIÈME ACTION : FORMER LES RESPONSABLES DES POLITIQUES ET LES DÉCIDEURS DANS LE MILIEU DE TRAVAIL PAR UN SPÉCIALISTE DES APPROCHES ANTI-ÂGISTES.

En plus d'un dialogue sur l'âgisme, essentiel dans les milieux de travail, une formation ciblant les responsables des politiques et les décideurs aidera ces derniers à s'engager dans une perspective tenant compte de l'âge et avec une approche anti-âgiste. Si personne n'est qualifié à l'interne, un consultant devrait être embauché. Le coût d'une séance d'un ou deux jours variera selon le spécialiste, mais devrait être de l'ordre de quelques milliers de dollars.

### 3 TROISIÈME ACTION : RÉÉVALUER LES POLITIQUES ET PRATIQUES INTERNES EXISTANTES ET ADOPTER UNE PERSPECTIVE TENANT COMPTE DE L'ÂGE.

La cinquième recommandation mentionne que le gouvernement fédéral aurait avantage à mettre en place des politiques qui encouragent la flexibilité des conditions de travail et envoyer des signaux en ce sens aux employeurs à l'échelle de tout le pays. Ceci pourrait également être fait dans les milieux de travail gouvernementaux. Renforcer la capacité des employés à comprendre et utiliser des approches anti-âgistes veut dire que l'examen des politiques et pratiques internes pourrait être réalisé avec les talents existants. Cela contribue à encourager la transformation anti-âgiste de l'intérieur vers l'extérieur et de mieux positionner l'équipe de responsables des politiques qui appliquera cette approche anti-âgiste aux stratégies, initiatives et politiques externes.

Nous recommandons que toutes les instances du gouvernement (et les employeurs) se penchent sur les politiques et pratiques dans les domaines suivants :

- Embauche (y compris les méthodes d'annonce, les qualifications exigées pour le poste et les modalités d'entrevue);
- Horaires souples et travail à distance;
- Avantages sociaux et congés;
- Accommodements et accessibilité;
- Formation et éducation.

41 LeadingAge. [Community Dialogue Guide: Prompting Discussion about Age and Ageism](#), non daté, LeadingAge.

On consultera les ressources suivantes pour y trouver des idées sur les politiques et pratiques anti-âgistes :

- Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés, [Aider les employés à concilier vie professionnelle et prestation de soins](#);
- Commission canadienne des droits de la personne, [Guide sur la conciliation des responsabilités professionnelles et des obligations familiales des proches aidants](#);
- Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés, [Milieux de travail amis des aînés : Outil d'auto-évaluation pour les employeurs](#).

**« Un peu comme la formation à la sensibilité interculturelle offerte dans beaucoup de milieux de travail, une variante de cette formation consacrée à l'âge pourrait aider à réduire la discrimination. »**

*Karl Schwonik, vice-doyen de la Faculté des affaires, Collège de Medicine Hat*

Il est important de se souvenir que les travailleurs âgés ne sont pas une masse homogène. Le terme de travailleur âgé désigne un groupe diversifié: d'autres formes de discrimination, comme le racisme et le sexisme, se combinent à l'âgisme. Ce fait ne doit pas être oublié quand on tente de mettre en place des pratiques anti-âgistes.





# L'avenir du travail est une main-d'œuvre inclusive

**« La lutte aux préjugés va se gagner naturellement parce qu'il y a un besoin en main-d'œuvre. S'il y a une récession, le premier choix des employeurs sera de laisser aller les travailleurs âgés et là, ça va prendre 10 ans à reconstruire ce qu'on a bâti. »**

*Yves Carrière, professeur, Département de démographie, Université de Montréal*

Avec l'évolution du monde du travail, l'avenir qui attend les Canadiennes et les Canadiens est à la fois passionnant et déconcertant. Trop souvent, les conversations sur l'avenir du travail se limitent à la technologie, négligeant l'aspect humain. Les travailleurs sont anxieux au sujet de l'avenir de leur emploi et de la pérennité de leurs industries et leurs communautés. Pour répondre à ces préoccupations, l'avenir du travail doit être inclusif. Tous les travailleurs, jeunes et vieux, doivent être soutenus.

Les travailleurs âgés du Canada - un groupe démographique divers qui croît rapidement d'année en année - sont particulièrement sensibles à ces

changements. Les Canadiennes et Canadiens de 55 ans et plus sont confrontés à des politiques et pratiques d'emploi discriminatoires qui les empêchent de participer pleinement au marché du travail. Ces obstacles comprennent de l'âgisme au niveau des ressources humaines et des contrats de travail, du manque d'opportunités de formation, d'un écart dans les normes et prestations pour ceux qui travaillent après 65 ans, et d'une mauvaise planification pour les derniers stades de carrière et la transition vers la retraite. Ces obstacles sont encore plus grands pour les femmes âgées, les personnes racialisées, les Autochtones et les personnes handicapées.

D'ici une vingtaine d'années, les personnes de plus de 55 ans représenteront plus de la moitié de la population de notre pays. En adoptant des politiques et des pratiques anti-âgistes, le gouvernement fédéral peut aider les Canadiennes et les Canadiens à mieux vieillir et réduire le risque d'isolement social. En donnant à la population la possibilité de travailler plus longtemps, le Canada conservera des personnes talentueuses au sein du marché du travail pendant de plus longues périodes, stimulant ainsi la croissance économique et augmentant la prospérité de notre pays à l'échelle de milliards de dollars. En tant que décideurs, il est possible de bâtir une économie et une société qui fonctionnent vraiment pour tous. Comme nous l'ont rappelé Madeline, Bridgett et Ida (toutes trois travailleuses âgées poursuivant leur carrière dans les secteurs des affaires et des services sociaux), peu importe la façon dont le monde change, il faut que les travailleurs de tous les âges fassent partie de cette économie et de cette société.

## Pistes pour recherches futures

« C'est difficile de tirer des conclusions sur les meilleures pratiques concernant l'embauche de travailleurs âgés. Il n'y a pas beaucoup d'études ou d'évaluations publiées venant de milieux de travail. »

*Pam Fancey et Lucy Knight,  
Nova Scotia Centre on Aging*

Bien que le présent rapport cite des recherches qui sont fort utiles pour mieux comprendre les besoins des travailleurs âgés et les défis auxquels ils sont confrontés dans les milieux de travail, il reste beaucoup à faire. Avec la population du Canada qui vieillit et l'avenir du travail qui évolue, des recherches sont nécessaires dans plusieurs domaines.

Parmi les plus urgents, on peut nommer :

- Les politiques et programmes possibles visant à augmenter les taux de participation des personnes âgées à l'entrepreneuriat et leurs taux de réussite;
- Les rôles des travailleurs âgés dans l'économie de partage, y compris les obstacles et impacts de leur participation;
- Les besoins en matière de formation en compétences essentielles pour l'ensemble de la main-d'œuvre;
- Un examen plus détaillé des interventions pour les personnes âgées confrontées à des obstacles multiples, en particulier le racisme;
- Une analyse de la valeur économique et sociale du travail non rémunéré, surtout le bénévolat et le travail des aidants naturels.



# Annexe A :

## Entrevues

**Zoe Bradshaw**, directrice de programme, Workforce Innovation et responsable de la division de la formation axée sur les compétences, ministère de l'Enseignement supérieur, des Compétences et de la Formation, Colombie-Britannique

**Yves Carrière**, professeur, Département de démographie, Université de Montréal

**Simon d'Entremont**, sous-ministre, ministère des Aînés de la Nouvelle-Écosse

**Donna Fancey**, coordonnatrice de programme et conseillère aux entreprises, Acadia Entrepreneurship Centre

**Pam Fancey**, Nova Scotia Centre on Aging

**Elizabeth Haggart**, conseillère principale en politiques, ministère des Aînés de Nouvelle-Écosse

**Amie Haughn**, directrice de l'embauche, ministère du Travail et de l'Enseignement supérieur de la Nouvelle-Écosse

**Lucy Knight**, Nova Scotia Centre on Aging

**Martine Lagacé**, professeure, Département de communication, Université d'Ottawa

**Alain Lemaire**, directeur général et co-fondateur, Cascades

**Bridgett Morgan**, instructrice en développement personnel et professionnel

**Madeline Myers**, propriétaire exploitante, Solar Plus 101

**Tania Saba**, professeure, École de relations industrielles de l'Université de Montréal

**Karl Schwonik**, vice-doyen de la Faculté des affaires, Collège de Medicine Hat

**Ida Scott**, présidente, Economic Spectrum Unlimited

**Andrew Tanner**, partenaire, Saltbox Brewery

**Laurie Unrau**, directrice exécutive, autorisation et conformité, ministère de la Santé, des Aînés et de la Vie active du Manitoba

# Annexe B :

## Principes des Nations Unies pour les personnes âgées

Adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies (résolution 46/91) le 16 décembre 1991.

### Indépendance

1. Les personnes âgées devraient avoir accès, en suffisance, aux vivres, à l'eau, au logement, aux vêtements et aux soins de santé grâce à leur revenu, au soutien des familles et de la communauté, et à l'auto-assistance.
2. Les personnes âgées devraient avoir la possibilité de travailler ou d'avoir accès à d'autres sources de revenus.
3. Les personnes âgées devraient pouvoir prendre part à la décision qui détermine à quel moment et à quel rythme elles se retireront de la vie active.
4. Les personnes âgées devraient avoir accès à des programmes appropriés d'enseignement et de formation.
5. Les personnes âgées devraient pouvoir vivre dans des environnements sûrs pouvant s'adapter à leurs préférences personnelles et à la modification de leurs capacités.
6. Les personnes âgées devraient pouvoir vivre au foyer aussi longtemps que possible.

### Participation

7. Les personnes âgées devraient rester intégrées dans la société, devraient participer activement à la définition et à l'application des politiques qui touchent directement leur bien-être, et devraient partager leurs connaissances et leur savoir-faire avec les jeunes générations.
8. Les personnes âgées devraient être en mesure de rechercher et de faire fructifier les possibilités de rendre service à la collectivité, et d'offrir bénévolement leurs services, conformément à leurs intérêts et à leurs capacités.
9. Les personnes âgées devraient pouvoir se constituer en mouvements ou en associations de personnes âgées.

### Soins

10. Les personnes âgées devraient bénéficier des soins et de la protection des familles et de la collectivité dans le respect du système de valeurs culturelles de chaque société.

11. Les personnes âgées devraient avoir accès à des soins de santé qui les aident à conserver ou retrouver un niveau de bien-être physique, mental et émotionnel optimal et qui servent à prévenir ou à retarder l'arrivée de la maladie.
12. Les personnes âgées devraient avoir accès à des services sociaux et juridiques capables de renforcer leur capacité d'autonomie, de les protéger et de les soigner.
13. Les personnes âgées devraient avoir accès à des services hospitaliers capables d'assurer leur protection, leur réadaptation et leur stimulation sociale et mentale dans un environnement humain et sûr.
14. Les personnes âgées devraient pouvoir jouir des droits de l'homme et des libertés fondamentales lorsqu'elles sont en résidence dans un foyer ou dans un établissement de soins ou de traitement; il convient, en particulier, de respecter pleinement leur dignité, leurs croyances, leurs besoins et leur droit à la vie privée et celui de prendre des décisions en matière de soins et à propos de la qualité de leur vie.

### Épanouissement personnel

15. Les personnes âgées devraient avoir la possibilité d'assurer le plein épanouissement de leurs possibilités.
16. Les personnes âgées devraient avoir accès aux ressources de la société sur les plans éducatif, culturel, spirituel et en matière de loisirs.

### Dignité

17. Les personnes âgées devraient avoir la possibilité de vivre dans la dignité et la sécurité sans être exploitées ni soumises à des sévices physiques ou mentaux.
18. Être traitées avec justice quels que soient leur âge, leur sexe, leur race ou leur origine ethnique, leurs handicaps ou autres caractéristiques, et être appréciées indépendamment de leur contribution économique.

# Références

Agence de la santé publique du Canada. [Collectivités-amies des aînés](#), 2016, Gouvernement du Canada.

Banque royale du Canada. [L'entrepreneuriat comme seconde carrière : les baby-boomers sans enfants à la maison stimulent l'économie des petites entreprises](#), 2019, Banque royale du Canada.

Boivin, J. [Vieillir en beauté : l'inévitable évolution démocratique du Canada](#), 2012, Banque du Canada.

Bureau du directeur parlementaire du budget. [Suivi des dépenses : troisième trimestre de 2015-2016](#), 2016, Bureau du directeur parlementaire du budget.

Commission de la santé mentale du Canada. [Faire valoir les arguments en faveur des investissements dans le système de santé mentale du Canada à l'aide de considérations économiques](#), 2017, Commission de la santé mentale du Canada.

Commission du droit de l'Ontario. [Cadre du droit touchant les personnes âgées – Promotion d'une égalité réelle pour les personnes âgées par les lois, les politiques et les pratiques](#), 2012, Commission du droit de l'Ontario.

Commission du droit de l'Ontario. [Developing an Anti-Ageist Approach Within Law: Advancing Substantive Equality for Older Persons through Law, Policy and Practice](#), 2009, Commission du droit de l'Ontario.

Commission ontarienne des droits de la personne. [L'agisme et la discrimination fondée sur l'âge \(fiche\)](#), 2017, Gouvernement de l'Ontario.

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. [Améliorer le processus d'embauche de la fonction publique fédérale](#), 2019, Président de la Chambre des communes.

Conseil consultatif en matière de croissance économique. [Exploiter le potentiel économique par un accroissement de la participation au marché du travail](#), 2017, Gouvernement du Canada.

Conseil national des aînés. [Qui est à risque et que peut-on faire à cet égard? Une revue de la littérature sur l'isolement social de différents groupes d'aînés](#), 2017, Conseil national des aînés.

Dostie, B. et P. Leger. [Firm-Sponsored Classroom Training: Is It Worth It for Older Workers?](#), Canadian Public Policy / Analyse De Politiques, 40(4), 2014, p. 377–390, University of Toronto Press.

Emploi et Développement social Canada. [Évaluation de l'alphabétisation et des compétences essentielles](#), 2017, gouvernement du Canada.

Emploi et Développement social Canada. [Évaluation 2016 de l'initiative ciblée pour les travailleurs âgés](#), 2017, gouvernement du Canada.

Emploi et Développement social Canada. [Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail](#), 2018, Gouvernement du Canada.

Gouvernement du Canada. [Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés](#), 2018, Gouvernement du Canada.

Hazel, M. [Regard sur les statistiques de travail – Raisons de travailler chez les 60 ans et plus](#), 2018, Gouvernement du Canada.

Henseke, G. [Good jobs, good pay, better health? The effects of job quality on health among older European workers](#), The European Journal of Health Economics, 19, 2018, p. 59–73.

Hering, M. et T. Klassen. [Is 70 the New 65? Raising the Eligibility Age in the Canada Pension Plan](#), Mowat Publication, 13, 2010, p. 1-17.

Kachan, D., Fleming L., Christ, S., Muennig, P., Prado, G., Tannenbaum, S., et coll. [Health status of older US workers and nonworkers](#), National health interview survey, in Preventing Chronic Disease, 12, 2015, p. 1997–2011, Centers for Disease Control and Prevention.

Lagacé, M., Nahon-Serfaty, I. et J. Laplante, J. [Canadian government's framing of ageing at work and older workers: Echoing positive ageing models](#), *Work*, 52, 2015, p. 597-604.

LeadingAge. [Community Dialogue Guide: Prompting Discussion about Age and Ageism](#), non daté, LeadingAge.

Martel, L. [Population active du Canada et de ses régions : projections jusqu'en 2036](#), 2019, Gouvernement du Canada.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. [Programme de soutien pour les travailleurs âgés](#), 2020, Gouvernement du Québec.

Munnell, A. et A. Yanyuan Wu. [Do Older Workers Squeeze out Younger Workers?](#) 2013, Université Stanford.

Nova Scotia Works. [Welcoming workplaces](#), 2020, Gouvernement de Nouvelle-Écosse.

Palmore, E. [Successful aging](#), in Maddox G.L. (Éd.). *Encyclopedia of aging: a comprehensive resource in gerontology and geriatrics*, 2<sup>e</sup> édition, 1995, Springer, New York.

PricewaterhouseCoopers. [Indice de l'âge d'or de PwC – Perspective canadienne](#), 2017, PricewaterhouseCoopers.

Rohwedder, S. et R. Willis. [Mental retirement](#), *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 2010, p. 119-38.

Société de recherche sociale appliquée. [UPSKILL : Un test crédible de la formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail](#), 2014, Société de recherche sociale appliquée.

Le très honorable Justin Trudeau, Premier ministre du Canada. [Lettre de mandat de la ministre des Aînés](#), 2019, Cabinet du Premier ministre.



## À PROPOS DE FPP

Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différents participants au processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner des questions et apporter de nouveaux points de vue et de nouvelles idées dans le débat sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques rendra le Canada meilleur.

© 2019, Forum des politiques publiques  
1400 – 130, rue Albert  
Ottawa (ON) Canada, K1P 5G4  
613.238.7858

ISBN: 978-1-988886-97-8

PPFORUM.CA @PPFORUMCA



## À PROPOS D'ACTION CANADA

Au cours du Fellowship d'Action Canada de 10 mois, les fellows augmentent leurs capacités de leadership, développent des liens à vie avec des gens et des communautés à travers le pays et font la promotion de l'implication citoyenne parmi tous les Canadiens. Depuis 2017, le Forum des politiques publiques et Action Canada travaillent ensemble pour étendre cet accélérateur de leaders émergents de premier plan au Canada.

ACTIONCANADA.CA @ACTIONCANADA

## MERCI À NOS PARTENAIRES



POWER CORPORATION  
DU CANADA

