

## Projet de norme P 9700-810-8

### Guide de bonnes pratiques visant à favoriser la prolongation de la vie active des travailleuses et travailleurs expérimentés

#### **Avis concernant les droits d'auteur**

Ce document du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) est un projet de norme qui est protégé par les lois canadiennes et les traités internationaux sur les droits d'auteur. Sauf si les lois en matière de droits d'auteur l'autorisent, aucune partie de ce projet de norme ne peut être reproduite, enregistrée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou autres, sans autorisation écrite préalable. Les contrevenants pourront être poursuivis. Les demandes d'autorisation de reproduction doivent être adressées au BNQ.

#### **Avertissement**

Tant que ce projet de norme ne sera pas formellement approuvé pour publication au terme du processus de normalisation, il ne peut être considéré comme norme officielle du BNQ.

#### **Avis concernant les droits de propriété intellectuelle (brevet, droits d'auteur, marque de commerce et autres)**

Les destinataires du présent document doivent faire part au BNQ de leur connaissance de l'existence de toute demande en instance de droits de propriété intellectuelle et de l'existence de droits de propriété intellectuelle concernant le présent document. Les destinataires du présent document sont priés de fournir, s'il y a lieu, la documentation pertinente à cet effet.

Vos commentaires  
devront être retournés au plus tard le

**6 octobre 2013**

---

ICS : 03.020; 03.040; 03.100.30

---



BUREAU DE NORMALISATION  
DU QUÉBEC

## AVIS

### COMPRÉHENSION DE LA NOTION D'ÉDITION

Il importe de prendre note que la présente édition inclut implicitement tout modificatif et tout errata qui pourront éventuellement être faits et publiés séparément. C'est la responsabilité des utilisateurs du présent document de vérifier s'il existe des modificatifs et des erratas.

### INTERPRÉTATION

Dans le présent document, l'utilisation des expressions et des formes verbales présentées ci-dessous, des notes et des annexes informatives doit être interprétée par le lecteur ou la lectrice de la façon suivante.

Les expressions équivalentes **il convient** et **il est recommandé** sont utilisées pour exprimer une suggestion ou un conseil utiles mais non obligatoires ou la possibilité jugée la plus appropriée pour suivre les recommandations du présent document.

Toutes les notes mentionnées **notes** dans le présent document sont **informatives** et servent à fournir des éléments utiles à la compréhension d'une idée, des clarifications ou des précisions.

Les **annexes** sont également informatives et fournissent des renseignements supplémentaires destinés à faciliter la compréhension ou l'utilisation de certains éléments du présent document ou à en clarifier l'application.

### DÉGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ

Le présent document a été élaboré comme document de référence à des fins d'utilisation volontaire. C'est aussi la responsabilité des utilisateurs de tenir compte des limites et des restrictions formulées notamment dans l'objet et dans le domaine d'application et de juger de la pertinence du présent document pour l'usage qu'ils veulent en faire.

**AVANT-PROPOS**

Le présent document a été élaboré et approuvé par un comité de normalisation formé des membres suivants :

BÉLANGER, Julie	Fédération des caisses Desjardins du Québec
BOUDREAU, Hélène	Banque Nationale du Canada
GAUTHIER, Johanne	Emploi Québec — Direction de la planification et du développement des stratégies (DPDS)
JOLY, Andrée-Anne	Secrétariat aux aînés
MASSE-JOLICOEUR, Mathieu	Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)
PRUD'HOMME, Danis	Réseau FADOQ
ROBERT, Caroline	Commission des normes du travail — Direction de la recherche, de la prévention et de la qualité
ROCHON, François	CSMO Textile
SARNA, Shirley	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
SINGH, Emmanuelle	Association de gérontologie du Québec
ST-JEAN, Denis	Alliance de la fonction publique du Canada
ST-LAURENT, Richard	Ministère du Travail — Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail (DRIMT)
VÉZINA, Michel	Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
GAGNÉ, Nicole (normalisatrice)	Bureau de normalisation du Québec (BNQ)



L'élaboration du présent document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de la Famille et du Secrétariat aux aînés.

Le Bureau de normalisation du Québec tient également à remercier Hélène Sarrasin (anciennement du Secrétariat aux aînés) et Nathalie Ouellet du Secrétariat aux aînés et Jean-François Guilloteau anciennement du ministère du Travail.

PROJET

## SOMMAIRE

1	OBJET DU GUIDE	4
2	CLIENTÈLES VISÉES PAR LE GUIDE	4
3	DÉFINITIONS	5
4	RETOMBÉES ATTENDUES DE LA MISE EN APPLICATION DES MESURES ET DES BONNES PRATIQUES	7
5	BONNES PRATIQUES QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ET AUX ATTENTES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS	8
5.1	ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PERSONNELLE ET LA VIE PROFESSIONNELLE	8
5.2	RECONNAISSANCE ET VALORISATION DE LA CONTRIBUTION PAR L'EMPLOYEUR	11
5.3	DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET ACQUISITION DE NOUVELLES CONNAISSANCES	12
5.4	POSSIBILITÉ DE CHANGER DE RÔLE ET DE TÂCHES AU SEIN D'UNE ORGANISATION	13
5.5	TRANSFERT DES CONNAISSANCES	15
5.6	AMÉNAGEMENT DES POSTES DE TRAVAIL SELON LES BESOINS DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS	16
5.7	PROGRAMMES D'AIDE, D'ACCOMPAGNEMENT, ET SERVICES D'ORIENTATION	16
6	DÉMARCHE PROPOSÉE POUR LA MISE EN APPLICATION DES MESURES ET DES BONNES PRATIQUES	17
6.1	DÉMONTRER SON ENGAGEMENT	17
6.2	DÉMONTRER LE LEADERSHIP DE L'ORGANISATION	17
6.2.1	Sensibiliser les gestionnaires de l'organisation	17
6.2.2	Outils le personnel des ressources humaines	18

6.3	NOMMER UNE PERSONNE OU FORMER UN COMITÉ POUR ÉTABLIR ET MAINTENIR LE DIALOGUE AVEC LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS	18
6.4	ANALYSER LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES ET RECHERCHER DES PISTES DE SOLUTION	19
6.5	CHOISIR DES MESURES ET DE BONNES PRATIQUES ET LES METTRE EN PLACE	19
6.5.1	Choisir les mesures et les bonnes pratiques	19
6.5.2	Élaborer un plan d'action pour la mise en place	19
6.5.3	Diffuser l'information	20
6.5.4	Recruter et embaucher des travailleurs expérimentés	21
6.6	FAIRE UN SUIVI PÉRIODIQUE EN VUE D'ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES MESURES ET DES BONNES PRATIQUES MISES EN PLACE	22
ANNEXE A —	LOIS ET RÈGLEMENTS TOUCHANT LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS	23
ANNEXE B —	SÉLECTION DE DOCUMENTS SUR LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS	24

# GUIDE DE BONNES PRATIQUES VISANT À FAVORISER LA PROLONGATION DE LA VIE ACTIVE DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

## INTRODUCTION

Les statistiques démontrent que la population en âge de travailler vieillit et que les taux d'emploi chez les travailleurs en âge de prendre leur retraite croissent depuis 20 ans<sup>1</sup>. Ces données, qui sont vérifiables à peu près partout en Occident, auront une incidence particulièrement importante au Québec. La province, plus qu'ailleurs, fait face au vieillissement rapide de sa population, avec une proportion de 37 % de personnes de plus de 50 ans en 2012, qui passera à 44 % en 2031<sup>2</sup>.

Pour des raisons démographiques, mais aussi technologiques et économiques, le marché du travail évolue actuellement à un rythme accéléré. Sans causer de pénurie de main-d'œuvre à court ou à moyen terme, le retrait progressif du marché du travail des générations du babyboom pourrait tout de même entraîner pour les organisations des défis de recrutement et des problèmes de rareté de main-d'œuvre<sup>3</sup> dans certains secteurs d'activité économique, pour certaines professions et dans certaines régions. Dans ce contexte, la volonté d'un nombre grandissant de travailleurs expérimentés de demeurer au travail au-delà de l'âge de la retraite, pour des raisons de nature financière, personnelle ou professionnelle, doit être encouragée. La prolongation de la vie active des travailleurs est effectivement bénéfique pour tous. Pour les employeurs, il s'agit d'une occasion intéressante à saisir, qui permet de maintenir en poste une main-d'œuvre compétente, de conserver des connaissances utiles dans l'organisation, d'accroître la productivité et d'avoir accès à un bassin de main-d'œuvre qualifiée. Pour les travailleurs, cela peut représenter l'accès à des conditions de travail mieux adaptées à leurs besoins, à une diversification de leurs tâches, ou encore à l'augmentation de leurs revenus.

---

1. Dominique André, Frédéric F. Payeur et Jean-François Lachance, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056* (voir annexe B).

2. Institut de la statistique du Québec, *Population par groupe d'âge quinquennal selon le sexe, Québec et MRC, 2006-2031* (voir annexe B).

3. Raphael Vargas Benavente, « Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec », *Capsules du CETECH* (voir annexe B).

En 2012, le Secrétariat aux aînés a confié au Bureau de normalisation du Québec (BNQ) le mandat de réunir autour d'une même table des représentants de différents milieux afin de concevoir un guide de bonnes pratiques en milieu de travail susceptibles de fidéliser la main-d'œuvre expérimentée et de lui permettre de prolonger sa vie professionnelle. Ce guide veut confirmer l'apport essentiel des travailleurs expérimentés au marché du travail et permettre aux organisations d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre qualifiée en élargissant leur bassin de recrutement.

### **S'adapter aux nouvelles réalités**

Dans un contexte de vieillissement de la population, d'augmentation de l'espérance de vie, d'amélioration de l'état de santé de la population, de rareté de la main-d'œuvre, mais aussi d'économie de services, l'adaptation des acteurs du marché du travail québécois aux nouvelles réalités socioéconomiques est devenue incontournable. Le monde du travail a aussi connu plusieurs transformations au cours des dernières décennies, dont la diversification des emplois et des milieux de travail. Parmi les effets de ces changements, on retient, entre autres, une intensification du travail, une précarisation des liens d'emploi<sup>1</sup>, la tertiarisation de l'économie<sup>2</sup> et l'augmentation de la mobilité<sup>3</sup> et de la scolarité de la main-d'œuvre.

Il faut toutefois garder en tête que la main-d'œuvre expérimentée ne forme pas un groupe homogène sur les plans de l'âge, du sexe, de l'origine ethnique, mais aussi sur les plans des qualifications, des types d'emplois occupés, des revenus, des risques en matière de santé et sécurité au travail et des motivations pour poursuivre leur carrière ou retourner sur le marché du travail. Les parcours de vie personnelle et professionnelle des travailleurs expérimentés varient beaucoup et plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans la décision d'une personne de poursuivre sa carrière, de prendre sa retraite ou de retourner travailler. Parmi ces facteurs, on compte notamment la situation financière, les obligations familiales (conciliation travail-famille), la santé, le besoin de se sentir utile (participation sociale), etc. Comme les travailleurs expérimentés seront de plus en plus demandés<sup>4</sup>, des stratégies préventives liées à l'attraction, à la fidélisation de la main-d'œuvre expérimentée et au transfert des connaissances sont donc appelées à être mises en place afin d'assurer la pérennité des organisations.

La mise en œuvre des différentes stratégies devra se faire dans le respect du choix des personnes de poursuivre leur carrière, de réintégrer le marché du travail ou de prendre une préretraite ou une retraite. Les employeurs doivent comprendre qu'il est à leur avantage de garder en emploi les

1. L. Vosko (dir.), *Prekarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada*.
2. Institut de la statistique du Québec, *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2012* (voir annexe B).
3. Diane-Gabrielle Tremblay, *Le monde du travail de demain et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques* (voir annexe B).
4. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, *Guide pratique pour les gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. Les travailleurs et travailleuses expérimentés : une valeur ajoutée!* (voir annexe B).



travailleurs d'expérience et de s'assurer que leur organisation évite toute discrimination à leur endroit. Dans les années à venir, les employeurs devront ainsi varier leurs stratégies afin d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre expérimentée, qui deviendra très convoitée par les organisations.

Le présent guide, destiné autant aux employeurs qu'aux travailleurs, propose de bonnes pratiques et une démarche simple qui contribueront à favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs, pour leur bénéfice et celui des organisations. Les mesures et les bonnes pratiques proposées dans le présent guide peuvent s'appliquer à tous les travailleurs. Toutefois, le guide s'adresse avant tout aux travailleurs expérimentés et aux employeurs désirant développer leur organisation en vue de proposer un milieu de travail inclusif et exempt d'âgisme.

PROJET

## **1 OBJET DU GUIDE**

Le présent guide propose des mesures et de bonnes pratiques pour favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs expérimentés, qui peuvent être mises en place par les organisations souhaitant attirer ou maintenir en poste ces travailleurs. Les mesures et les bonnes pratiques proposées visent à encourager les travailleurs expérimentés à poursuivre leur carrière au sein d'une organisation, à occuper des postes dans des organisations qui auront mis en place des pratiques en vue de les attirer ou à réinsérer le marché du travail après une absence plus ou moins prolongée.

Ces mesures et bonnes pratiques pourront également contribuer à ce que les travailleurs expérimentés se sentent valorisés dans leur milieu de travail, appuyés et soutenus dans leur parcours de vie professionnelle et dans leur quête d'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Il est important de prendre note que les mesures et les bonnes pratiques proposées dans le présent guide sont d'application volontaire.

Dans le présent guide, le terme « travailleurs » est au masculin pour simplifier la lecture et il désigne les hommes et les femmes.

## **2 CLIENTÈLES VISÉES PAR LE GUIDE**

Ce guide s'adresse aux organisations dans tous les secteurs, à leurs gestionnaires et à leurs travailleurs ainsi qu'à toute personne désirant trouver des solutions pour favoriser la prolongation de la vie active des travailleurs expérimentés.

Il sera aussi utile aux travailleurs expérimentés désirant connaître les mesures et les bonnes pratiques qui peuvent être mises en place pour les encourager à poursuivre leur carrière plus longtemps et leur permettre une transition plus souple vers la retraite.

### 3 DÉFINITIONS

Pour les besoins du présent document, les termes suivants sont ainsi définis :

**accommodement raisonnable**, n. m. Obligation juridique découlant du droit à l'égalité et s'appliquant dans une situation de discrimination sans qu'il y ait de contrainte excessive, qui consiste à aménager une pratique en accordant un traitement différentiel à une personne qui autrement serait pénalisée. {Référence : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Le service-conseil en matière d'accommodement raisonnable* (formulation modifiée) [voir annexe B].}

NOTE — Les critères d'évaluation de la contrainte excessive se rapportent aux coûts financiers de la mesure et à son impact organisationnel, l'atteinte aux droits d'autrui et le niveau de sécurité à préserver.

**âgisme**, n. m. Attitude ou comportement visant à déprécier les individus du fait de leur âge. (Référence : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique* [voir annexe B].)

**bonne pratique**, n. f. Façon de faire basée sur l'expérience qui fait habituellement consensus et qui est considérée comme bénéfique ou indispensable à l'atteinte de résultats.

**mesure**, n. f. Moyen mis en œuvre pour atteindre un but. (Référence : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique* [voir annexe B].)

**organisation**, n. f. Entité juridiquement constituée, à but lucratif ou non, à caractère privé ou public, visant la réalisation d'objectifs déterminés.

NOTE — Exemples d'organisations : les entreprises, les organismes gouvernementaux (publics et parapublics), les organisations syndicales et patronales, toute communauté humaine structurée (mouvement, association).

**organisation du travail**, n. f. Coordination des activités et des tâches dans un organisme ou une entreprise visant à instaurer un aménagement rationnel des différents postes de façon à augmenter la productivité tout en améliorant la qualité de vie au travail. (Référence : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique* [voir annexe B].)

NOTE — Exemples de modalités d'organisation du travail : niveau d'autonomie, soutien à l'accomplissement de la tâche, organisation temporelle du travail, etc.

**politique**, n. f. Ensemble de principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités. (Référence : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique* [voir annexe B].)

NOTE — Par extension, le terme politique désigne également le texte ou le document qui présente la politique.

**pratiques organisationnelles**, n. f. pl. Ensemble des pratiques de gestion et des modalités d'organisation du travail.

NOTE — Exemples de pratiques de gestion : modes de communication, gestion du rendement, participation des travailleurs aux décisions, reconnaissance, etc.

**travailleur**, n. m., **travailleuse**, n. f. Personne qui exerce une activité physique ou intellectuelle moyennant une rémunération. (Référence : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique* [voir annexe B].)

**travailleur expérimenté**, n. m., **travailleuse expérimentée**, n. f. Personne se situant dans le dernier tiers de sa vie active et dont l'expérience personnelle et professionnelle représente un riche potentiel pour un employeur.

NOTE — La notion de travailleur et de travailleuse expérimenté(e) peut recouper différentes étapes de vie (par exemple : poursuite de la carrière, en cheminement vers la retraite, récemment retraité, sans emploi, voulant réintégrer le marché du travail).

**travail nomade**, n. m. (syn. : **travail mobile**, n. m.) Travail qui demande des déplacements fréquents en dehors de l'organisation ou à partir de lieux externes à l'organisation selon les tâches à réaliser (par exemple : sur un chantier, en industrie, auprès de patients à domicile, dans une école, durant un déplacement, etc.).

PROJET

#### 4 RETOMBÉES ATTENDUES DE LA MISE EN APPLICATION DES MESURES ET DES BONNES PRATIQUES

**Les mesures et les bonnes pratiques proposées dans ce guide aideront les employeurs :**

- a) à renforcer l'image de marque de leur organisation tout en favorisant la fidélisation du personnel;
- b) à maintenir en emploi les travailleurs expérimentés et à accroître la force d'attraction de leur organisation, profitant ainsi d'un bassin de recrutement diversifié pour pourvoir les postes vacants;
- c) à créer un environnement de travail mobilisant, inclusif, où l'on est attentif aux besoins des travailleurs expérimentés et qui stimule leur motivation;
- d) à valoriser la polyvalence, l'engagement des travailleurs et la communication intergénérationnelle;
- e) à assurer le maintien de l'expertise et la transmission des connaissances et des compétences indispensables au bon fonctionnement de l'organisation;
- f) à augmenter la productivité de leur organisation et sa compétitivité;
- g) à s'appuyer sur la présence de travailleurs de tous âges afin d'améliorer la compréhension des attentes et des besoins variés de la clientèle et d'ensuite adapter les services offerts.

**Les mesures et les bonnes pratiques contenues dans le présent guide contribueront à permettre aux travailleurs expérimentés :**

- a) de prolonger leur vie active dans des conditions favorables;
- b) d'améliorer leurs perspectives de carrière;
- c) de mettre à jour leurs compétences;
- d) de transmettre leurs connaissances à leurs collègues;
- e) d'envisager un retour dans le marché du travail après un arrêt plus ou moins prolongé et de le réintégrer d'une façon plus aisée;
- f) de faire une transition souple, harmonieuse et graduelle vers la retraite.

## 5 BONNES PRATIQUES QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ET AUX ATTENTES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

De façon générale, on constate que les travailleurs expérimentés ont sept besoins principaux à combler selon leur métier ou leur profession.

Ils aimeraient avoir un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle (voir article 5.1), voir leur contribution reconnue et valorisée par leur employeur (voir article 5.2), développer leurs compétences et acquérir de nouvelles connaissances (voir article 5.3), avoir la possibilité de changer de rôle et de tâches (voir article 5.4), léguer leur savoir et transférer leurs connaissances (voir article 5.5), aménager leur poste de travail selon leurs besoins (voir article 5.6) et avoir accès à des programmes d'aide, d'accompagnement et des services d'orientation (voir article 5.7).

*Des mesures peuvent être prises et de bonnes pratiques peuvent être mises en place pour tenter de répondre à ces besoins tout en maintenant l'équité entre les travailleurs d'une organisation.*

### 5.1 ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PERSONNELLE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

Plusieurs travailleurs expérimentés, au même titre que les travailleurs de tous âges, recherchent de la flexibilité dans l'aménagement de leur temps de travail afin de pouvoir mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Certains travailleurs expérimentés aimeraient aussi, lorsque cela est possible, bénéficier d'une flexibilité quant à leur lieu de travail.

Le tableau ci-dessous présente de bonnes pratiques pouvant être mises en place pour concilier la vie personnelle et la vie professionnelle.

Mesures d'équilibre vie personnelle-vie professionnelle	Bonnes pratiques	Explications/exemple(s)
Flexibilité des horaires de travail	a) un horaire variable	Flexibilité pour les heures d'arrivée et de départ au travail. Les plages fixes et variables sont déterminées par le gestionnaire. <u>Exemple</u> : Un travailleur expérimenté demande de commencer le travail à 10 h pour terminer à 18 h de manière à éviter les déplacements durant l'heure de pointe.
	b) un horaire comprimé	Possibilité de répartir différemment les heures de travail durant une période prédéterminée avec l'approbation du gestionnaire de manière à avoir une ou des journées de repos au cours de cette période.



Mesures d'équilibre vie personnelle-vie professionnelle	Bonnes pratiques	Explications/exemple(s)
<b>Flexibilité des horaires de travail</b> (suite et fin)		<u>Exemple</u> : L'équivalent de 10 jours de travail est réparti sur 9 jours (le dixième jour est en congé).
	c) un horaire aménageable	Flexibilité de la répartition des heures de travail dans la semaine pour une période déterminée. <u>Exemple</u> : Un travailleur expérimenté qui travaille habituellement du mardi au samedi, peut demander de travailler du mercredi au dimanche pour une période de trois mois.
	d) travail à contrat	Un travailleur expérimenté signe un contrat d'une durée déterminée. <u>Exemples</u> : Contrat pour remplacer un congé de maladie d'une durée déterminé ou contrat pour la durée de la saison touristique (de juin à août).
<b>Réduction du temps de travail</b>	a) poste à temps partiel	Réduction des heures travaillées durant la semaine de travail. <u>Exemple</u> : Un travailleur expérimenté demande de réduire ses heures de travail de 5 jours à 4 jours, du mardi au vendredi ou du lundi au jeudi.
	b) poste à temps partagé entre deux travailleurs	Deux travailleurs partagent le même emploi et comptent pour un seul travailleur à temps plein. NOTE — Il est recommandé de prévoir une plage horaire commune aux deux travailleurs afin de leur permettre de faire les suivis. <u>Exemple</u> : Gilles travaille les lundis, mardis et mercredis en avant-midi et Suzanne travaille les mercredis en après-midi, les jeudis et vendredis. Une rencontre des deux travailleurs est prévue chaque mercredi de 11 h à 12 h afin de faire le suivi des dossiers en cours.
<b>Flexibilité du lieu de travail sur une base occasionnelle ou régulière</b>	a) télétravail	Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à domicile en restant en lien avec le lieu de travail par téléphone, par courriel, par Internet, etc. <u>Exemple</u> : Maurice travaille à partir de la maison tous les vendredis.



Mesures d'équilibre vie personnelle-vie professionnelle	Bonnes pratiques	Explications/exemple(s)
Flexibilité du lieu de travail sur une base occasionnelle ou régulière (suite et fin)	b) bureau satellite	Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail dans un lieu appartenant à l'employeur, mais qui n'est pas le lieu de travail principal.  <u>Exemple</u> : Sylvie travaille dans le bureau régional situé à 10 minutes de chez elle, les mardis et mercredis pendant la saison estivale.
	c) travail nomade	Le lieu de travail change selon les besoins de l'emploi. Pendant leurs déplacements, les travailleurs demeurent en lien avec leur organisation en accédant ponctuellement à leur système d'information à distance ou par Internet.  <u>Exemple</u> : Nicole est représentante publicitaire et doit se déplacer chez des clients tout en gardant le contact avec son employeur.
Congés pour des raisons personnelles	a) congé sans solde	Permettre à un travailleur expérimenté de s'absenter à ses frais pour une durée déterminée à l'avance.  <u>Exemple</u> : Jacques demande un congé sans solde pour le mois de mars pour aller dans son condominium à l'étranger.
	b) congés mobiles ou banque de congés	Congés mis à la disposition du travailleur expérimenté pour des motifs personnels. Ces congés s'ajoutent généralement aux vacances annuelles.  <u>Exemples</u> : Congés pour des rendez-vous médicaux ou pour s'occuper de leurs petits-enfants, etc.  NOTE — La <i>Loi sur les normes du travail</i> prévoit un nombre de congés minimal pour des raisons de maladie et des raisons familiales et parentales.
	c) congé à traitement différé	Congé autofinancé pour une période prédéterminée.  <u>Exemple</u> : Le travailleur expérimenté met une partie de son salaire dans un fonds et accumule un congé différé de 6 mois après trois ans.

La norme BNQ 9700-820 *Conciliation travail-famille* spécifie également des exigences en matière de bonnes pratiques pour la conciliation travail-famille. Cette norme est une référence sur le sujet pour les organisations et les travailleurs.



## 5.2 RECONNAISSANCE ET VALORISATION DE LA CONTRIBUTION PAR L'EMPLOYEUR

La valorisation du travail réalisé et la reconnaissance de la contribution des travailleurs expérimentés par leur employeur sont des sources de motivation et un levier qui les mobilisent, favorisent leur engagement au travail et accentuent leur sentiment d'appartenance. La satisfaction personnelle qui en résulte peut amener les travailleurs expérimentés à choisir de prolonger leur carrière au sein de l'organisation où ils travaillent.

Il est important de mentionner que, pour être efficaces, la valorisation et la reconnaissance de la contribution devraient se faire sur une base régulière, être sincères et adaptées aux travailleurs expérimentés. De même, les mesures et les pratiques de valorisation et de reconnaissance de la contribution devraient être réactualisées fréquemment pour demeurer attrayantes.

### **Mesures et bonnes pratiques pour répondre au besoin de reconnaissance et de valorisation de la contribution des travailleurs expérimentés :**

- a) donner régulièrement, de manière informelle, une rétroaction sur le travail accompli;
- b) souligner verbalement, par une lettre ou par un courriel personnalisé la contribution des travailleurs au succès de l'organisation;
- c) favoriser le dialogue entre les travailleurs et la direction par divers moyens, par exemple en organisant des réunions périodiques (rencontre trimestrielle, semestrielle);
- d) fixer des objectifs réalisables avec les travailleurs expérimentés et faire régulièrement un suivi de l'atteinte des objectifs en faisant ressortir les points positifs de leur travail et leurs réalisations;
- e) mettre en place un mécanisme de reconnaissance sociale de l'atteinte des objectifs, par exemple par des activités de reconnaissance;
- f) en plus de donner une rémunération juste et équitable, donner un boni au rendement, une participation aux bénéfices ou une autre forme de reconnaissance financière.

### 5.3 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET ACQUISITION DE NOUVELLES CONNAISSANCES

Les travailleurs expérimentés ont besoin, comme tous les travailleurs, de développer leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances pour demeurer motivés et faire face aux changements et aux innovations technologiques. Il est important de miser sur le développement de leurs compétences en leur offrant de la formation. Cela sera payant autant pour l'organisation que pour les travailleurs expérimentés, puisqu'ainsi ces travailleurs continueront de contribuer à l'essor de l'organisation.

#### **Mesures et bonnes pratiques pour répondre au besoin des travailleurs expérimentés de développer leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances :**

- a) offrir des occasions de formation à tous les travailleurs, incluant les travailleurs expérimentés;
- b) cibler avec les travailleurs expérimentés les compétences à développer et les nouvelles connaissances à acquérir et faire avec eux un plan personnalisé de développement de leurs compétences;
- c) favoriser le dialogue avec les travailleurs expérimentés et s'informer de leur cheminement de carrière;
- d) encourager les travailleurs expérimentés à suivre, à leur choix, des cours de formation reliés à leur emploi;
- e) donner la formation nécessaire pour l'utilisation optimale des outils de travail, notamment les logiciels et les outils informatiques;
- f) s'assurer que la formation est adaptée aux modes d'apprentissage des travailleurs expérimentés et qu'elle répond à leurs besoins;
- g) après une formation, faire un suivi pour s'assurer que son contenu a été bien intégré par le travailleur expérimenté.

#### 5.4 POSSIBILITÉ DE CHANGER DE RÔLE ET DE TÂCHES AU SEIN D'UNE ORGANISATION

L'insatisfaction ou les difficultés vécues à l'égard de l'emploi peuvent précipiter le départ à la retraite d'une personne. Lorsque le niveau de stress, l'usure et la lourdeur des tâches sont trop élevés et que les travailleurs expérimentés ne peuvent plus faire le même travail de la même manière (capacité physique, endurance, stress, etc.), il peut être nécessaire de changer leurs tâches pour améliorer leurs conditions de travail et préserver leur santé. Des ententes peuvent être conclues pour répondre aux besoins des travailleurs expérimentés. Dans certains cas, on peut parler d'un accommodement raisonnable pour prévenir la discrimination (voir la définition d'un « accommodement raisonnable » dans le chapitre 3).

L'assignation de tâches stimulantes, motivantes qui sont revues en tenant compte des compétences, des talents, des capacités et des limites des travailleurs expérimentés peut les encourager à prolonger leur carrière tout en la dynamisant.

Lorsque les changements de tâches ou de rôles sont désirés et sont bien accueillis par les travailleurs expérimentés, ils peuvent être une source de motivation et de valorisation et peuvent réactiver leur désir de demeurer au travail. Il est cependant essentiel de s'assurer que les travailleurs expérimentés n'appréhendent pas les nouveaux rôles ou les nouvelles tâches afin de ne pas produire l'effet contraire.

##### **Mesures et bonnes pratiques pour répondre au besoin des travailleurs expérimentés de changer de rôle et de tâches :**

- a) proposer de modifier ou d'alléger les tâches des travailleurs expérimentés pour tenir compte de leur capacité physique et de leurs limites de manière à préserver leur santé;
- b) affecter les travailleurs expérimentés à des tâches moins exigeantes, moins pénibles ou comportant moins de responsabilités, s'ils le désirent;
- c) faire connaître les différentes possibilités d'emploi et affecter les travailleurs expérimentés à d'autres postes à leur demande;
- d) proposer de nouveaux défis aux travailleurs expérimentés qui tiennent compte de leur plan de carrière ;
- e) offrir un rôle de formateur si les travailleurs expérimentés ont les compétences requises;
- f) offrir de partager les responsabilités entre deux travailleurs;
- g) réaménager les tâches pour permettre aux travailleurs expérimentés de changer de rôle;

- h)* donner l'occasion aux travailleurs expérimentés de faire partie d'un comité de travail ou de participer à des projets particuliers;
- i)* faire participer les travailleurs expérimentés au choix de la relève;
- j)* consulter les travailleurs expérimentés pour des décisions organisationnelles;

également, si les travailleurs expérimentés ont les compétences requises et si cela peut s'appliquer :

- k)* leur offrir la possibilité de devenir chef d'équipe, coordonnateur;
- l)* leur offrir de passer de la production au contrôle de la qualité.

PROJET

## 5.5 TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Plusieurs travailleurs expérimentés aimeraient avoir la possibilité de transmettre leur savoir à d'autres travailleurs avant de se retirer. C'est une manière pour eux de valoriser leurs connaissances et de contribuer au maintien de l'expertise dans l'organisation. Pour ne pas perdre le savoir et l'expertise essentiels à son efficacité et à son rendement, l'organisation a avantage à planifier cette étape et à prendre différentes mesures.

### Mesures et bonnes pratiques pour répondre au désir des travailleurs expérimentés de transférer leurs connaissances :

- a) encourager le *coaching*, le parrainage ou le compagnonnage par des travailleurs expérimentés. Le *coaching*, le parrainage et le compagnonnage sont profitables à la fois pour les travailleurs et pour l'organisation, puisqu'ainsi le maintien des compétences dans l'organisation est assuré.

#### NOTES —

1 Le parrain est une personne désignée pour veiller à l'intégration d'un nouvel employé durant une période déterminée.

2 Le compagnon est une personne qualifiée qui maîtrise les compétences de son métier, supervise la formation d'un apprenti et peut attester de la réussite de l'apprentissage de l'employé. Les compagnons devraient être titulaires d'un certificat de qualification professionnelle (par exemple ceux délivrés par Emploi Québec).

- b) fournir des occasions aux travailleurs expérimentés de transmettre leurs connaissances durant les heures de travail;
- c) demander aux travailleurs expérimentés de documenter leurs connaissances pour préserver le savoir organisationnel et faciliter l'apprentissage des autres travailleurs (par exemple : connaissances particulières, façons de faire, trucs du métier);
- d) favoriser le travail d'équipe (équipes formées de travailleurs de tous âges).

Ces façons de faire favoriseront le maintien et la pérennité des connaissances dans l'organisation et contribueront à renforcer les liens entre les travailleurs.

## **5.6 AMÉNAGEMENT DES POSTES DE TRAVAIL SELON LES BESOINS DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS**

Il est important de tenir compte des besoins de ses travailleurs pour l'aménagement de leur poste de travail et des outils de travail à leur disposition, notamment :

- en optimisant leur environnement de travail (ergonomie, ventilation, réduction des contraintes thermiques, réduction du bruit, éclairage, etc.) lorsque cela est possible;
- en adaptant leur poste de travail lorsque leurs besoins changent ou pour pallier des incapacités temporaires ou permanentes;
- en adaptant les outils de travail (par exemple des documents écrits avec de plus gros caractères et des couleurs voyantes au besoin).

## **5.7 PROGRAMMES D'AIDE, D'ACCOMPAGNEMENT, ET SERVICES D'ORIENTATION**

Il existe des programmes d'aide et d'accompagnement pour les travailleurs. Ces programmes donnent accès à des services confidentiels de conseillers, de psychologues et d'autres professionnels pour aider les travailleurs à traverser des situations difficiles à la maison ou au travail. Les coûts de ces programmes sont assumés par l'employeur.

Des services d'orientation sont aussi accessibles pour aider les travailleurs expérimentés à établir ou à réviser leur plan de carrière et à se réorienter lorsqu'ils ne peuvent plus poursuivre les mêmes tâches ou occuper le même poste.

L'accès à des cours de préparation à la retraite ou de l'accompagnement pour planifier la retraite peuvent être proposés par l'employeur. Ces cours devraient porter sur les aspects sociaux et financiers de la retraite, sur la fiscalité et sur la santé.

## 6 DÉMARCHE PROPOSÉE POUR LA MISE EN APPLICATION DES MESURES ET DES BONNES PRATIQUES

Les mesures et les bonnes pratiques proposées dans le chapitre 5 peuvent profiter autant aux travailleurs expérimentés qu'à l'organisation et devraient faire partie intégrante de la culture et des valeurs de l'organisation.

De plus, il est important de prendre conscience que le plus tôt les mesures et les bonnes pratiques seront appliquées dans la carrière des travailleurs, plus elles seront susceptibles de produire des effets positifs sur la fidélisation de la main-d'œuvre.

*Pour faciliter la mise en application des étapes de la démarche proposée ci-après, celles-ci peuvent être réalisées les unes à la suite des autres ou en simultanément, au choix de l'organisation.*

### 6.1 DÉMONTRER SON ENGAGEMENT

L'organisation qui désire mettre en place des mesures pour fidéliser ses travailleurs et favoriser l'embauche de travailleurs expérimentés devrait le démontrer par son ouverture face à la situation des travailleurs expérimentés et par son engagement à prendre les moyens pour y parvenir.

L'engagement de la direction de l'organisation est essentiel à la démarche et peut se démontrer de plusieurs façons :

- par la prise en compte des besoins des travailleurs expérimentés dans la gestion des ressources humaines;
- dans l'écoute et l'ouverture qu'elle offre à l'égard des demandes des travailleurs expérimentés en vue de répondre à leurs besoins;
- par l'adoption d'une politique contre le harcèlement et l'âgisme et la mise en application d'une procédure de traitement des plaintes;
- dans ses communications verbales et écrites, autant à l'interne qu'à l'externe;
- dans la valorisation de la contribution et de l'expérience des travailleurs expérimentés;
- dans ses méthodes de recrutement pour attirer les travailleurs expérimentés.

### 6.2 DÉMONTRER LE LEADERSHIP DE L'ORGANISATION

#### 6.2.1 Sensibiliser les gestionnaires de l'organisation

Les gestionnaires sont les principaux acteurs concernés dans la mise en œuvre des initiatives proposées dans le présent guide. Ils doivent donc être conscients que les travailleurs expérimentés constituent une ressource importante pour une organisation et sensibles à ce fait.

Ainsi ils devraient pouvoir :

- comprendre la situation des travailleurs expérimentés;
- encourager les travailleurs expérimentés à exprimer leurs besoins et leurs attentes et à donner leurs points de vue pour maintenir le dialogue ouvert entre les travailleurs et la direction;
- adopter une approche de gestion qui tienne compte de la diversité du personnel (âge, origine ethnique, handicaps, sexe, etc.) et qui soit exempte de préjugés et de stéréotypes;
- contribuer à créer un climat de travail dynamique dans l'organisation;
- trouver des moyens pour reconnaître l'apport et l'expérience des travailleurs expérimentés et les mettre en application.

### **6.2.2 Outiller le personnel des ressources humaines**

L'organisation devrait encourager le personnel des ressources humaines à suivre des formations, notamment :

- sur les relations intergénérationnelles dans une organisation;
- sur la fidélisation et l'attraction des travailleurs expérimentés;
- sur l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle;
- sur le recrutement et l'embauche des travailleurs expérimentés.

Ces formations devraient faire partie du plan de formation du personnel des ressources humaines.

### **6.3 NOMMER UNE PERSONNE OU FORMER UN COMITÉ POUR ÉTABLIR ET MAINTENIR LE DIALOGUE AVEC LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS**

Afin de s'assurer que les mesures et les bonnes pratiques mises en place répondent aux besoins réels des travailleurs expérimentés, un dialogue doit être établi entre la direction et ces derniers. Ainsi, il est suggéré de nommer une personne ou un comité composé d'un représentant de la direction et d'un représentant des travailleurs qui aura la responsabilité d'établir et de maintenir le dialogue avec les travailleurs (dans le cas où les travailleurs de l'organisation sont syndiqués, il est préférable que leur représentant soit un membre du syndicat choisi par eux). Si l'organisation n'a pas nommé de personne ou de comité responsables, c'est la direction qui devrait prendre ce dossier en charge.



Le mandat de la personne ou du comité serait le suivant :

- consulter les travailleurs expérimentés, recevoir leurs suggestions et leurs demandes et les communiquer à la direction de l'organisation;
- proposer des pistes de solution à la direction de l'organisation sous la forme de mesures et de bonnes pratiques visant les travailleurs expérimentés;
- participer à la mise en place des mesures et des bonnes pratiques et au suivi de leur implantation;
- tenir les travailleurs informés du suivi de l'implantation des mesures et des bonnes pratiques.

#### **6.4 ANALYSER LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES ET RECHERCHER DES PISTES DE SOLUTION**

L'organisation qui fait face à une rareté de sa main-d'œuvre ou qui voudrait la prévenir devrait d'abord faire un diagnostic de la situation et définir ses besoins en ressources humaines à court, à moyen et à long terme. L'idée est de rechercher les raisons qui font que le problème de rareté de la main-d'œuvre est imminent et de rechercher par quels moyens il serait possible d'agir pour améliorer la situation.

Une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre permet de définir les besoins de l'organisation pour les années à venir, tant du point de vue des postes à pourvoir que des compétences requises, et de planifier la relève et le transfert des connaissances dans l'organisation. Il existe sur le Web de nombreux documents qui traitent de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et qui peuvent être utiles pour les organisations à qui le processus est moins familier.

#### **6.5 CHOISIR DES MESURES ET DE BONNES PRATIQUES ET LES METTRE EN PLACE**

##### **6.5.1 Choisir les mesures et les bonnes pratiques**

Les mesures et les bonnes pratiques proposées dans le chapitre 5 doivent être considérées comme des propositions : puisque chaque organisation est unique, le choix devrait se faire après avoir analysé le contexte organisationnel qui est particulier à chaque organisation.

Il est important de trouver des mesures et de bonnes pratiques pour répondre aux besoins et aux attentes des travailleurs expérimentés tout en respectant les valeurs de l'organisation, l'équité entre les travailleurs et les clauses de la convention collective lorsque les travailleurs sont syndiqués.

##### **6.5.2 Élaborer un plan d'action pour la mise en place**

Lorsque les mesures et les bonnes pratiques ont été ciblées, il est recommandé d'établir un plan pour leur mise en place. Le plan doit être réaliste et réalisable pour qu'il puisse gagner l'adhésion

des travailleurs expérimentés. Le fait que l'organisation ait démontré son engagement et établi un plan pour la mise en place de mesures et de bonnes pratiques sera parfois suffisant pour avoir une influence sur les travailleurs expérimentés en réflexion quant au moment de leur départ à la retraite. Il est important de suivre le plan établi pour la mise en place afin de conserver la confiance des travailleurs expérimentés.

L'organisation peut se doter d'une politique contre le harcèlement et la discrimination liée à l'âge incluant une procédure de traitement des plaintes. Plusieurs moyens peuvent être pris pour informer les travailleurs de cette politique et de la procédure de traitement des plaintes : affichage, journal interne, courriels, intranet, dépliant, brochure, etc.

### **6.5.3 Diffuser l'information**

Pour bien informer ses travailleurs, il est important de concevoir un plan de communication pour :

- leur communiquer l'engagement de l'organisation à mettre en place des mesures et des bonnes pratiques pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs expérimentés;
- les informer du mandat de la personne ou du comité responsables du dossier, lorsque cela s'applique;
- les informer de la possibilité de présenter des demandes ou des suggestions concernant l'organisation du travail et de la façon de le faire;
- leur faire connaître la nature des mesures et de bonnes pratiques qui seront mises en place et la façon dont elles seront mises en place;
- les tenir au courant de façon régulière concernant la mise en place des mesures et des bonnes pratiques.

Pour contribuer à diminuer les préjugés liés à l'âge, l'organisation peut également organiser des activités de sensibilisation sur l'âgisme en milieu de travail, par exemple un midi-conférence sur le thème de l'âgisme.

Si l'organisation désire améliorer l'image qu'elle projette dans son milieu, elle devrait faire savoir à son entourage, à ses clients et à ses fournisseurs, qu'elle met en place des mesures pour les travailleurs expérimentés et qu'elle vise à avoir à son emploi des travailleurs de tous âges.

#### 6.5.4 Recruter et embaucher des travailleurs expérimentés

- **Attraction des travailleurs expérimentés**

Pour attirer les travailleurs expérimentés, il faut trouver des moyens de les interpeler de manière à ce qu'ils se considèrent comme des candidats recherchés et valorisés.

Il est avantageux de bien cibler les moyens et les médias à utiliser pour publiciser les offres d'emploi afin qu'il soit possible d'atteindre tous les groupes d'âge. Pour ce faire, en plus des journaux, des sites internet et des publications, on peut communiquer avec des organismes locaux, une station de radio, des associations de retraités, etc.

Il est important de faire savoir aux travailleurs expérimentés que l'organisation désire les recruter et que des mesures et de bonnes pratiques sont en place à leur intention.

- **Offres d'emploi axées sur les compétences et l'expérience**

Pour lever les obstacles à l'embauche des travailleurs expérimentés, les offres d'emploi devraient être rédigées dans un langage simple en mettant l'accent sur les compétences et l'expérience et en évitant toute forme de discrimination incluant celles liées à l'âge. Il est recommandé de mentionner dans l'offre d'emploi, si cela peut être appliqué, que toute combinaison d'expérience et de compétences sera considérée.

NOTE — Exemples de formulations d'offre d'emploi qui visent à recruter des travailleurs expérimentés : « Les candidatures des personnes de 55 ans et plus sont aussi les bienvenues » ou « Nous sommes ouverts à accueillir des candidats de 55 ans et plus » et « Nous recherchons des candidats de 60 ans et plus pour ce poste ».

- **Processus de sélection des candidats**

L'organisation devrait revoir le processus de sélection des candidats pour s'assurer que les professionnels et les gestionnaires, qui font la sélection des candidats et font passer les entrevues, n'ont pas de préjugés incluant l'âgisme et tiennent compte des particularités des travailleurs expérimentés.

Il est important, durant les entrevues, d'aborder franchement avec le candidat l'écart et les similitudes entre le poste à combler et les expériences antérieures et de considérer les compétences qui sont transférables pour les besoins du poste.

- **Intégration de nouveaux travailleurs expérimentés**

L'organisation devrait :

- a) prévoir des modalités pour accompagner les nouveaux travailleurs expérimentés comme le parrainage, le *coaching* et le compagnonnage;
- b) prévoir une formation adaptée aux travailleurs expérimentés à donner lors de l'entrée en poste et durant les premières semaines de travail;
- c) s'assurer que les apprentissages ont été bien intégrés par le nouvel employé.

## **6.6 FAIRE UN SUIVI PÉRIODIQUE EN VUE D'ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES MESURES ET DES BONNES PRATIQUES MISES EN PLACE**

L'organisation devrait prévoir des mécanismes de suivi périodiques pour s'assurer que les mesures et les bonnes pratiques mises en place donnent les résultats escomptés. Un bon moyen pour le faire est de mesurer le niveau de satisfaction des travailleurs et des gestionnaires au regard des mesures et des bonnes pratiques adoptées.

Cette évaluation, en plus de permettre à l'organisation de confirmer les mesures et les bonnes pratiques qui sont adéquates, permet de cibler celles qui ont besoin d'être bonifiées ou même celles qui pourraient être abolies lorsqu'elles n'ont pas d'incidence sur la prolongation de la vie active des travailleurs dans l'organisation.

PROJET

**ANNEXE A****LOIS ET RÈGLEMENTS TOUCHANT LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS****Compétence québécoise**

*Charte des droits et libertés de la personne* (notamment les articles 4, 10, 10.1, 16, 17, 18.1 et 46).

*Loi sur la santé et la sécurité du travail* (notamment les articles 12, 30, 51.3 et 51.5).

*Loi sur les normes du travail* (notamment les articles 84.1 et 122.1).

**Compétence fédérale**

*Charte canadienne des droits et libertés* (notamment l'article 15).

*Code canadien du travail, partie II : Santé et sécurité au travail* (notamment les articles 124 et 125).

*Loi canadienne sur les droits de la personne, partie I* (notamment les articles 3[1], 7, 8, 10 et 14).

*Loi sur l'équité en matière d'emploi* (notamment les articles 2, 5 et 6).

**ANNEXE B****SÉLECTION DE DOCUMENTS SUR LES TRAVAILLEURS  
EXPÉRIMENTÉS****Documents en français**

AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL. *Maintien et retour en activité professionnelle des seniors — Guide pour l'action*, [En ligne], 2009, Lyon, 100 p.  
[[www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2898369.PDF](http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2898369.PDF)].

ANDRÉ, Dominique, Frédéric F. PAYEUR et Jean-François LACHANCE. *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2009, 133 p.

BELGIAN BUSINESS NETWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *Du management des 45+ à la gestion des âges — Guide pratique*, Bruxelles, ICHEC entreprises, [En ligne], 2009, 40 p.  
[[www.businessandsociety.be/assets/a5711004e5019b1c42d2bf7929516341.pdf](http://www.businessandsociety.be/assets/a5711004e5019b1c42d2bf7929516341.pdf)].

BENAVENTE, Raphael Vargas. « Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec », *Capsules du CETECH*, Québec, Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, 2011.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE. *Les travailleurs et travailleuses expérimentés : une valeur ajoutée! Guide pratique pour les gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire*, Montréal, Commission des partenaires du marché du travail, [En ligne], 2012, 36 p.  
[[http://economiesocialequebec.ca/userImgs/documents/root/documents\\_gen/CSMOTravailleursexperimentes.pdf](http://economiesocialequebec.ca/userImgs/documents/root/documents_gen/CSMOTravailleursexperimentes.pdf)].

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *Le service-conseil en matière d'accommodement raisonnable*, Québec, [En ligne], 2012, 4 p.  
[[www.cdpdj.qc.ca/publications/Depliant-Service-Conseil.pdf](http://www.cdpdj.qc.ca/publications/Depliant-Service-Conseil.pdf)].

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME. *Offrir des emplois en tourisme aux retraités : un modèle gagnant-gagnant — Petit guide pratique pour les employeurs de l'industrie touristique*, Longueuil, Comité sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme avec la participation de la Commission des partenaires du marché du travail, du ministère du Tourisme et du ministère des Aînés, [En ligne], 2010, 10 p.

[[www.cqrht.qc.ca/images/documents/guide-50ans-final.pdf](http://www.cqrht.qc.ca/images/documents/guide-50ans-final.pdf)].

CONSEIL SECTORIEL DE LA CONSTRUCTION. *Stratégies et pratiques exemplaires pour le recrutement, la rétention et l'emploi de travailleurs âgés dans l'industrie de la construction*, Ottawa, Programme des conseils sectoriels, gouvernement du Canada, [En ligne], 2011, 32 p.

[[www.bdaa.ca/biblio/apprenti/csc/older\\_workers\\_fr/older\\_workers\\_fr.pdf](http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/csc/older_workers_fr/older_workers_fr.pdf)].

DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'ÉCONOMIE, DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE. *Concept de la gestion de l'âge et guide*, Berne, Confédération suisse, [En ligne], s. d.

[[www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/03454/03460/index.html?lang=fr](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/03454/03460/index.html?lang=fr)].

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2012*, vol. 7, juin 2011, p. 108-109.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Population par groupe d'âge quinquennal selon le sexe, Québec et MRC, 2006-2031*, [En ligne], 2013.

[[www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/persp\\_popl/mrc2006\\_2031/index.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/persp_popl/mrc2006_2031/index.htm)] (page consultée le 23 mai 2013).

FORUM FÉDÉRAL, PROVINCIAL ET TERRITORIAL DES MINISTRES RESPONSABLES DES AÎNÉS. *Milieus de travail amis des aînés : outil d'auto-évaluation pour les employeurs*, Gatineau, Ressources humaines et développement des compétences Canada, [En ligne], 2012, 8 p.

[[www.aines.gc.ca/fra/service/ffpt/outil.pdf](http://www.aines.gc.ca/fra/service/ffpt/outil.pdf)].

FORUM FÉDÉRAL, PROVINCIAL ET TERRITORIAL DES MINISTRES RESPONSABLES DES AÎNÉS. *Milieus de travail amis des aînés : promouvoir la participation des travailleurs âgés*, Gatineau, Ressources humaines et développement des compétences Canada, [En ligne], 2012, 18 p.

[[www.ncw.gc.ca/fra/service/ffpt/promouvoir.pdf](http://www.ncw.gc.ca/fra/service/ffpt/promouvoir.pdf)].

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (OQLF). *Le grand dictionnaire terminologique*, [En ligne], 2013.

[[www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)].

REGROUPEMENT DES JEUNES CHAMBRES DE COMMERCE. *Prolongation de la vie professionnelle*, Québec, Emploi-Québec, [En ligne], 2009, 6 p.

[[http://emploi Quebec.net/publications/Pages-statiques/00\\_emp\\_ficheprolongation.pdf](http://emploi Quebec.net/publications/Pages-statiques/00_emp_ficheprolongation.pdf)].

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Le monde du travail de demain et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques*, notes de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, n° 10-03, Montréal, Téléq-UQAM, [En ligne], 2010, 81 p.  
[[www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC10-03.pdf](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC10-03.pdf)] (page consultée le 7 novembre 2012).

### Documents en anglais

AUSTRALIA INSTITUTE OF MANAGEMENT. *Engaging and Retaining Older Workers*, discussion papers, North Sydney, [En ligne], 2013, 26 p.  
[[www.aimqld.com.au/downloads/AIM-Engaging-retaining-older-workers.pdf](http://www.aimqld.com.au/downloads/AIM-Engaging-retaining-older-workers.pdf)].

CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY OF WESTERN AUSTRALIA. *Recruiting and Retaining Mature Age People — A Guide for Employers*, Perth, [En ligne], 2012, 16 p.  
[[www.cciwa.com/docs/advocacy/acci-mature-age-booklet.pdf](http://www.cciwa.com/docs/advocacy/acci-mature-age-booklet.pdf)].

COMMONWEALTH OF AUSTRALIA. *Investing in Experience — A Practical Guide to Employing and Managing Mature Age Workers*, Canberra, gouvernement d'Australie, [En ligne], 2011, 93 p.  
[[http://atdc.org.au/wp-content/uploads/2012/10/Investing-in-Experience\\_long-version.pdf](http://atdc.org.au/wp-content/uploads/2012/10/Investing-in-Experience_long-version.pdf)].

DEPARTMENT OF EMPLOYMENT, ECONOMIC EMPLOYMENT AND INNOVATION. *Experience Pays — Employer Guide to Recruiting, Retraining and Retaining Mature-Age Employees*, Brisbane, gouvernement du Queensland, Australie, 2009.

DEPARTMENT FOR WORK AND PENSIONS. *Employing older workers — An employer's guide to today's multi-generational workforce*, Londres, gouvernement du Royaume-Uni, [En ligne], 8 février 2013, 20 p.  
[[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/142751/employing-older-workers.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142751/employing-older-workers.pdf)].

DEPARTMENT FOR WORK AND PENSIONS. *Employer case studies — Employing Older Workers for an Effective Multi-Generational Workforce*, Londres, gouvernement du Royaume-Uni, [En ligne], 8 février 2013, 60 p.  
[[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/142752/employing-older-workers-case-studies.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142752/employing-older-workers-case-studies.pdf)].

EEO TRUST. *Valuing Experience — A Practical Guide to Recruiting and Retaining Older Workers*, [En ligne], 2008, Auckland, Nouvelle-Zélande, 50 p.  
[[www.eeotrust.org.nz/content/docs/toolkits/Valuing%20experience.pdf](http://www.eeotrust.org.nz/content/docs/toolkits/Valuing%20experience.pdf)].



SAFEWORK SOUTH AUSTRALIA. *Age-Friendly Workplaces — Retaining and Recruiting Older Workers*, [En ligne], Octobre 2012, Adélaïde, gouvernement de l’Australie-Méridionale, 6 p.

[[www.safework.sa.gov.au/uploaded\\_files/age\\_friendly\\_workplaces.pdf](http://www.safework.sa.gov.au/uploaded_files/age_friendly_workplaces.pdf)].

SENER FOR SENIOR POLITIKK. *Welcome to WinWin — A Guide for Senior Policy in the Workplace*, Oslo, Norvège, [En ligne], 2013.

[[www.vinnvinn.org/home.99565.en.html](http://www.vinnvinn.org/home.99565.en.html)].

VOSKO, L. (dir.). *Precarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada*, Montréal, Mc Gill-Queen’s University Press, 2006.

PROJET