

**Ressources humaines et Développement des  
compétences Canada**

**RÉPERCUSSIONS ET LEÇONS RETENUES  
DE L'INITIATIVE DES PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES  
TRAVAILLEURS ÂGÉS (IPPTA)**

**RAPPORT GLOBAL SUR LES ÉVALUATIONS RÉALISÉES PAR  
LES PROVINCES ET LES TERRITOIRES PARTICIPANTS**

**Le 21 décembre 2005**

**Partenaires Delta Partners**

32, rue Burrows, Ottawa (Ontario) K1J 6E6

Tél. : (613) 747-8121

Télec. : (613) 744-5913

Courriel : [delta@deltapartners.ca](mailto:delta@deltapartners.ca)

## Table des matières

<b>RAPPORT GLOBAL SUR LES ÉVALUATIONS RÉALISÉES PAR LES PROVINCES ET LES TERRITOIRES PARTICIPANTS .....</b>	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
APERÇU DE L'IPPTA.....	7
<i>Objectifs</i> .....	7
<i>Historique</i> .....	8
<i>Évaluation</i> .....	9
PORTÉE ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE .....	9
MÉTHODE DE L'ÉTUDE .....	10
<b>DESCRIPTIONS DES PROJETS DE L'IPPTA .....</b>	<b>11</b>
DONNÉES NATIONALES.....	11
PARTICIPANTS .....	13
SITUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL.....	14
CONCEPTION DES PROJETS.....	15
EMPLOYEURS ET SECTEURS D'ACTIVITÉ VISÉS PAR LES PROJETS .....	16
DURÉE DES PROJETS ET BUDGETS .....	19
ÉVALUATIONS .....	19
<b>ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>20</b>
SUCCÈS GLOBAL DE L'IPPTA.....	20
EFFICACITÉ RELATIVE DES DIFFÉRENTES APPROCHES.....	22
ANALYSE DES COÛTS.....	25
<b>LEÇONS RETENUES .....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE A – APPROCHES NOVATRICES .....</b>	<b>31</b>
<b>ANNEXE B – SUJETS RELATIFS À L'AIDE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION.....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXE C – COMMENTAIRES ET OPINIONS RECUEILLIS LORS DE SONDAGES.....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE D – DOCUMENTS ÉTUDIÉS.....</b>	<b>47</b>

### Résumé

L'Initiative des projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (IPPTA) a pour objet d'évaluer les approches visant à accroître l'employabilité des travailleurs âgés. À cette fin, une aide financière est accordée à des projets conçus pour aider les travailleurs âgés à trouver un emploi durable lorsqu'ils sont licenciés, ou à conserver leur emploi quand celui-ci est menacé. L'IPPTA devrait permettre principalement de déterminer dans quelle mesure les approches aident les travailleurs à devenir plus aptes à l'emploi et à obtenir et conserver un emploi.

En juin 1999, le gouvernement du Canada a déclaré qu'il affecterait 30 millions de dollars à l'IPPTA. De plus, dans le cadre du Forum des ministres du marché du travail, le gouvernement, les provinces et les territoires, se sont entendus sur un ensemble d'objectifs, de principes directeurs, de paramètres clés et sur toute une variété d'approches qui guideront l'élaboration et la réalisation de projets pilotes. En 2003-2004, le gouvernement fédéral a investi 15 millions de dollars de plus pour permettre la continuation des activités des projets pilotes jusqu'au 31 mars 2004, ainsi que la mise en place de nouveaux projets pilotes. Par la suite, l'Initiative a été prolongée jusqu'au 31 mars 2005 et son budget a été augmenté de 5 millions de dollars. Elle a été prolongée à nouveau jusqu'au 20 mai 2006 avec des fonds supplémentaires s'établissant à 5 millions de dollars.

Parmi les administrations participantes, on compte Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, le Québec, le Manitoba, la Saskatchewan, la Colombie-Britannique, le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.

L'étude entreprise avait pour but de produire un rapport global sur les répercussions et les leçons retenues de l'IPPTA. Elle se fonde surtout sur l'analyse des renseignements tirés des évaluations présentées par les provinces et les territoires participants. L'accent est mis sur les points suivants :

- la réussite globale de l'IPPTA;
- la réussite relative des différentes approches;
- les autres leçons tirées au sujet des programmes à l'intention du groupe cible, notamment les pratiques exemplaires et les pratiques inefficaces.

La méthode adoptée pour cette étude consistait à examiner et à analyser trois types de documents :

1. les évaluations et/ou les rapports finals sur chaque projet et/ou groupe de projets de l'IPPTA préparés par les provinces et les territoires participants;
2. des renseignements supplémentaires sur l'histoire et le fonctionnement de l'IPPTA;
3. des listes indiquant pour chaque projet son nom, le nom du promoteur, la province ou le territoire, le financement total, les objectifs et les activités.

L'étude porte sur une période qui s'étend du début de l'IPPTA, en 1999, jusqu'au 31 mars 2005, et couvre les projets se terminant à cette date. Durant cette période, environ 9 500 personnes ont participé à 130 projets distincts. Il s'agissait de travailleurs ayant en général entre 55 et 64 ans, qui étaient sans emploi ou susceptibles de le devenir. Certains projets comptaient des participants de 50 à 54 ans.

### Réussite globale de l'IPPTA

Les rapports d'évaluation semblent confirmer que, dans l'ensemble, l'IPPTA a réussi dans une large mesure à atteindre ses objectifs.

- La structure souple des programmes a permis d'élaborer et de mettre à l'essai des approches novatrices.
  - Tous les projets ont mis à l'essai des approches visant à améliorer la situation des travailleurs âgés du point de vue de l'emploi et à favoriser la réintégration des travailleurs âgés sans emploi dans le marché du travail ou le maintien en poste des travailleurs âgés susceptibles de perdre leur emploi.
- Des effets positifs sur l'emploi ont été notés et mesurés.
  - Certaines approches ont donné des résultats limités du point de vue de l'emploi tandis que d'autres ont été très efficaces.
  - Toutes les provinces et tous les territoires participants ont produit des rapports d'évaluation.
- Les employeurs sont plus conscients de la situation.
  - Certains projets de recherche et de sensibilisation ont été financés.
  - Les enquêtes indiquent que les employeurs étaient déjà conscients de la valeur des travailleurs âgés.
- En général, les participants se sont dits satisfaits.
  - Grande satisfaction des participants par rapport aux programmes, peu importe les résultats pour chacun en matière d'emploi.

### Réussite relative des différentes approches

Les projets qui portaient essentiellement sur les travailleurs âgés sans emploi avaient en général recours à une ou plusieurs des stratégies suivantes en matière d'emploi : les services d'aide à l'emploi, tels que l'évaluation individuelle, l'évaluation et la reconnaissance des acquis, les services-conseils, la rédaction de curriculum vitae (CV); l'acquisition de nouvelles compétences; l'expérience de travail; la promotion des participants auprès des employeurs. Dans bien des cas, plusieurs approches étaient combinées dans un même projet et coordonnées en fonction d'un groupe de participants. Les projets dont l'objectif était de maintenir des travailleurs âgés en poste visaient principalement à aider les employeurs et les secteurs d'emploi à planifier leurs ressources humaines.

Dans le cadre de l'Initiative, la mise à l'essai des différentes approches aurait été plus efficace si les administrations participantes avaient utilisé un cadre d'évaluation commun, comme celui qui est proposé par Ressources humaines et Développement des

compétences Canada (RHDC), anciennement Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les rapports d'évaluation diffèrent considérablement les uns des autres et contiennent relativement peu de données communes qui auraient permis de combiner les renseignements provenant des projets de différentes administrations. De même, la diversité des approches mises à l'essai et des marchés du travail des différents projets restreint notre capacité de rendre compte de façon concluante des répercussions, approche par approche. Cependant, les données transmises permettent d'évaluer dans une certaine mesure l'efficacité des différentes approches – certaines sont efficaces, d'autres moins. À tout le moins, certains résultats devraient être utiles pour la conception des programmes et d'autres pourraient servir de point de départ pour des analyses plus poussées.

Malgré les lacunes de ces données, nous pouvons formuler les conclusions suivantes :

- Les projets qui faisaient appel à plusieurs approches pour aider les travailleurs âgés en chômage ont été les plus efficaces.
  - L'évaluation individuelle suivie d'activités personnalisées s'est avérée très importante.
  - L'acquisition de nouvelles compétences suivie d'activités de promotion des travailleurs auprès des employeurs a remporté le plus de succès.
  - Les services d'aide à l'emploi assortis d'une combinaison de formation, d'expérience de travail et/ou de promotion ont également été assez efficaces.
- Les approches ne comprenant ni aide à l'emploi ni promotion des travailleurs ont été très peu efficaces.
- Les projets axés sur une expérience de travail entièrement subventionnée (aucune contribution de l'employeur) ont été, à toutes fins pratiques, inefficaces pour ce qui est de procurer un emploi durable aux participants.
- Les projets dont l'objectif était le maintien en poste des travailleurs âgés dont l'emploi était menacé semblent avoir obtenu le meilleur taux de réussite; en effet, 88 % des travailleurs ciblés étaient encore en poste après l'intervention. (Le pourcentage de réussite repose sur la prémisse selon laquelle l'ensemble des 292 travailleurs participant aux projets de maintien en poste aurait perdu leur emploi sans cette intervention.)
- Trois facteurs semblent influencer sur les résultats. Plus une personne est restée longtemps sans travail, plus il lui est difficile de réintégrer la population active. Plus le niveau d'études est élevé, plus la probabilité est grande de trouver un autre emploi. Plus le participant est jeune, plus il lui est facile de réintégrer la population active.

### Autres leçons tirées des programmes à l'intention des travailleurs âgés

- Les approches de maintien ciblant certains secteurs peuvent s'avérer plus efficaces que celles qui sont directement orientées vers des employeurs et des travailleurs en particulier. Les agents provinciaux ont signalé que les activités de maintien en poste ont été peu utilisées en raison de la réticence des employeurs à identifier des travailleurs susceptibles de perdre leur emploi.

- Pour que les programmes soient efficaces, il faut un financement pluriannuel. Il faut aussi prévoir suffisamment de temps pour que le participant réussisse. Ces derniers ont souvent répété que la durée insuffisante de l'IPPTA était un problème.
- La formation des travailleurs âgés doit être concrète, pertinente et pratique.
- Les partenariats au sein de la collectivité permettent d'améliorer l'efficacité du projet.
- Les mêmes données doivent être recueillies dans les différents programmes pour faciliter la compréhension des pratiques exemplaires.
- Il est avantageux d'installer les projets dans des locaux où il y a des services d'emploi généraux, à la fois parce que les participants auront accès à plus de ressources et de services et pour accroître la rentabilité.
- Des mesures extraordinaires (telles que des services d'approche et des mesures incitatives) peuvent être nécessaires pour susciter la participation des personnes qui ont le plus besoin de soutien. Les travailleurs âgés qui n'ont pas fait d'études secondaires ne participent pas autant aux programmes que ceux qui ont un niveau d'études plus élevé.

Chaque rapport d'évaluation et chaque rapport sommaire fait état des leçons apprises. Il s'agit d'avis professionnels donnés par des évaluateurs et appuyés ou complétés par les opinions personnelles des participants, de l'équipe de mise en œuvre, des employeurs et/ou des promoteurs; en règle générale, ces avis sont recueillis au moyen des enquêtes réalisées par les évaluateurs après le projet. Dans de nombreux cas, il s'agit d'observations se rapportant à un projet particulier. Cependant, plusieurs reviennent souvent ou sont assez générales pour être appliquées globalement. On peut en trouver une liste plus exhaustive dans la dernière partie du présent rapport.

# Introduction

## *Aperçu de l'IPPTA*

### Objectifs

L'objectif de cette initiative fédérale-provinciale et fédérale-territoriale à coûts partagés est énoncé dans les modalités relatives à l'obtention de contributions dans le cadre de l'Initiative des projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés du Conseil du Trésor :

- Créer des projets pilotes pour mettre à l'essai des mesures novatrices conçues dans le but de réintégrer des travailleurs âgés licenciés au marché du travail dans un emploi durable ou de maintenir en fonction des travailleurs âgés qui risquent de perdre leur emploi.
- Les projets pilotes doivent comprendre des mesures actives qui aideront les travailleurs âgés à réintégrer le marché du travail ou à rester en poste, le cas échéant.
  - Les projets pilotes mettront à l'essai toute une gamme d'approches conçues pour répondre aux besoins particuliers des travailleurs âgés en ce qui a trait au marché du travail.

Tous les projets pilotes seront évalués en fonction de ces objectifs. Les mesures financées dans le cadre de ces projets peuvent compléter les programmes existants de RHDCC (anciennement DRHC) ou les mesures d'aide à l'emploi déjà mises en place par les gouvernements provinciaux, mais sans les reproduire.

Cet objectif va dans le sens des priorités établies pour les investissements en matière de ressources humaines à RHDCC qui visent à aider les clients ayant des problèmes et des besoins particuliers liés au marché du travail, ainsi qu'à élargir les partenariats en vue d'améliorer et d'intégrer les programmes.

Les principaux résultats attendus sont l'accroissement de l'employabilité des travailleurs âgés, l'amélioration de leur situation du point de vue de l'emploi à long terme et l'accroissement de l'efficacité des programmes pour ce qui est d'aider les membres de ce groupe à augmenter leur employabilité et à conserver un emploi.

Selon les modalités, les participants admissibles sont des travailleurs âgés habituellement de 55 à 64 ans, qui sont sans emploi ou qui risquent de perdre leur emploi. Certains projets accueillent des participants âgés de 50 à 54 ans.

### Historique

Dans les pays industrialisés, les personnes nées au cours de la période de l'après-guerre partiront bientôt à la retraite et elles seront remplacées, au sein de la population active, par une génération moins nombreuse. De plus, un nombre croissant de travailleurs partent plus tôt à la retraite. Par conséquent, la proportion de personnes recevant une pension par rapport au reste de la population active va monter en flèche. La pression financière ainsi générée sera répartie sur un moins grand nombre de travailleurs cotisants et de contribuables qui financeront plus de pensions. Pour contrer ces tendances indissociables, les gouvernements ont tout intérêt à encourager les travailleurs âgés à conserver leur poste plus longtemps et à éliminer les obstacles qui peuvent empêcher leur participation prolongée au marché du travail, notamment en leur offrant la possibilité de se perfectionner et d'acquérir une nouvelle expérience professionnelle (*The Economist* – 26 novembre 2005).

Le gouvernement du Canada, tout comme les provinces et les territoires, s'inquiète constamment des difficultés précises que rencontrent certains travailleurs âgés sur le marché du travail. Même si, comme groupe, les travailleurs âgés se tirent bien d'affaire sur le marché du travail, lorsqu'ils perdent leur emploi, ils ont en général plus de difficulté à trouver un nouvel emploi. Lors du Forum des ministres du marché du travail (FMMT) tenu à la fin des années 1990, les participants ont fait de cette question une priorité. À ce moment, le FMMT avait ciblé les travailleurs âgés comme sujet de recherche prioritaire. Donc, en 1998, un groupe de travail spécial sur les travailleurs âgés a été créé, sous la coprésidence de la province de Québec et de Développement des ressources humaines Canada.

En juin 1999, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il affecterait 30 millions de dollars à l'IPPTA. De plus, dans le cadre du FMMT, le fédéral, les provinces et les territoires se sont entendus sur un ensemble d'objectifs, de principes directeurs, de paramètres clés et sur toute une variété d'approches qui guideront l'élaboration et la réalisation des projets pilotes.

En 2003-2004, le gouvernement fédéral a investi 15 millions de dollars de plus pour permettre la continuation des activités des projets pilotes jusqu'au 31 mars 2004, ainsi que la mise en place de nouveaux projets pilotes. Par la suite, l'Initiative a été prolongée jusqu'au 31 mars 2005 et son budget a été augmenté de 5 millions de dollars. Elle a été prolongée à nouveau jusqu'au 20 mai 2006 avec des fonds supplémentaires s'établissant à 5 millions de dollars.



### Évaluation

Depuis le tout début, l'évaluation devait être un élément central de la conception des différents projets, en raison de leur caractère novateur et expérimental. L'objectif de ces projets était de mettre à l'essai des approches destinées à aider les travailleurs âgés en chômage à trouver un emploi ou à maintenir en poste les travailleurs âgés susceptibles de perdre leur emploi. Les modalités de l'IPPTA stipulent qu'une évaluation doit être faite par chaque administration participante. Pour que l'évaluation puisse se dérouler pendant la période de prolongation de l'Initiative, il a été convenu que des évaluations complètes seraient réalisées par les provinces et les territoires seulement pour les activités terminées en mars 2004.

En ce qui concerne les projets mis en œuvre en 2004-2005, on a examiné uniquement les enquêtes de suivi sur les résultats du point de vue de l'emploi effectuées après 30 jours. On a demandé aux provinces qui ont pris part à l'Initiative en 2004-2005 de fournir les résultats des enquêtes de suivi à plus long terme effectuées auprès des participants, dans le cas des projets qui se terminaient le 31 mars 2004 ou avant. On n'a pas encore reçu les résultats pour tous les projets.

RHDCC a mis au point un cadre d'évaluation générique, afin d'orienter et d'appuyer le travail d'évaluation effectué par les administrations participantes. Ce cadre n'a pas été respecté dans sa totalité par toutes les administrations.

Parmi les administrations participantes, il y a eu Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, le Québec, le Manitoba, la Saskatchewan, la Colombie-Britannique, le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut. En 2004-2005, seuls Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, le Québec, le Manitoba, la Saskatchewan, et les Territoires du Nord-Ouest ont pris part à l'initiative. L'Alberta et l'Ontario ont décidé de ne pas y participer du tout.

### ***Portée et objectif de l'étude***

L'objectif de l'étude était de produire un rapport global sur les répercussions et les leçons retenues de l'IPPTA; elle se fonde sur l'analyse des renseignements provenant des évaluations présentées par les provinces et les territoires participants. L'accent est mis sur les points suivants :

- la réussite globale de l'IPPTA;
- la réussite relative des différentes approches;
- les autres leçons tirées au sujet des programmes à l'intention du groupe cible, notamment les pratiques exemplaires et les pratiques inefficaces.

Ce rapport repose sur un certain nombre d'évaluations présentées par les administrations provinciales et territoriales; toutefois, il ne s'agit pas à proprement parler d'une comparaison par province ou territoire, mais plutôt d'un aperçu national de ces

évaluations et, par conséquent, ce n'est pas une évaluation indépendante en soi. La différence est sans doute plutôt subtile, mais elle tient au fait que le rapport repose essentiellement sur les opinions corroborées exprimées dans ces évaluations sans qu'on ait accès aux données brutes.

L'étude se limite aux 130 projets de l'IPPTA qui ont pris fin le 31 mars 2005.

### ***Méthode de l'étude***

La méthode adoptée pour cette étude consistait à examiner et à analyser trois types de documents :

- les évaluations et/ou les rapports finals sur chaque projet et/ou groupe de projets de l'IPPTA préparés par les provinces et les territoires participants;
- des renseignements supplémentaires sur l'histoire et le fonctionnement de l'IPPTA;
- des liste indiquant pour chaque projet son nom, le nom du promoteur, la province ou le territoire, le financement total, les objectifs et les activités.

Toutes les administrations participantes ont fourni des rapports d'évaluation, conformément au cadre de référence de l'étude. Même s'il était prévu que les évaluations devaient être un élément central de la conception de l'IPPTA et bien que la Direction de la vérification et de l'évaluation de RHDCC ait mis au point un cadre d'évaluation générique pour toutes les administrations, ce cadre n'a pas été utilisé pour recueillir les données sur les participants pendant les projets, ni pour produire des évaluations semblables. Par conséquent, l'information consignée dans les rapports d'évaluation était disparate et incohérente, ce qui fait qu'il était très difficile d'avoir une vue d'ensemble cohérente. Dans quelques cas, seul un rapport descriptif a été présenté, sans une véritable évaluation.

Deux problèmes de comparabilité se sont également posés. Même si, dans le cadre d'évaluation générique, il était recommandé de constituer un groupe de contrôle pour faciliter l'évaluation, aucun des 130 projets ne l'a fait. C'est pour cette raison que l'efficacité nette de l'Initiative et du projet n'a pu être évaluée. Le présent rapport résume plutôt les principales leçons apprises en fonction des résultats bruts, du point de vue de l'emploi et des nombreuses observations empiriques.

L'autre problème de comparabilité tient au fait, qu'en raison de l'hétérogénéité des projets pour ce qui est des participants, des activités prévues et des conditions économiques dans la région concernée, on peut vraiment dire que chaque projet était unique. À cause de cette situation, il était aussi difficile de classer les projets d'une façon qui permettait d'établir une comparaison exacte des différentes approches et des résultats.

## Descriptions des projets de l'IPPTA

### *Données nationales*

Dans le cadre de l'IPPTA, environ 9 500 personnes ont participé à 130 projets distincts.

Le tableau ci-dessous montre la répartition des projets par administration (provinciale ou territoriale) et selon l'activité principale de l'approche. Il faut ce pendant se rappeler que la plupart des projets combinent plusieurs approches pour atteindre les objectifs et que leur classement dans un type de projet donné comporte un aspect subjectif. Les approches, décrites de façon plus détaillée à partir de la page 12, sont notamment les suivantes :

- l'aide à l'emploi (y compris, entre autres, une évaluation individuelle, du counseling en matière d'emploi, la gestion de la perte d'emploi, l'évaluation et la reconnaissance des acquis, les technique de recherche d'emploi et l'aide en recherche d'emploi et la promotion des travailleurs);
- le maintien en poste des travailleurs âgés susceptibles de perdre leur emploi;
- la formation (y compris la formation de base, la formation liée à l'emploi et l'entrepreneuriat);
- l'expérience de travail (y compris les subventions salariales et de la formation en cours d'emploi);
- la sensibilisation/promotion (sensibiliser le public et les employeurs, et favoriser la recherche), à laquelle aucun travailleur âgé ne participait.

**Répartition des projets par administration provinciale ou territoriale**

<b>Administration</b>	<b>Aide à l'emploi et maintien en poste</b>	<b>Formation</b>	<b>Expérience de travail</b>	<b>Sensibilisation et promotion</b>	<b>N<sup>bre</sup> total de projets</b>
Québec	56	16	1	1	74
Colombie-Britannique	11	6	1		18
Nouvelle-Écosse	4	6			10
Nouveau-Brunswick	1		5		6
Terre-Neuve-et-Labrador		3	2		5
Manitoba	2	2			4
Territoires du Nord-Ouest	1	3			4
Île-du-Prince-Édouard	2			1	3
Saskatchewan	2	1			3
Yukon	1	1			2
Nunavut		1			1
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>130</b>

### ***Participants***

Comme le nombre exact de participants n'a pas toujours été transmis, il est impossible d'établir un chiffre exact fiable. Cependant, selon notre estimation fondée sur les effectifs prévus, 9 500 personnes auraient participé aux 130 projets.

### ***Ciblage***

En règle générale, les projets étaient ouverts à toutes les personnes sans emploi ou susceptibles de perdre leur emploi qui se situaient dans la tranche d'âge cible (50 à 64 ans). Quelques projets étaient réservés aux femmes, un aux Afro-canadiens, un aux Autochtones, un aux Indiens d'Asie, et au moins un projet ciblait les travailleurs âgés saisonniers. De la même façon, plusieurs projets ciblaient les travailleurs d'un secteur en particulier ou ceux qui étaient licenciés par un employeur important en particulier (p. ex. les anciens mineurs ou les travailleurs forestiers).

### ***Évaluation individuelle***

Les projets prévoyaient habituellement une évaluation individuelle pour chaque participant, qui portait en général sur les aptitudes, les compétences, l'expérience, le niveau d'études, les objectifs, les capacités physiques et la motivation. Il ressort clairement des évaluations que les auteurs pensaient qu'une évaluation initiale approfondie et étendue de chaque participant était un facteur déterminant de leur succès ou de leur échec dans le cadre du projet. Dans des situations où cela paraissait pertinent, on a également vérifié l'existence possible de problèmes personnels ou sociaux, tels que l'abus d'alcool ou de drogues. Toutefois, en raison de l'absence de groupe de référence et de l'insuffisance de renseignements sur les résultats, il est impossible de vérifier si le type, la qualité et la motivation des participants a eu une grande incidence sur les résultats d'un projet, comme on pourrait s'y attendre.

### ***Âge des participants***

Le groupe cible initial pour l'IPPTA était les travailleurs âgés de 55 à 64 ans. Pour diverses raisons, notamment le besoin de respecter les quotas de participants requis, certains projets ont étendu l'admissibilité aux personnes âgées de 50 à 54 ans.

Toutes les évaluations ne mentionnaient pas nécessairement l'âge du participant. Le tableau suivant présente la répartition par âge dans les évaluations qui contenaient cette information, soit 52 % de l'ensemble des évaluations.

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Pourcentage des participants</b>
Moins de 50 ans	2 %
De 50 à 54 ans	15 %
De 55 à 59 ans	55 %

De 60 à 64 ans	26 %
65 ans et plus	2 %

D'après ce tableau, on peut constater que 81 % des participants correspondaient au groupe cible initial, et 96 % d'entre eux se situent dans le groupe cible révisé.

### *Sexe*

Toutes les évaluations ne comprenaient pas nécessairement l'information relative au sexe des participants. Si l'on se base sur les évaluations qui renfermaient cette information, 2 766 participants étaient des hommes et 2 153 , des femmes.

### *Études*

Bon nombre d'évaluations ne donnaient aucun renseignement particulier sur le niveau d'études des participants. Dans les cas où cette information a été recueillie, soit pour 4 316 participants, la répartition était la suivante :

Niveau d'études	Pourcentage des participants
8 <sup>e</sup> année ou moins	7 %
quelques années d'études secondaires	23 %
diplôme d'études secondaires	21 %
quelques années d'études postsecondaires	32 %
diplômes d'études postsecondaires	17 %

De nombreuses évaluations révèlent que les travailleurs âgés sans emploi avaient un niveau d'études moyen comparable, voire dans certains cas supérieur, à la moyenne de la population de la province ou du territoire où ils résidaient.

### *Situation du marché du travail*

Les projets de l'IPPTA étaient disséminés un peu partout et représentaient des situations du marché du travail variées. En Colombie-Britannique, par exemple, où on a financé un projet dans presque chaque région de la province, la diversité des projets était délibérée. Dans l'ensemble du pays, il y a eu des projets dans des zones métropolitaines offrant une grande diversité de possibilités d'emploi, notamment à Montréal et à Vancouver, ainsi que dans des zones touchées par d'importantes fermetures d'entreprises, telles que Murdochville, au Québec. Des projets ont également été menés dans des collectivités qui comptent sur le travail saisonnier, comme Edmundston, au Nouveau-Brunswick.

### ***Conception des projets***

Presque tous les projets pilotes étaient fondés sur un modèle offrant aux participants des activités de groupe. Les différentes approches proposées dans les 130 projets de l'IPPTA, seules ou combinées avec d'autres, étaient notamment les suivantes :

#### ***Aide à l'emploi***

L'aide à l'emploi comprenait des activités de préparation à l'emploi, telles que le counseling individuel, la rédaction de CV, l'évaluation (y compris l'évaluation et la reconnaissance des acquis), le renforcement de la confiance en soi, l'établissement d'objectifs, la planification de carrière, l'analyse des questions entourant la suppression d'emplois, l'acquisition de techniques d'entrevue et de recherche d'emploi, les clubs de recherche d'emploi ainsi que des cours de formation de base à court terme, par exemple sur l'utilisation du matériel de bureau, de caisses enregistreuses et d'ordinateurs. Ces services étaient surtout offerts dans le cadre d'ateliers ou de séances de groupe. La participation à des projets d'aide à l'emploi à temps plein est habituellement de courte durée, c.-à-d. de trois à cinq semaines.

#### ***Expérience de travail***

Les approches courantes pour favoriser l'acquisition d'une expérience de travail sont notamment les suivantes :

- l'expérience de travail acquise dans le cadre du projet;
- l'expérience de travail acquise à la fin du projet, dans l'espoir qu'elle débouche sur un emploi permanent;
- l'expérience de travail simulée acquise au moyen d'une mise en situation professionnelle « virtuelle ».

Dans certains projets, les agents de prestation de service ont communiqué avec les employeurs et les ont encouragés à offrir un stage aux participants. Dans d'autres projets, on a appris aux participants comment se mettre en valeur face à des employeurs potentiels, pour que ceux-ci les embauchent, ce qui leur permettrait d'acquérir une expérience de travail. Souvent, on a encouragé les employeurs à offrir un salaire normal en fonction des qualifications et de l'expérience. En général, les employeurs ont touché des subventions pour les salaires versés aux travailleurs âgés et, dans certains cas, on leur a demandé de s'engager à garder l'employé à la fin du stage. Dans au moins deux projets, la totalité des salaires versés aux participants a été remboursée aux employeurs.

Dans une situation d'emploi « virtuelle », les participants ont acquis une expérience de travail pratique grâce à une simulation des diverses tâches réellement exécutées dans des entreprises. L'expérience de travail variait selon les compétences requises en milieu de travail (p. ex. l'administration, les méthodes comptables et la commercialisation).

#### ***Formation***



Certains projets offraient une formation adaptée aux besoins de chaque participant afin de lui permettre d'acquérir des connaissances fondamentales, des compétences de base et des connaissances spécialisées nécessaires en vue d'obtenir un stage, un emploi futur ou d'accroître leur valeur pour les employeurs. En règle générale, au départ, les participants ont été évalués afin de déterminer leur niveau d'études et leurs aptitudes et d'adapter la formation à leurs besoins ou de personnaliser le programme pour dispenser la formation en groupe. Des modules de formation en cours d'emploi et de formation propre à un secteur d'activité ont également été offerts.

### ***Promotion***

Certains fournisseurs de services ont fait de façon active la promotion des travailleurs âgés auprès des employeurs de la région. Cette démarche a eu lieu, dans certains cas, pendant le projet afin de procurer aux participants une expérience de travail ou, dans d'autres cas, à la fin du projet pour leur trouver un emploi permanent.

### ***Maintien en poste***

Les approches de maintien en poste visaient à mettre en place des solutions qui imposent afin que les travailleurs âgés qui risquent de perdre leur emploi restent en poste. Exemples : a) évaluation des acquis et formation; b) repérage des tâches moins exigeantes avec le même employeur; c) élaboration de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines avec les sociétés afin de favoriser le maintien en fonction des travailleurs expérimentés, le transfert des compétences avant le départ à la retraite et la prolongation de la vie active des travailleurs âgés.

## ***Employeurs et secteurs d'activité visés par les projets***

L'un des objectifs globaux de l'IPPTA est de sensibiliser les employeurs à la valeur des travailleurs âgés. Le principal moyen de faire participer les employeurs était le placement. Toutefois, au moins deux projets qui visaient cet objectif ne nécessitaient pas la participation active des travailleurs âgés. Les activités de projet comprenaient une recherche en vue de définir les problèmes et les obstacles auxquels les travailleurs âgés se heurtent lorsqu'ils cherchent un emploi, une recherche sur les pratiques de gestion prisées par les employeurs, l'élaboration de plans de communication permettant d'accroître la prise de conscience, la connaissance et l'acceptation chez des groupes cibles déterminés, ainsi qu'une aide apportée aux employeurs afin de faciliter l'élaboration de pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui tiennent compte des travailleurs âgés.

### ***Secteurs d'activité visés***

Dans certaines propositions de projet, on indiquait des secteurs particuliers au sein desquels des participants potentiels seraient sélectionnés, notamment dans les collectivités touchées par de nombreux licenciements dans les secteurs en question. Les promoteurs de projet ont aussi parfois ciblé des secteurs d'activité présentant des possibilités de création d'emplois en fonction des renseignements obtenus sur le marché



du travail local. Le tableau ci-dessous donne des exemples de ces secteurs d'activité, tels qu'ils figurent dans les propositions.

<b>Secteur d'activité de départ</b>	<b>Certains secteurs d'activité ciblés en raison de la création d'emplois</b>
Agriculture Charpenterie Travail administratif Vêtement Construction Électricité Transformation du poisson Foresterie Fonderie Sucre d'érable Transformation des métaux Traitement des métaux Exploitation minière Peinture Plomberie Service Construction navale Textile et biens en laine	Soins de santé Artisanat Relations avec les clients Enseignement Industrie alimentaire Meubles Jardinerie Entretien ménager Bureautique Imprimerie Vente Travail autonome Service Économie sociale Tourisme et produits du bois

Deux des rapports d'évaluation énumèrent et classent les principaux secteurs dans lesquels les participants ont trouvé un emploi. Le tableau ci-dessous montre la diversité économique.

<b>Secteurs au sein desquels les participants ont trouvé un emploi dans deux administrations (par ordre décroissant d'importance)</b>	
<b>Administration A</b>	<b>Administration B</b>
Vente et services	Autres services [non précisés]
Affaires commerciales, finances et administration	Soins de santé et aide sociale
Transformation, fabrication et services publics	Commerce de détail
Commerce, transport et mécanique.	Hébergement et services d'alimentation
	Agriculture, foresterie, pêche et chasse
	Transport et entreposage
	Arts, divertissement et activités de loisir
	Administration et services de soutien,
	Services de gestion des déchets.

L'administration B a également ventilé ces chiffres par région, ce qui illustre bien la véritable diversité des possibilités d'emploi au sein d'une province. Par exemple, dans une région, le secteur du transport et de l'entreposage dominait alors que dans un autre c'était celui de l'hébergement et des services alimentaires. Ces différences prouvent qu'il est nécessaire de bien comprendre les caractéristiques du marché du travail de la région dans laquelle un projet va être mis en place et d'orienter les programmes vers les secteurs d'activités qui présentent des possibilités d'emploi.

### ***Durée des projets et budgets***

Les projets les plus courts de l'IPPTA s'étendaient sur deux mois, et les plus longs sur 24 mois. En moyenne, ils ont duré 13,5 mois.

Après la première période de financement, l'IPPTA a continué d'exister grâce au renouvellement annuel du financement. Cette démarche a en fait limité le temps consacré aux projets à cause du délai arbitraire imposé. Un grand nombre de personnes interrogées ont déclaré que le temps alloué à leur projet était insuffisant.

### ***Évaluations***

Selon le cadre d'évaluation générique, une évaluation globale devait être effectuée pour chaque projet et porter sur les questions fondamentales de l'évaluation :

- la pertinence;
- la conception du projet et son exécution;
- la réussite du projet;
- la rentabilité du projet.

La plupart des évaluations ont été réalisées par des consultants de l'extérieur qui auraient dû être informés des grandes lignes de la méthodologie à utiliser, notamment :

- la collecte des données de référence;
- l'analyse des données administratives;
- l'examen des documents;
- les entretiens avec les gestionnaires/administrateurs de projet;
- les groupes de discussion et les enquêtes auprès des participants et autres intervenants.

D'après ce que nous avons compris, même si, dans le cadre de l'évaluation, les groupes de référence étaient considérés comme un élément important, une fois venu le moment de les mettre en place, on a laissé tomber cette exigence en raison du nombre de petits projets mis en oeuvre dans des zones où la mise sur pied d'un groupe de référence s'avérait difficile.

Dans certaines administrations, des évaluations distinctes ont été réalisées pour chaque projet; toutefois, certains rapports ont regroupé des évaluations de projets distincts fournissant ainsi des analyses détaillées et approfondies. Les rapports groupés provenant du Québec, de la Colombie-Britannique et de la Nouvelle-Écosse ont été particulièrement utiles, car ces trois provinces ont connu la plus forte activité.

La Nouvelle-Écosse fait remarquer que si le même agent contractuel s'occupe de toutes les évaluations de l'IPPTA dans une province ou un territoire, on améliore la cohérence de la méthodologie et des rapports, en plus de faciliter les synthèses et les analyses

statistiques au niveau provincial. Toutefois, même dans ce contexte, il existait une différence marquée entre les évaluations.

### **Analyse des résultats**

#### ***Succès global de l'IPPTA***

Comme les rapports d'évaluation présentés le montrent, l'IPPTA semble avoir réussi dans une large mesure à atteindre ses objectifs.

#### ***Stimulation et mise à l'essai d'approches novatrices***

De nombreuses évaluations mentionnent que la flexibilité est un facteur essentiel à la réussite de l'IPPTA à l'échelle locale. Étant donné le caractère expérimental de l'Initiative, il y avait une grande latitude pour mettre à l'essai une grande variété d'approches. Cette flexibilité permettait l'innovation – une composante essentielle que tout projet se devait de prouver pour obtenir un financement. Cette démarche s'est souvent traduite par une adaptation des services de préparation à l'emploi existants aux besoins des travailleurs âgés. Et en ce sens, la diversité des approches mises à l'essai atteste l'efficacité de l'Initiative. Parmi ces approches, mentionnons :

- la mise sur pied d'un centre de ressources humaines axé sur les aînés, y compris une base de données répertoriant les compétences, qui servirait de centre de renseignements pour les employeurs et les personnes qui veulent embaucher des travailleurs âgés;
- la constitution et l'encadrement d'une coopérative de production regroupant des travailleurs âgés, qui offrirait des services-conseils (communication, publicité et promotion, formation en gestion de projet) aux entreprises de la région;
- le recours à une équipe de professionnels (psychologues, orthopédistes, etc.) chargée de procéder à une évaluation des compétences de chaque travailleur âgé ayant un handicap mental ou physique ainsi que des difficultés qu'ils éprouvent en matière de raisonnement et de réflexion, en vue de répondre aux besoins individuels en matière de formation;
- six semaines d'expérience de travail pratique dans un environnement professionnel simulé dans lequel les travailleurs âgés seraient « embauchés » pour exécuter différentes tâches au sein de l'entreprise virtuelle;
- l'utilisation de différents moyens (journaux, radio, télévision et réunions individuelles et collectives, conférences, symposiums, etc.) pour sensibiliser les employeurs et les principaux acteurs socioéconomiques à l'importance d'aider les travailleurs expérimentés à obtenir un emploi et à le conserver.

#### ***Atteinte et mesure des résultats positifs en matière d'emploi***

En plus d'être novateurs, les projets devaient comprendre des éléments concrets devant permettre la réintégration des travailleurs âgés sans emploi sur le marché du travail ou le maintien en fonction de ceux qui risquaient de perdre leur emploi. Presque tous les projets incorporaient de tels éléments, avec des taux de réussite variés, comme on peut s'y attendre quand on met à l'essai des approches novatrices. Selon l'information accessible, on peut dire que la plupart des projets ont obtenu un certain succès du point de vue de l'emploi, et certains ont remporté un succès considérable dans ce domaine.

L'Initiative aurait pu remporter plus de succès globalement dans la mise à l'essai de diverses approches si les promoteurs de projet avaient utilisé le cadre d'évaluation fourni par RHDC. Dans l'état actuel des choses, les rapports d'évaluation renferment peu de données de référence communes qui permettraient d'effectuer une comparaison pertinente entre les 130 projets. Néanmoins, les données transmises semblent donner une idée des répercussions des différentes approches – faisant ressortir les approches fructueuses et celles qui le sont moins. À tout le moins, ces résultats constituent des hypothèses pouvant servir de point de départ pour effectuer des analyses plus approfondies.

### *Sensibilisation des employeurs*

L'un des objectifs d'ensemble de l'IPPTA est de sensibiliser les employeurs à la valeur des travailleurs âgés. Dans le cadre des activités des projets, il fallait, par exemple, cerner les problèmes et les obstacles auxquels les travailleurs âgés doivent faire face pour obtenir un emploi, faire une recherche sur les pratiques de gestion prisées par les employeurs, élaborer des plans de communication pour favoriser la prise de conscience, la connaissance et l'acceptation de groupes cibles déterminés, ainsi qu'aider les employeurs à élaborer des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui tiennent compte des travailleurs âgés.

Les projets spécialisés dans cette approche ne nécessitaient la participation d'aucun travailleur âgé, et il est difficile d'en mesurer les répercussions du point de vue l'emploi. Toutefois, les enquêtes effectuées auprès des employeurs et des entreprises dans le cadre des nombreux projets de l'IPPTA ont en réalité fait prendre conscience des multiples qualités des travailleurs âgés.

### *Satisfaction des participants*

On ne peut pas considérer qu'une initiative soit entièrement réussie, si les attentes légitimes des participants ne sont pas satisfaites. À cet égard, les évaluations rendent compte en règle générale d'un niveau élevé de satisfaction à l'égard des programmes, peu importe les résultats personnels du point de vue de l'emploi.

## **Efficacité relative des différentes approches**

Les différences approches, qu'elles soient indépendantes ou combinées à d'autres, représentées dans les 130 projets de l'IPPTA ont été décrites ci-dessus. Rappelons qu'il s'agit des suivantes :

- l'aide à l'emploi;
- l'expérience de travail;
- la formation;
- la promotion;
- le maintien en poste.

Même avec les meilleures données, il peut être difficile de déterminer les résultats d'une approche mise à l'essai lorsqu'on évalue les projets. Dans le cas des projets de l'IPPTA, de nombreux autres facteurs économiques liés au marché du travail local pourraient influencer sur les offres d'emploi, et une reprise ou un ralentissement économique pourraient faire passer les résultats d'un projet médiocre pour des résultats très satisfaisants ou à l'inverse faire paraître de très bons résultats comme médiocres.

Tel qu'il a été mentionné dans la partie précédente, les rapports d'évaluation ne contiennent pas de données sur les résultats des participants qui permettraient de comparer les différentes approches des 130 projets. Toutefois, des chiffres réels en ce qui concerne l'emploi existent pour environ 2 100 participants et peuvent être utilisés à titre indicatif pour déterminer les approches pouvant être les plus efficaces.

Cela étant dit, le tableau ci-dessous présente une évaluation quantitative des résultats fondée sur les évaluations prises dans leur ensemble pour lesquelles les données ont été fournies.

### **Résultats en matière d'emploi par approche**

<b>Approche</b>	<b>Nombre de participants évalués</b>	<b>Nombre de participants employés à la fin du projet</b>	<b>Pourcentage de participants employés à la fin du projet</b>	<b>Nombre de participants lors du suivi à long terme</b>	<b>Nombre de participants employés lors du suivi</b>	<b>Pourcentage de participants employés lors du suivi</b>
Maintien en poste	292	257	88,0			
Formation et promotion	19	15	78,9			
SAE/promotion/expérience de travail	176	106	60,2			
SAE avec expérience de travail	32	18	56,3			
SAE/formation/expérience de travail	344	191	55,5			

## Rapport global sur les évaluations de l'IPPTA

Approche	Nombre de participants évalués	Nombre de participants employés à la fin du projet	Pourcentage de participants employés à la fin du projet	Nombre de participants lors du suivi à long terme	Nombre de participants employés lors du suivi	Pourcentage de participants employés lors du suivi
SAE avec acquisition de nouvelles compétences	163	81	49,7	72	53	73,6
SAE avec promotion auprès des employeurs	120	56	46,7			
Formation avec expérience de travail	43	16	37,2	18	15	83,3
SAE	752	276	36,7			
SAE, formation, expérience de travail <sup>1</sup> et promotion	129	47	36,4	102	43	42,2
Expérience de travail subventionnée complètement	24	3	12,5	0		
Formation et expérience de travail subventionnée complètement	6	0	0	0		
Totaux	2100	1066	50,8	192	111	57,8

Dans le tableau, les approches sont présentées par ordre de pourcentage décroissant des participants employés à la fin du projet, c.-à-d. qu'elles vont de la plus efficace à la moins efficace. La ligne en grisé dans le milieu indique le pourcentage médian des personnes avec un emploi à la fin du projet (46,7), à savoir le point au-dessus et en-dessous duquel on trouve la moitié des participants – l'approche intermédiaire du point de vue de l'efficacité. Il convient également de noter les deux différences marquées (illustrées par les bandes noires) qui délimitent des résultats qui autrement changent graduellement.

Ces bandes séparent le tableau en trois zones, les deux approches du haut affichant les meilleurs résultats et les deux dernières, les résultats les plus médiocres. La zone du milieu représente des résultats qui changent de façon progressive en fonction de la catégorie de l'approche.

Compte tenu des limites de ces données, nous aboutissons aux conclusions suivantes :

1. Les projets qui ont porté sur le maintien en poste de travailleurs âgés risquant de perdre leur emploi semblent avoir obtenu le meilleur taux de réussite avec 88 % des travailleurs ciblés qui sont encore employés après l'intervention. Si nous partons du principe que les 292 participants concernés auraient perdu leur emploi

<sup>1</sup> Repose sur trois projets qui se déroulent dans des économies relativement déprimées; deux de ces projets offraient une subvention initiale couvrant la totalité des salaires.

- sans cette intervention, alors cette approche est celle qui donne les effets les plus bénéfiques.
2. Les approches relatives au maintien en poste menées au niveau du secteur d'activité peuvent s'avérer plus efficaces que celles visant des employeurs et des travailleurs en particulier. Les agents responsables en province ont signalé que les activités de maintien en poste n'ont pas été suffisamment utilisées étant donné la réticence des employeurs à identifier des travailleurs susceptibles de perdre leur emploi.
  3. Quant aux travailleurs âgés sans emploi, les meilleurs résultats ont été obtenus dans le cadre de projets qui combinaient différentes approches, telles que les services d'aide à l'emploi ou la promotion auprès des employeurs avec une alternance de formation et d'expérience de travail.
  4. Les projets qui offraient seulement des services d'aide à l'emploi ont été plutôt efficaces, mais plus encore lorsqu'ils étaient combinés avec d'autres approches. La formation associée à l'expérience de travail seule a été presque aussi efficace que la prestation de services d'aide à l'emploi.
  5. Les projets offrant de la formation suivie d'une promotion de chaque travailleur auprès des employeurs (sans services d'aide à l'emploi) semblent avoir été très efficaces, mais l'échantillon est trop petit pour en tirer des conclusions.
  6. Les approches qui versaient aux employeurs une subvention correspondant à la totalité des salaires pour l'embauche d'un travailleur âgé ont été presque toutes inefficaces et même relativement inefficaces, même lorsqu'une telle subvention était offerte au départ puis diminuait progressivement.
  7. Le peu de renseignements dont on dispose sur le suivi à long terme indique que dans bon nombre de cas les gens conservent leur emploi.

Les autres comparaisons figurant ci-dessous sont présentées seulement à titre indicatif, car elles proviennent d'une seule administration.

Dans une province, les évaluateurs ont signalé que parmi les 647 anciens participants qui ont répondu à une enquête de suivi, environ 30 % ont travaillé davantage depuis la fin du projet. Les évaluateurs ont également indiqué que, pour ceux qui ne travaillaient pas au moment de leur admission en tant que participants, la proportion de ceux qui ont obtenu un emploi après le programme a augmenté, passant de 22 % pour ceux dont la participation au projet est terminée depuis moins de six mois à 37 % pour ceux dont la participation a pris fin depuis plus d'un an. Le premier chiffre confirme l'efficacité de l'IPPTA pour ce qui est d'aider les gens à trouver un emploi; le deuxième montre que l'expérience de l'IPPTA a permis d'améliorer l'emploi à long terme.

L'analyse des résultats d'une province, comprenant 27 projets, a mis en évidence un autre facteur : plus la période de chômage du travailleur âgé est longue, plus il lui est difficile de réintégrer la population active. La province concernée en est arrivée à ce résultat après avoir analysé le taux de réussite des anciens participants à l'IPPTA pour ce qui est d'obtenir un emploi, et ce, en fonction de la durée du chômage avant leur participation au projet de l'IPPTA. Le tableau ci-dessous présente le pourcentage de personnes occupant



un emploi en fonction de la durée du chômage avant le projet. Les chiffres sont donnés séparément pour les deux périodes de financement, car ils ont été transmis ainsi au départ – sans les chiffres de base nécessaires pour pouvoir combiner les deux périodes.

### **Pourcentage des personnes occupant un emploi une fois le projet terminé, en fonction de la durée du chômage avant le début du projet**

<b>Durée du chômage avant le début du projet</b>	<b>Projets financés de 2000 à 2003</b>	<b>Projets financés de 2003 à 2004</b>
Moins de 12 mois	77,9	84,2
De 12 à 23 mois	54,4	63,7
24 mois ou plus	55,5	43,1

### **Analyse des coûts**

D'après les 99 projets pour lesquels nous disposons de renseignement concernant les participants et le budget, le coût moyen par participant tous projets confondus s'élève à 5 297 \$. Le coût moyen par participant, pour chacun des trois types de projets qui comptaient des participants, se présente comme suit :

- Aide à l'emploi (59 projets) – 4 318 \$
- Formation (31 projets) – 8 116 \$
- Expérience de travail (9 projets) – 10 736 \$

La différence entre les coûts s'explique de deux façons : les projets de formation ont tendance à durer plus longtemps que les projets d'aide à l'emploi, et les projets relatifs à l'expérience de travail exigent souvent le paiement d'une indemnité au participant ou d'une subvention salariale à l'employeur.

Nous avons cru comprendre que la plupart des 130 projets ont été mis en œuvre à un coût correspondant au montant versé pour le financement du projet ou à un coût inférieur. Les provinces très peuplées pouvaient attirer plus de personnes, ce qui avait pour effet de réduire le coût moyen. Certains projets ont aussi partagé des locaux, dont le coût est moins élevé que pour des installations indépendantes.

### Leçons retenues

Chaque rapport d'évaluation ou rapport sommaire énumère les leçons retenues. Ces dernières reflètent les avis professionnels des évaluateurs, appuyés ou complétés par les opinions personnelles des participants, de l'équipe de mise en œuvre, des employeurs et/ou des promoteurs. En règle générale, ces avis sont recueillis au moyen des enquêtes réalisées à la suite du projet par les évaluateurs. Dans de nombreux cas, il s'agit d'observations se rapportant à un projet en particulier. Cependant, plusieurs reviennent souvent ou sont suffisamment générales pour s'appliquer à l'ensemble.

#### *Budgets*

- Après la première période de financement, l'IPPTA a continué d'exister grâce à des renouvellements annuels du financement. L'imposition d'un délai arbitraire a eu pour effet de limiter le temps consacré aux projets; de plus, de nombreux participants ont déclaré que le temps alloué pour leur participation était insuffisant. À l'avenir, dans la conception des programmes, l'obtention d'un financement pluriannuel permettrait d'utiliser les fonds de façon plus rentable et plus efficace.

#### *Conception/méthode*

- Il existe de grandes différences entre les travailleurs âgés sans emploi du point de vue des causes de leurs difficultés en matière d'emploi, de leur motivation à chercher un emploi et du type d'aide qui est susceptible de leur convenir. Des programmes flexibles et la prise en compte des besoins individuels sont les principaux ingrédients de la réussite quand on planifie et qu'on met en œuvre des projets visant à aider les travailleurs âgés à obtenir un emploi ou à le conserver. De nombreux projets ont réussi à fournir l'attention individuelle nécessaire à l'intérieur des programmes de groupe. Cette combinaison offrait les avantages des programmes personnalisés et, en même temps, le soutien mutuel et les gains en efficacité qui caractérisent les programmes de groupe.
- Le message primordial qui ressortait des enquêtes menées auprès des participants était la nécessité d'offrir une formation pratique et pertinente, par exemple : une formation en cours d'emploi; une formation qui alternait l'apprentissage de la théorie une journée et la mise en pratique le jour suivant dans un contexte professionnel; une formation qui permet d'obtenir des certificats et des diplômes d'aptitudes professionnelles; une formation en informatique axée sur le monde du travail; enfin, la rédaction de CV appliquée de façon concrète et précise. Le mentorat, l'encadrement et le jumelage sont trois exemples supplémentaires. Les activités de groupe et toutes les formes de conseils semblent avoir été bien accueillies. De nombreux commentaires positifs ont été faits sur l'amélioration de l'estime de soi chez les participants.

- D'après notre analyse, qui porte sur les activités effectivement réalisées dans chacun des 130 projets, il ressort que les projets les plus fructueux sont ceux qui ont combiné au moins deux approches; en réalité, la combinaison de deux approches est presque toujours indispensable à la réussite. Selon l'expérience de l'une des provinces participantes, plus de la moitié des projets de l'IPPTA ont porté sur trois des questions visées tandis que la plupart des autres en ont traité deux.
- Il peut y avoir deux problèmes dans la planification de projet :
  - Premièrement, on peut ne pas avoir pris en considération le fait que les travailleurs âgés sans emploi avaient un niveau d'études moyen comparable, voire même dans certains cas supérieur, à la moyenne de la population de la province ou du territoire où ils résidaient. Il se peut qu'on ait supposé de façon arbitraire qu'un groupe de personnes sans emploi se caractérise forcément par un niveau d'études inférieur à la moyenne. Or les statistiques sur le niveau d'études des travailleurs âgés participants démentent cette hypothèse et, par conséquent, on peut se demander si, dans la conception des projets de formation à l'intention des travailleurs âgés, les objectifs visés en matière d'enseignement étaient parfois fixés à un niveau trop bas pour les participants ayant un degré plus élevé de scolarisation. Certains participants ont déploré cet état de choses.
  - Deuxièmement, il est possible que les planificateurs n'aient pas pris conscience du fait que les travailleurs âgés peuvent avoir besoin de plus de temps pour acquérir de nouvelles compétences ou pour assimiler la matière des cours de formation. Il n'y a aucune preuve que cela se soit produit; toutefois, nous avons remarqué que quelques participants dans presque tous les projets ont déclaré que le temps alloué au projet était trop court.

### *Employeurs*

- Les travailleurs âgés affirment souvent que les employeurs ont des préjugés contre eux lorsque leur demande d'emploi n'aboutit pas, au lieu de prendre au pied de la lettre les raisons données par l'employeur potentiel. Par contre, une des découvertes positives des projets de l'IPPTA est que le préjugé des employeurs envers les travailleurs âgés, souvent mentionné, est beaucoup moins répandu que ce que l'on pensait. Les enquêtes menées auprès des employeurs dans le cadre des nombreux projets de l'IPPTA n'ont mis en évidence aucun préjugé; en fait, de nombreux employeurs ont affiché une attitude positive envers les travailleurs âgés en énumérant les nombreux avantages que ces derniers présentent pour le milieu de travail.

### *Évaluations*

- Il a été très difficile d'obtenir des données homogènes à partir des évaluations. Il faut se pencher sérieusement sur cette question au niveau administratif, en particulier dans le cas des programmes pilotes, et on doit envisager de prendre des mesures, telles que la retenue des paiements, pour faire respecter les exigences. Les évaluations devraient idéalement être intégrées dans la gestion de projet, afin que les objectifs du projet

restent la préoccupation première. Il faudrait recueillir les données fondamentales pour chaque participant au moment de l'admission, puis tout de suite après la participation, lors du suivi effectué après 30 jours, lors du suivi après 60 jours et, enfin, lors du suivi après un an. Ces données devraient comprendre le groupe d'âge, le niveau d'études, le sexe, la situation du point de vue de l'emploi et le résultat, sauf au moment de l'admission.

### *Finances/indemnités*

- Une rémunération supplémentaire, des indemnités et autres suppléments de revenu sont autant d'éléments qui influent énormément sur la motivation de l'employeur et celle des participants au projet. Certaines administrations comptaient dans une large mesure sur ces avantages alors que d'autres s'en passaient complètement. Les quelques données de référence fournies dans les évaluations qui se prêtent à une comparaison semblent indiquer que les subventions représentant 100 % du salaire qui ont été versées aux employeurs ont été inefficaces. Par conséquent, une analyse approfondie est nécessaire pour déterminer les répercussions positives et négatives de tels outils financiers sur les employeurs et les participants ainsi que les mises au point souhaitables.

### *Emplacement des activités d'aide à l'emploi*

- Du point de vue des participants et de l'équipe de projet, il est préférable d'exécuter les activités dans les mêmes locaux que le promoteur ou qu'une organisation partenaire plutôt que de fonctionner de façon indépendante. Lorsque les activités sont situées au même endroit que d'autres services utiles pour les participants, ceux-ci y ont plus facilement accès. De plus, le coût des locaux et du matériel peut être moins élevé, s'il est partagé avec le cooccupant.

### *Participants*

- Le type, la qualité et la motivation des participants influent énormément sur les résultats d'un projet. L'examen des évaluations a montré clairement qu'une évaluation initiale approfondie et étendue de chaque participant est déterminante pour leur réussite dans le cadre du projet. Cette évaluation doit porter sur les aptitudes, les compétences, l'expérience, le niveau d'études, les objectifs du participant, les aptitudes physiques et la motivation. Cette évaluation et le processus d'admission devraient permettre d'éliminer les personnes qui pourraient tirer avantage, dans une certaine mesure, d'une participation au projet, mais dont les besoins pourraient être comblés plus avantageusement par d'autres modes de prestation. Cette remarque vise deux catégories de personnes en particulier : celles qui souhaitent participer pour des raisons sociales sans avoir l'intention de chercher un emploi; et celles qui éprouvent des difficultés en lecture, en écriture ou en mathématiques, ou encore des problèmes de santé ou d'ordre social. Ces particularités peuvent poser trop de difficultés par rapport au type d'aide à l'emploi dont les travailleurs âgés ont habituellement besoin.

- Des mesures extraordinaires (telles que la sensibilisation et les mesures incitatives) peuvent être nécessaires pour susciter la participation de ceux qui ont besoin de soutien. Les travailleurs âgés qui n'ont pas fait d'études secondaires ne participent pas aux programmes dans la même mesure que les travailleurs âgés ayant un niveau d'études plus élevé.
- L'hypothèse de départ, selon laquelle le groupe d'âge de 55 à 64 ans est la population cible idéale pour les projets de l'IPPTA, est erronée. L'élargissement de la population cible pour englober les personnes de 50 à 54 ans a augmenté le nombre de participants ayant des besoins semblables. Il est aussi important de prendre conscience que certaines personnes de plus de 64 ans souhaitent aussi intégrer le marché du travail.
- L'analyse des résultats des 27 projets d'une province a montré très clairement que plus la période chômage du travailleur âgé est longue, plus il lui est difficile de réintégrer la population active. La province concernée est arrivée à cette conclusion après avoir analysé le taux de réussite des anciens participants à l'IPPTA du point de vue de l'obtention d'un emploi, et ce en fonction de la durée du chômage avant leur participation au projet de l'IPPTA. On a constaté que ce taux de réussite était beaucoup plus élevé chez ceux qui avaient quitté le marché du travail depuis un an ou moins. Une analyse approfondie des causes de ce phénomène peut faire ressortir la nécessité d'adopter une approche différente à l'égard de ceux qui ont quitté le marché du travail depuis plus longtemps.
- Deux autres particularités des participants semblaient augmenter l'employabilité dans certains projets, mais on ne disposait pas d'une quantité suffisante de renseignements à ce sujet pour dégager une tendance à l'échelle nationale. La première particularité était que plus le niveau d'études est élevé, plus la probabilité est grande de trouver un autre emploi. La deuxième était que plus le participant est jeune, plus il lui est facile de réintégrer la population active.
- Lorsque les participants évoquaient l'uniformité du point de vue de l'âge au sein du groupe, c'était en bien. Les formateurs qui appartenaient au même groupe d'âge étaient particulièrement bien accueillis. Toutefois, on a également souligné une collaboration très fructueuse avec des travailleurs plus jeunes.

### *Partenaires*

- Il peut être déterminant pour la réussite des projets d'emploi de nouer des partenariats solides au sein de la collectivité et de tirer profit des ressources des partenaires, y compris la co-occupation. La courte durée des contrats, soit deux ans, peut être un obstacle majeur à l'établissement de partenariats avec les employeurs et les organisations communautaires alors que la réussite des projets de l'IPPTA dépend de tels partenariats.

### *Marchés du travail régionaux*

- Les marchés du travail subissent des fluctuations importantes à l'échelle locale, même au sein d'une même province. Il est important d'examiner en détail la situation, les tendances et les possibilités en matière d'emploi dans la région où un projet est mis sur pied et d'adapter les activités en fonction des conditions et des possibilités à l'échelle locale. Pour choisir les formateurs, un critère essentiel serait que la formation proposée reflète les réalités et les enjeux de la localité.

### *Maintien de l'emploi*

- Certains projets étaient axés en totalité ou en partie sur le maintien en poste des travailleurs âgés qui risquaient de perdre leur emploi permanent. Ces projets présentent des particularités qui les distinguent des projets destinés aux travailleurs âgés en chômage, notamment :
  - il est difficile d'identifier la personne qui risque de perdre son emploi; les employeurs ne peuvent pas ou ne veulent pas révéler quels travailleurs ou quels postes sont en cause;
  - les participants travaillent; donc, ils n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à la formation, à l'orientation et aux autres activités;
  - la formation doit souvent être une mise à jour de fonctions qu'ils exercent déjà et non une formation sur des sujets totalement nouveaux.Ces différences sont suffisamment significatives pour suggérer que des programmes distincts permettraient de mieux répondre aux besoins de ce type de travailleurs âgés.

\*\*\*\*\*

## Annexe A – Approches novatrices

Au total, 130 projets ont été mis en œuvre entre janvier 2000 et mars 2005 dans le cadre de l'IPPTA. Essentiellement, ils avaient pour objet de mettre à l'essai des mesures actives novatrices et/ou diverses approches visant à réintégrer dans la population active des travailleurs âgés en chômage ou susceptibles de perdre leur emploi. Environ 9 500 travailleurs âgés ont participé aux 130 projets de l'IPPTA.

La liste d'approches ci-dessous montre la capacité de l'IPPTA de favoriser et de mettre à l'essai de nouvelles approches à l'intention des travailleurs âgés. Plus de détails sur les approches choisies se trouvent dans le corps du rapport.

### Aide à l'emploi

Adapter les services d'aide à l'intégration à l'emploi pour les travailleurs âgés en faisant passer à ces derniers un test psychométrique en vue faire une évaluation personnelle de leurs compétences.

Adapter les services d'employabilité spécialisés aux besoins particuliers des travailleurs expérimentés.

Aider les clients à transformer leurs passe-temps et leurs intérêts en compétences monnayables.

Assurer une prestation globale des services; examiner les possibilités de travail autonome et de marketing.

Combiner les services structurés et les services souples.

Concevoir et mettre à l'essai des outils et des services destinés particulièrement aux travailleurs expérimentés.

Concevoir, produire et distribuer un guide à l'intention des travailleurs expérimentés qui contient des renseignements et des conseils sur les étapes à suivre pour obtenir un emploi.

Donner accès à des mentors s'occupant de la transition chez les travailleurs âgés et connaissant les besoins de ces derniers et les obstacles qu'ils rencontrent.

Élaborer et mettre en œuvre un processus de création de portfolios.

Élaborer un guide de vérification des ressources humaines dans les établissements, qui aidera les employeurs et les travailleurs des établissements de soins continus à procéder à la planification.

Embaucher un travailleur âgé qui agira à titre de conseiller en orientation.

Faire appel à un travailleur d'approche spécialisé pour établir la liaison avec les programmes en place et les entreprises locales.

Former des groupes de petites entreprises qui examineront les possibilités de travail autonome et d'établissement de réseaux.

Mettre à l'essai de nouvelles approches permettant aux travailleurs expérimentés de trouver un emploi dans le domaine de l'impression.

Mettre à l'essai un service d'accueil, de counseling et d'orientation pour les travailleurs âgés.

Mettre à l'essai une approche qui intègre des activités axées particulièrement sur les travailleurs âgés et sur les besoins spéciaux du marché du travail.

Mettre à l'essai une nouvelle approche structurée permettant aux travailleurs expérimentés d'évaluer leurs compétences et d'établir leur profil professionnel.

Mettre sur pied un projet pilote portant sur l'utilisation de portfolios électroniques.

Mettre sur pied un service technique de bureautique.

Mettre sur pied une coopérative de production.

Offrir des services d'emploi à distance, comme des cours de formation professionnelle et d'éducation en ligne WebCT.

Réaliser une étude de faisabilité dans le but d'établir une coopérative de travailleurs.

Utiliser une approche globale pour explorer les possibilités d'emploi et des styles de vie différents.

Vérifier si les travailleurs forestiers en chômage dans le secteur forestier, qui occupent habituellement un emploi saisonnier, peuvent se recycler afin d'occuper un emploi à temps plein dans des secteurs industriels du domaine forestier.

### **Formation**

Adapter un service d'intégration sociale et professionnelle et offrir aux travailleurs âgés une formation semi-spécialisée.

Améliorer la pratique du mentorat dans le secteur de l'artisanat.



Donner une formation intensive en informatique combinant des travaux structurés et des travaux autonomes.

Enseigner des méthodes d'agriculture biologique aux travailleurs indo-canadiens ayant des acquis en agriculture.

Mettre au point un nouveau programme de formation collégiale dans le secteur de la vente et des services.

Mettre au point un nouveau programme de réorientation professionnelle et de modification du cheminement de carrière.

Mettre à l'essai le Réseau de communications à distance pour fournir des renseignements et une formation en temps opportun et de manière efficace.

Mettre à l'essai un modèle de mentorat adapté aux petites et moyennes entreprises.

Mettre à l'essai une nouvelle grille d'évaluation de la motivation, des intentions et des besoins des travailleurs âgés.

Mettre au point une grille d'évaluation de l'indicateur des perceptions du travail.

Permettre aux travailleurs âgés d'améliorer leurs compétences de base et d'obtenir un certificat d'équivalence d'études secondaires, en établissant des partenariats avec les conseils scolaires locaux.

Recourir à l'apprentissage pour fournir une formation spécialisée en cours d'emploi.

Une équipe de professionnels (psychologues, spécialistes en orthopédie, etc.) procède à une évaluation des compétences de chaque travailleur ayant un handicap mental et des difficultés qu'il éprouve en matière de raisonnement et de réflexion.

### **Expérience de travail**

Des organisations sans but lucratif offrent une expérience de travail aux travailleurs âgés pour leur permettre d'occuper des postes dans le domaine social.

Faire appel aux aînés autochtones comme personnes-ressources précieuses.

Offrir une expérience de travail pratique qui simule des fonctions de divers secteurs de véritables entreprises.

### **Maintien en poste**

Déterminer les meilleurs moyens pour maintenir en poste des travailleurs expérimentés en procédant à un sondage auprès des travailleurs et des gestionnaires.

Élaborer, mettre en œuvre et transférer un modèle cohérent de planification et de gestion des ressources humaines et des outils opérationnels dans le secteur socio-économique.

Instaurer des outils d'évaluation et de planification de la main-d'œuvre vieillissante et mettre au point des modèles multifonctionnels de gestion des ressources humaines.

### **Représentation et recherche**

Améliorer l'attitude des gens en leur faisant mieux connaître les tendances futures du marché du travail.

Cibler les employeurs afin de modifier leurs attitudes et de les sensibiliser.

Effectuer des recherches auprès des employeurs et d'autres personnes afin de cerner les problèmes et les obstacles que les travailleurs âgés rencontrent lorsqu'ils cherchent un emploi.

Promouvoir une semaine des travailleurs âgés dans la région et en faire la publicité.

Reconduire l'expérience afin que les compétences en planification de gestion puissent être utilisées à plus grande échelle et qu'elles soient efficaces.

Utiliser divers moyens (journaux, radio, télévision, réunions individuelles et réunions de groupe, conférences, symposiums, etc.) pour faire comprendre aux employeurs et aux principaux intervenants dans le domaine socio-économique l'importance d'aider les travailleurs expérimentés à obtenir et à conserver un emploi.

## Annexe B – Sujets relatifs à l'aide à l'emploi et à la formation

### SUJETS LIÉS À LA FORMATION ET SERVICES OFFERTS

#### Aide à l'emploi et conservation d'un emploi

Annonces dans les journaux et à la radio pour sensibiliser les employeurs à l'importance d'aider les travailleurs expérimentés à obtenir et à conserver un emploi  
Attentes des employeurs

Centre d'adaptation  
Choix de carrière  
Clubs de recherche d'emploi  
Compétences et habiletés transférables  
Conciliation travail-vie personnelle  
Conférences pour informer les employeurs de l'importance d'aider les travailleurs expérimentés à obtenir et à conserver un emploi  
Connaissance de soi au moyen d'une évaluation des compétences  
Counseling individuel  
Création d'un portfolio

Déterminer les pratiques de gestion préférées par les employeurs  
Deuil lié à la perte d'un emploi

Élaboration d'un plan de carrière  
Embauche d'un travailleur âgé comme conseiller en orientation  
Équipe de professionnels procédant à une évaluation des compétences de chaque travailleur et des difficultés qu'il éprouve en matière de raisonnement et de réflexion  
Évaluation des besoins  
Évaluation des compétences et profil professionnel personnel  
Évaluation professionnelle

Faire connaître les tendances futures du marché du travail

Grille d'évaluation de l'indicateur des perceptions du travail  
Guide de vérification des ressources humaines dans les établissements  
Guide pour les travailleurs expérimentés contenant des renseignements et des conseils

Modèle de planification et de gestion des ressources humaines  
Modèles multifonctionnels de gestion des ressources humaines

Planification de la relève  
Portfolios électroniques  
Problèmes/obstacles en matière de recherche que rencontrent les travailleurs âgés

Recherche sur le marché du travail  
Rédaction d'un curriculum vitæ  
Renforcement de la confiance en soi et de l'estime de soi  
Réunions de groupe pour sensibiliser les employeurs à l'importance d'aider les travailleurs expérimentés à obtenir et à conserver un emploi

Se remettre de la perte d'un emploi  
Séances de préparation à l'emploi  
Service d'accueil, de counseling et d'orientation  
Services d'aide à l'intégration à l'emploi  
Services d'employabilité spécialisés  
Sondage auprès des employeurs et des gestionnaires  
Stratégies de recherche d'emploi

Techniques d'entrevue d'emploi  
Techniques de recherche d'emploi  
Travailler avec les participants au projet en tenant compte de leur personnalité générale

### **Formation**

Achats  
Aspects juridiques des contrats

Caisses enregistreuses  
Centres de jardinage  
Certificat d'équivalence d'études secondaires  
Charpenterie  
Communications  
Compétences en communication téléphonique  
Comptabilité  
Connaissance et utilisation des produits  
Coopérative de travailleurs  
Coordination d'événements spéciaux  
Cuisine

Distribution  
Droit d'auteur

Ébénisterie  
Électricien  
Entreposage  
Entretien des immeubles  
Entretien ménager  
Entretien préventif  
Équipement de bureau

Fiscalité  
Formation de bureau  
Formation de niveau collégial dans le secteur de la vente et des services

Gestion du temps  
Guide touristique

Indicateurs de rendement  
Industries des services de communication avec la clientèle  
Information touristique

Jumelage

Machines à additionner  
Marketing  
Mathématiques  
Mécanique  
Mentorat  
Mise sur pied d'un service technique de bureautique  
Mise sur pied d'une coopérative de production  
Mise sur pied et exploitation d'une petite entreprise  
Motivation

Nettoyage

Ordinateurs

Planification de gestion  
Portes et fenêtres  
Premiers soins  
Prestation de soins  
Production  
Produits forestiers  
Programme de réorientation professionnelle et de modification du cheminement de carrière

RCR  
Recherche de clients  
Ressources humaines  
Restauration

Santé et sécurité  
Secrétariat  
Secteur de l'artisanat  
Service à la clientèle

Service dans les bars  
Services d'alimentation  
Soins à domicile  
Soins de santé à domicile  
Soudage  
Systèmes automatisés de gestion de l'inventaire

Technologie de l'information  
Tenue de livres  
Tourisme  
Traduction  
Transformation de la viande  
Travail de machinerie

Vente au détail  
Vente et marketing

**Expérience de travail**

Acquisition ou amélioration des compétences dans des entreprises « virtuelles » qui simulent les fonctions de divers secteurs d'une véritable entreprise  
Apprentissage

Expérience de travail au sein d'organisations et de groupes de service sans but lucratif

## Annexe C – Commentaires et opinions recueillis lors de sondages

### COMMENTAIRES ET OPINIONS TRANSMIS

Chaque évaluation et rapport et certains autres documents contenaient des opinions et des commentaires formulés par les participants, l'équipe de mise en œuvre, les employeurs et/ou les parrains et ont été recueillis au moyen de sondages. Ces opinions ne sont pas validées et, comme bon nombre d'opinions, elles sont parfois contradictoires.

Ces commentaires et opinions sont présentés par ordre alphabétique à l'intérieur d'un sujet donné pour faciliter les références au moment de la planification de programmes ou projets futurs.

Les opinions et commentaires positifs sont placés avant les commentaires négatifs.

Les opinions et les commentaires négatifs sont en italique.

### **BUDGETS**

Éviter les retards importants.

Favoriser la recherche et le développement.

Offrir un financement renouvelable.

### **CONCEPTION/MÉTHODOLOGIE**

Accent mis sur la flexibilité.

Adaptation aux différents niveaux d'aptitude aux études.

Adapter les activités aux besoins et au rythme des travailleurs âgés.

Améliorer le suivi auprès des participants.

Chaque participant avait un plan de formation personnel.

Combinaison de théorie et de pratique.

Dans des milieux où une portion importante de travailleurs âgés ont peu d'expérience en matière d'emploi rémunéré, le renforcement de l'estime de soi et de la confiance constitue un élément clé des mesures de soutien efficaces sur le marché du travail destinées à ce groupe de la main-d'œuvre.

Dans les collectivités inuites et dans les collectivités des Premières nations, la reconnaissance du rôle traditionnel des personnes âgées dans les milieux de travail contemporains et le maintien de ce rôle renforcent l'intégrité culturelle de la collectivité dans son ensemble.

Donner aux travailleurs âgés de nouvelles compétences transférables à d'autres emplois ou à d'autres régions.

En général, la transition entre le travail et la retraite est encore assez brusque; des renseignements sur la transition peuvent être très utiles.

Être sensibles aux besoins des organismes des Premières nations et les consulter concernant les programmes qui leur sont destinés.

Faire appel aux ressources locales.

Formation demandée : recherche d'emploi, rédaction de curriculum vitae, techniques d'entrevue, détermination des compétences transférables, soutien par les pairs, travail de groupe, counseling individuel, transition, soutien professionnel, compétences informatiques de base, mise sur pied de petites entreprises, entrepreneuriat, formation agricole, certificats du SIMDUT et de santé et sécurité au travail, toute formation menant à l'obtention d'un certificat professionnel ou d'un diplôme d'études secondaires.

Il est bon pour les travailleurs âgés de pouvoir travailler ensemble et de mettre en commun leurs expériences.

Il est essentiel d'avoir des logiciels et du matériel informatique de qualité.

Il est essentiel que les projets soient réalistes et pertinents.

Il faut faire une évaluation dès le début.

Il faut offrir un service d'aide à la recherche d'emploi plus spécifique.

L'apprentissage, les discussions et autres activités de groupe sont très populaires auprès des travailleurs âgés.

L'approche des pairs aidants a été une réussite.

L'établissement de portfolios a été bien accueilli.

L'observation au poste de travail, le placement et le mentorat ont été efficaces.

La formation structurée ou non est essentielle à la réussite de la transition des travailleurs âgés vers un emploi rémunéré.

La participation active des travailleurs âgés à la conception, à l'élaboration et à l'exécution des programmes qui leur sont destinés est un atout.

La plupart des travailleurs âgés déplacés désirent recommencer à travailler à temps plein.

La principale intervention comprenait une combinaison de plusieurs approches adaptées aux besoins des travailleurs âgés.

La production autonome à domicile est une solution valide pour les travailleurs âgés même s'ils ont des ressources limitées.

La promotion active des travailleurs a été la clé du succès.

Le counseling personnel est très apprécié.

Le jumelage de jeunes travailleurs et de travailleurs âgés s'est révélé efficace.

Le maintien des travailleurs âgés dans leur domaine d'expérience antérieur permet d'assurer une productivité accrue et un travail de meilleure qualité.

Le placement assisté à la fin de la participation a été efficace.

Le programme de réinsertion sociale est efficace.

Le programme offert par les projets devrait être élaboré en fonction d'un besoin défini.

Le recours à des travailleurs âgés comme conseillers en orientation, dont le rôle consiste à guider les participants dans un programme, a été efficace.

Les clients étaient moins intéressés par les projets à plus long terme.

Les clubs de recherche d'emploi se sont avérés efficaces et ont suscité une rétroaction positive.

Les cours de développement personnel ont amélioré la qualité de vie des participants.

Les femmes sont de plus en plus présentes dans la population active et ont un niveau de scolarité de plus en plus élevé; il faut en tenir compte dans la conception des projets.

Les programmes destinés aux personnes en chômage sont différents de ceux destinés aux personnes voulant conserver un emploi, parce que les personnes ayant un emploi disposent de moins de temps.



Les projets axés sur la formation ont obtenu des taux de réussite supérieurs. Toutefois, d'autres approches ont également donné de très bons résultats. Il faut éviter de conclure qu'une approche est meilleure qu'une autre.

Les projets destinés aux employés touchés par des fermetures d'entreprises ont également produit un taux élevé de réemploi.

Les travailleurs ont été réceptifs au portfolio électronique, mais pas les employeurs.

Les trousseaux qui comprennent des outils pour la planification des ressources, à l'intention des employeurs et des travailleurs et principalement des travailleurs âgés, ont été efficaces.

Plus utile pour trouver des emplois que pour les sauver.

Promotion de l'apprentissage continu.

Reconnaissance professionnelle offerte.

S'il est vrai que la plupart des projets offrant des subventions au titre de la formation et des subventions salariales dans le cas d'un placement professionnel durant au moins 12 semaines, les projets qui ne comprenaient pas de formation préalable à l'emploi étaient eux aussi généralement efficaces.

*Faible intérêt des participants pour les programmes de maintien en poste et de sensibilisation.*

*Il convenait davantage aux personnes de 50 à 60 ans qu'à celles de 55 à 64 ans.*

*Inquiétude concernant l'acquisition d'une formation spécifique qui ne débouche sur aucune possibilité d'emploi dans ce domaine.*

*Les problèmes relatifs à la responsabilité sur le lieu de travail n'avaient pas été prévus et n'ont pas été réglés.*

*Le programme s'est avéré trop difficile pour certains travailleurs âgés.*

*Les projets ne durent pas assez longtemps pour que les travailleurs âgés puissent réaliser leurs aspirations professionnelles.*

*Les travailleurs âgés n'ont pas reçu l'aide nécessaire pour trouver un emploi.*

*Pénurie d'enseignants.*

### EMPLOYEURS

Assurer la participation des contremaîtres.

Ateliers de sensibilisation.

Campagnes.

Comité consultatif pour les employeurs.

Établir une base de données d'entreprises.

Faire participer les employeurs dès le début.

Il faut employer les travailleurs âgés dans des postes où ils exercent un réel travail et où ils ont des responsabilités.

Incentifs financiers [impôts, assurance-emploi, subventions salariales].

La planification, les méthodes et les outils de gestion des ressources humaines favorisent une planification proactive des ressources.

La trousse d'outils est une méthode efficace pour sensibiliser les employeurs.

Les employeurs doivent être mieux renseignés afin d'éliminer les stéréotypes négatifs.

Les employeurs et partenaires devraient prévoir un engagement de trois à quatre ans.

Les milieux de travail positifs et favorables encouragent les travailleurs âgés à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances. Ces milieux offrent une certaine flexibilité qui répond aux besoins et à la situation des travailleurs âgés, notamment les semaines de travail comprimées et des postes de travail ergonomiques.

Les travailleurs âgés doivent siéger au comité consultatif ou aux comités sur la main-d'œuvre.

Lorsqu'ils ont répondu au sondage, les employeurs ont montré une attitude positive envers les travailleurs âgés, mentionnant divers avantages qu'ils présentent pour le milieu de travail.

On laisse entendre que l'intérêt de l'employeur dure seulement pendant la période où il reçoit des subventions salariales.

Repérer les profils que cherchent les employeurs.

Subventions salariales pour les employés en jumelage provisoire.

Trois obstacles ont été relevés : scolarité insuffisante, compétences insuffisantes et stéréotypes des employeurs.

*Il faut faire plus de réseautage avec les employeurs.*

*Ils n'aiment pas identifier les employés à risque.*

*Ils ont d'autres priorités.*

*Ils ont leur propre service de ressources humaines.*

*Les employeurs sont difficiles à recruter.*

### FINANCES/INDEMNITÉS

Certains participants ont besoin de subventions salariales pour obtenir un emploi.

Il est plus avantageux d'aider financièrement les entreprises à long terme que des projets ponctuels de création d'emplois [et cela diminue la dépendance].

Il faudrait envisager une aide hypothécaire et une aide au logement, le cas échéant.

Il n'est pas nécessaire de verser une aide financière aux travailleurs âgés qui reçoivent des services d'emploi.

Le régime de retraite contre travail est une solution.

Le soutien du revenu était essentiel.

Les avantages financiers ont une incidence sur les participants au projet, du point de vue de leur niveau de scolarité et de l'admissibilité à l'assurance-emploi.

Les indemnités versées au participant sont importantes, mais non essentielles.

Les subventions gouvernementales ont permis aux participants de trouver du travail.

Les subventions salariales se sont révélées utiles pour certains participants, mais l'absence de soutien du revenu pendant la participation aux clubs de recherche d'emploi a miné leur motivation.

Subventions salariales à échelle mobile.

Tous s'accordent pour dire que l'octroi de subventions salariales a aidé le projet.

*Financement à plus long terme nécessaire.*

*Financement insuffisant pour assurer l'embauche d'un coordonnateur compétent.*

*Financement nécessaire pour les activités de suivi qui se déroulent après le programme.*

*Financement supplémentaire nécessaire pour la sensibilisation des employeurs.*

*Les indemnités de déplacement pour les travailleuses âgées se sont avérées inefficaces.*

*Les mécanismes de soutien du revenu destinés aux travailleurs âgés semblent un moyen efficace d'assurer la sécurité financière de ceux qui ont perdu leur emploi, mais ils constituent un frein au réemploi.*

*Les mesures de soutien du revenu conçues pour faciliter la retraite anticipée des travailleurs âgés ou leur retrait anticipé de la population active ne sont pas nécessairement utiles lorsqu'il s'agit d'améliorer le processus global d'adaptation au marché du travail.*

*Les salaires offerts par les employeurs devraient être majorés de façon à répondre aux besoins et aux dépenses quotidiennes des participants.*

*Ressources insuffisantes pour l'accueil et le suivi des participants.*

### **ÉQUIPE DE MISE EN ŒUVRE**

Il est essentiel de définir clairement les rôles.

Il est essentiel de faire appel à un administrateur ou à un coordonnateur qualifié.

L'administrateur devrait rencontrer les employeurs et établir des lignes directrices.

L'administrateur devrait visiter chaque lieu de travail de temps à autre et avoir des contacts plus fréquents avec les travailleurs.

Le bilinguisme est un atout pour les membres d'équipe.

Les compétences et les traits de caractère du personnel du projet sont au cœur même de la réussite du projet.

Les formateurs locaux comprennent les problèmes locaux.

Les membres de l'équipe de mise en œuvre doivent être patients, compréhensifs, faciles d'approche et sensibles aux besoins des travailleurs âgés.

Les membres de l'équipe devraient manifester un intérêt personnel pour chaque participant.

Les travailleurs âgés réagissent bien envers les membres d'équipe qui sont également des travailleurs âgés.

Les travailleurs âgés se sont dits contents que le conseiller en orientation soit l'un des leurs.

*Deux projets ont été mal gérés.*

*Il faut améliorer la tenue, le classement et l'entreposage des rapports.*

*Le coordonnateur de projet ne possédait pas de compétences en counseling d'emploi.*

*Les membres de l'équipe n'ont pas reçu de formation axée sur le projet.*

### **LIEUX**

Des bureaux partagés sont préférables à des bureaux isolés; cette solution offre de nombreux avantages.

Les lieux devraient être accessibles aux travailleurs âgés handicapés.

Les projets pilotes sont le plus efficaces lorsque l'on a recours aux structures administratives en place.

Participants locaux + formateurs locaux = sentiment d'appartenance.

*Au total, 70 % du budget a été consacré aux locaux et à l'équipement dans les bureaux isolés.*

*On aurait pu utiliser davantage le Centre de ressources des carrières avec lequel ont partagé les bureaux.*

### **PARTICIPANTS**

Abaisser l'âge de l'admissibilité : il faudrait inclure les personnes de 50 à 54 ans. Certains participants ont accepté un emploi à temps partiel, qui leur a permis de répondre à leurs besoins.

Ces travailleurs n'ont aucun besoin spécial, mais seulement un peu plus de temps disponible et des attentes moins élevées en matière de production.

Des liens d'amitié s'établissent entre les participants.

Il faut reconnaître les connaissances et les compétences considérables des travailleurs âgés.

Il faut tenir compte de la diversité ethnique.

Il faut vérifier leurs comportements dès le début et en faire une analyse comparative.

Il semble qu'un programme de ce genre serait utile et profitable pour des travailleurs moins âgés.

Il y a autant de diversité chez les travailleurs âgés que chez les autres groupes de travailleurs.

Ils doivent pouvoir s'épanouir sur le plan personnel.

Ils font preuve de maturité dans leurs habitudes de travail.

Ils ont également été contents de travailler avec des personnes de leur âge et de leur propre ville ou collectivité.

L'admissibilité à un régime de pension joue un rôle important dans le choix du moment de la retraite.

L'âge prévu de la retraite influe sur le recrutement, la formation et la rémunération tout au long de la carrière.

La productivité des travailleurs âgés demeure relativement constante.

Le statut de travailleur âgé peut être défini par l'état d'esprit et les besoins et non seulement par l'âge.

Les participants de 55 à 59 ans ont trouvé un emploi plus facilement que ceux de 60 à 64 ans.

Les participants devraient être regroupés en fonction d'une expérience semblable, et non d'après leur âge.

Les participants et les employeurs s'entendent sur les trois principaux obstacles pour les travailleurs âgés : pénurie de compétences professionnelles en demande, difficulté à répondre aux exigences techniques de l'emploi et manque de confiance lors de la recherche d'un emploi.

Les participants ont été contents de pouvoir travailler avec des pairs du même groupe d'âge.

Les participants peu scolarisés ont rencontré d'importants obstacles à l'emploi.

Les participants sont satisfaits que le projet soit destiné aux travailleurs âgés.

Les travailleurs âgés sont intéressés à contribuer de façon concrète au marché du travail.

Meilleure présélection initiale en fonction de la motivation, des aptitudes et des capacités mathématiques ainsi que des attentes.

Plus la période passée à l'extérieur de la population active est longue, plus il est difficile d'y revenir.

Renforcement de la confiance et de la motivation de la main-d'œuvre.

Un tiers des participants ne recherchaient qu'un emploi à temps partiel.

*Capacités de lecture et d'écriture limitées et faible niveau de scolarité.*

*Certains travailleurs âgés ont pris part au projet qui était pour eux une activité sociale.*

*Il faut souvent renforcer l'estime de soi.*

*La tranche d'âge est trop restreinte.*

*Les capacités n'ont pas été évaluées au départ; le projet comportait des lacunes.*

*Les participants sont réticents à voyager pour se rendre au travail ou à recevoir des salaires moins élevés.*

*Les personnes retraitées ne devraient pas être admises comme participants.*

*Les travailleurs âgés peu scolarisés ou dont les capacités de lecture et d'écriture sont limitées peuvent avoir une influence négative sur la réussite du projet; ils devraient être dirigés vers des fournisseurs de services de perfectionnement.*

*Manque d'expérience ou de compétences dans la recherche d'emploi.*

*Manque de compétences en demande dans les industries en plein essor.*

*Minorités visibles sous-représentées.*

*Mobilité réduite.*

*Obstacles : compétences qui ne sont plus en demande.*

*Pressions exercées pour laisser la place aux autres, diminuer les coûts et réduire les effectifs des organisations.*

*Stéréotypes négatifs des employeurs.*

### **PARTENAIRES**

Des stratégies d'intégration communautaire sont nécessaires pour optimiser les services disponibles.

Il est essentiel de définir clairement les rôles et d'assurer la coordination entre les partenaires; il faut mettre les ententes par écrit.

Il est important que la collectivité adhère au projet.

Il faut faire participer activement le bureau local de RHDCC et le centre d'emploi local.

Il faut faire participer les syndicats dès le début.

L'aide apportée par des organisations réputées est précieuse.

L'établissement de partenariats à l'échelle communautaire améliore l'efficacité et la pertinence du projet ainsi que la satisfaction des participants.

La consultation des intervenants est essentielle.

Le dynamisme des partenaires est un atout précieux.

Le soutien des partenaires est essentiel.

Les partenariats avec les organisations autochtones sont essentiels.

Les partenariats permettent de bénéficier de services et d'ateliers peu coûteux.

*Il aurait fallu établir plus de partenariats.*

*Il est difficile d'avoir accès aux ressources et aux services des partenaires.*

*Réticence de la part des syndicats.*

### PROMOTION

Élaboration d'un plan stratégique de communications s'appuyant sur les journaux et sur un site Web.

L'utilisation de journaux a semblé efficace.

Utilisation des médias imprimés et recours aux contacts existants en région.

*De nombreux projets n'ont pas obtenu les résultats attendus.*

*Le recrutement des participants a été difficile.*

*Promotion accrue nécessaire.*

### RÉGION

Adapté aux besoins et aux possibilités d'emploi dans le secteur immédiat.

Il est irréaliste de s'attendre à ce que les travailleurs âgés cherchent un emploi dans une autre région.

Il faut procéder à une évaluation des besoins du secteur.

Les fonds sont mieux utilisés dans sa propre localité.

### PROMOTEURS

L'expertise et la réputation du promoteur ou des intervenants locaux sont précieuses.

Le dynamisme et l'expertise des promoteurs sont essentiels.

Le promoteur doit fournir les ressources humaines et physiques.

### CALENDRIER

Il faut assurer la diffusion efficace et en temps opportun des renseignements sur les programmes, afin que ces derniers soient bien conçus et exécutés.

Il faut s'adapter aux saisons le cas échéant.

Le projet pilote devrait se prolonger au-delà de la période prévue, en établissant une séquence déterminée d'activités.

Les projets doivent être assez longs pour permettre l'adoption d'une approche globale.

Pour certaines personnes, le programme doit durer plus d'un an.

Une période de vingt-deux semaines convenait mieux qu'une période de quatorze semaines.

*Certaines activités n'ont pas été achevées parce que le projet a débuté en retard.*

*Durée insuffisante [six mois seulement]. Même un an ne suffit pas.*

*Durée trop courte des projets.*

*Écart entre la date de début du projet et la date de début des cours de formation.*

*Il faut consacrer davantage de temps à la formation en cours d'emploi et au placement.*

*Les contraintes de temps ont limité le potentiel du projet.*

*Retards dans l'approbation.*

## Annexe D – Documents étudiés

### DOCUMENTS ÉTUDIÉS

Afin d'utiliser de manière optimale ce grand nombre de documents, on a lu chaque document, puis dactylographié des notes portant sur le contenu de chacun. On a ensuite revu chaque document et tiré des conclusions et des leçons qui ont été résumées et dactylographiées.

<u>Titre</u>	<u>Source</u>
PTA du Centre de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat de l'Université Acadia – Évaluation	Nouvelle-Écosse
IPPTA de la Péninsule acadienne – Évaluation	Nouveau-Brunswick
Cadre de responsabilisation, de risque et de vérification	RHDCC
IPPTA pour la collectivité africaine de la Nouvelle-Écosse – Évaluation	Nouvelle-Écosse
Vieillesse et politiques de l'emploi – Canada	OCDE
programme communautaire de sensibilisation à l'agriculture – Évaluation	Terre-Neuve-et-Labrador
IPPTA de la Colombie-Britannique – Évaluation	Colombie-Britannique
PPTA du Cap Breton – Évaluation	Nouvelle-Écosse
PPTA de Chaleur et Restigouche – Évaluation	Nouveau-Brunswick
Client Navigators OWP – Final Report	Nouvelle-Écosse
Conférence téléphonique avec les provinces et les territoires	RHDCC

Description des projets pilotes [56]	Québec
Étude des effets des projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés	Québec
Rapport d'évaluation sommaire	RHDCC
Forestry Worker Bridging Program – Évaluation	Terre-Neuve-et-Labrador
Cadre d'évaluation générique	RHDCC
PPTA du comté de Guysborough – Évaluation	Nouvelle-Écosse
PTA du Health Care Human Resource Sector Council (conseil sectoriel des ressources humaines en soins de santé – Évaluation	Nouvelle-Écosse
Principales conclusions et contexte – IPPTA	Québec
La mise en oeuvre par études de cas – Évaluation	Québec
Rapport final des PPTA de Miramichi	Nouveau-Brunswick
PPTA du Nouveau-Brunswick – Rapport provisoire	Nouveau-Brunswick
Initiative des projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés de la Nouvelle-Écosse – Évaluation	Nouvelle-Écosse
Nunavut Teaching & Learning Centres Cultural/Language Specialist OWPP – Rapport final	Nunavut
Évaluation des PPTA 2000-2002 des T.N.-O.	Territoires du Nord-Ouest
Évaluation des PPTA 2003-2004 des T.N.-O.	Territoires du Nord-Ouest



### Objectifs – IPPTA

Old Skills : New Opportunities Program – Évaluation  
Terre-Neuve-et-Labrador

Programmes d'adaptation pour les travailleurs âgés : Leçons générales  
DRHC

Older Worker in Agriculture Pilot Project Evaluation  
Saskatchewan

Older Worker Pilot Project – Final Report  
Manitoba

Résultats des participants pour les projets ayant pris fin le 31 mars 2004 [17]  
Provinces/territoires

PPTA de l'Île-du-Prince-Édouard – Évaluation  
Île-du-Prince-Édouard

Recherche qualitative – IPPTA  
RHDC

Rural Older Workers Project – Évaluation  
Saskatchewan

PTA du Centre de carrières en éducation et perfectionnement des compétences pour les travailleurs âgés (SEEDS) – Évaluation  
Nouvelle-Écosse

Sondage auprès des organismes promoteurs et des partenaires impliqués  
Québec

Sondage auprès des personnes participantes – Évaluation  
Québec

St. Lawrence Miners Program – Évaluation  
Terre-Neuve-et-Labrador

Évaluation sommative – Entente Canada-C.-B. sur le développement du marché du travail  
EIC

Sommaire de l'évaluation de la  
Québec

mise en œuvre, de la pertinence et de l'efficacité des PPTA

Synthèse du rapport d'évaluation

Emploi Québec

Modalités d'application des contributions – IPPTA

Conseil du Trésor

Résultats sur le plan de l'emploi 30 jours après la fin du projet – 2004-2005 [8]

Provinces/territoires

PTA de Tuskent – Évaluation

Nouvelle-Écosse

Modalités d'application des prestations d'emploi et des mesures de soutien

EIC

PPTA de Valley Seeds – Évaluation

Nouvelle-Écosse

Value of the Older Worker Awareness Initiative – Évaluation

Île-du-Prince-Édouard

Rapport provisoire d'ateliers

DRHC

Évaluation du programme de PPTA du Yukon

Yukon