

Vieillesse de la population, nouveaux comportements et gestion des ressources humaines

par **Denis Latulippe**, Président du Conseil de gestion de l'assurance parentale • denis.latulippe@cgap.gouv.qc.ca
Avec la collaboration de **Laurent Monrigal**, assistant de recherche à l'École nationale d'administration publique du Québec

Président-directeur général du Conseil de gestion de l'assurance parentale depuis janvier 2005, Denis Latulippe était actuaire en chef à la Régie des rentes du Québec (RRQ) entre 1998 et 2004. À ce titre, il a mené et complété avec ses collègues de la RRQ une étude sur les effets du vieillissement de la population québécoise sur les régimes de retraite. Ces travaux s'inscrivaient dans le cadre d'une consultation publique tenue en 2004 et intitulée « Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec ». Les renseignements statistiques présentés et commentés dans le présent article sont extraits pour l'essentiel de cette étude (N.D.L.R.).

En 2030, au Québec, 50 % de la population aura plus de cinquante ans. Un chiffre éloquent, dont la simple lecture soulève bien des interrogations en particulier au sein des directions des ressources humaines, qu'elles relèvent du secteur public ou du secteur privé. L'annonce brute d'une telle donnée, fut-elle spectaculaire, n'est cependant pas suffisante pour appréhender le phénomène du vieillissement de la population et ses conséquences en matière d'emploi. Les statistiques indiquent des ordres de grandeur et leur évolution, mais ne révèlent rien sur la nature des populations étudiées. Un calcul arithmétique primaire permet de constater le vieillissement de la population. Mais de quelle population parle-t-on? Quels sont ses comportements et ses aspirations? C'est en disposant de cette information que les responsables des politiques publiques et les gestionnaires de ressources humaines pourront décider du sens et de la mesure de leur action.

L'objet du présent article ne sera pas d'apporter des réponses toutes faites à ces interrogations, mais de nourrir une réflexion sur l'émergence de nouveaux comportements dans la population des 55-65 ans et sur les orientations à privilégier en matière d'emploi en tenant compte de ces comportements.

Une première partie sera consacrée à l'étude statistique commentée du vieillissement de la population dans les principaux pays de l'OCDE. Le phénomène atteint en effet l'ensemble des pays économiquement avancés dont le Québec fait partie. Cette mise en perspective internationale permettra d'évaluer les contraintes économiques externes à la situation québécoise, puis de dégager les premiers enseignements des données démographiques recensées et des courants observés au Québec.

La deuxième partie introduira une approche qualitative du vieillissement de la population. Les générations se suivent mais ne se ressemblent pas. Les besoins, les désirs et les attitudes évoluent. En 2010, la génération des 55-65 ans sera bien différente de la génération des années 1990. Le niveau d'éducation a augmenté, la santé s'est améliorée et le rapport au travail a profondément changé avec les conséquences qu'on imagine. Sur la base de données qualitatives et à la lumière des mutations passées et présentes, on peut esquisser les tendances du futur.

Il sera alors possible dans une troisième partie de tenter de définir les inflexions des politiques gouvernementales et des stratégies de gestion des ressources humaines qui seront nécessaires pour accompagner ces évolutions. On peut d'ores et déjà prévoir les approches suivantes:

- Assouplissement du cadre de travail et flexibilité des organisations à l'emploi d'une main-d'œuvre plus mûre.

- Mise en place d'une politique fiscale plus neutre pour éviter qu'un retrait progressif du marché du travail se fasse au détriment d'une imposition moins avantageuse.
- Pari sur la croissance de la productivité en développant la formation, en généralisant l'utilisation des technologies de l'information et en promouvant l'innovation.

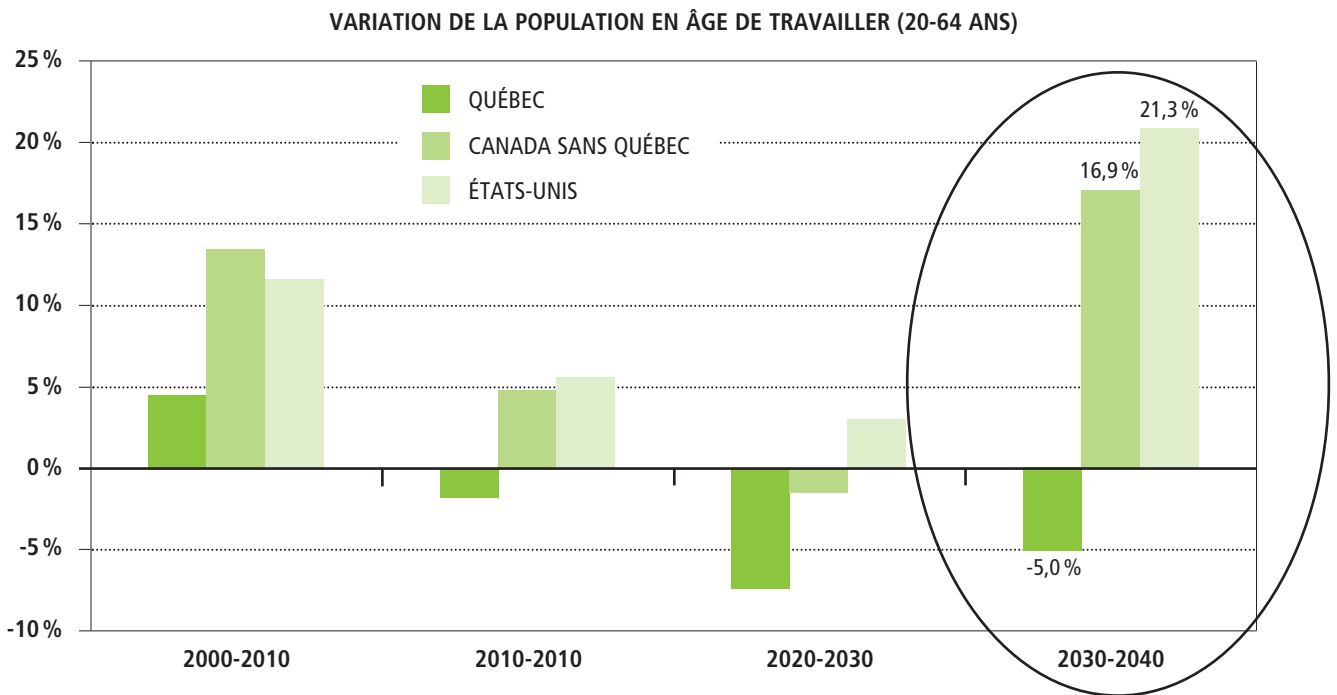
■ QUELQUES STATISTIQUES

SUR LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Deux mouvements démographiques se conjuguent au Québec : d'une part, l'augmentation du nombre de retraités ; d'autre part, la diminution de la population en âge de travailler (cf. tableau 1). En 2000, il y avait 4,7 travailleurs pour un retraité. En 2030, il n'y aura plus que 2,1 travailleurs pour chaque retraité (cf. tableau 2).

Les données concernant le rythme de vieillissement de la population montrent que le Québec ne dispose pas d'autant de temps que d'autres sociétés pour s'adapter aux mutations de son environnement démographique.

TABEAU 1 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION : EFFET SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL



Sources : · Régie des rentes du Québec, 2001
 · Statistique Canada, Projections démographiques de 2001
 · ONU, World Population Prospects, The 2002 revision

**TABLEAU 2 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION :
RATIO DU NOMBRE DE TRAVAILLEURS SUR LE NOMBRE DE RETRAITÉS***

	2000	2030
CANADA (SANS QUÉBEC)	4,9	2,5
ÉTATS-UNIS	4,8	2,8
QUÉBEC	4,7	2,1
ALLEMAGNE	3,8	2,0
FRANCE	3,7	2,3
JAPON	3,6	1,8

*Personnes âgées de 20 à 64 ans/personnes de 65 ans ou plus

Sources : · Régie des rentes du Québec, 2001

· Statistique Canada, Projections démographiques de 2001

· ONU, World Population Prospects, The 2000 revision

Les évolutions récentes du marché des biens et services au niveau mondial indiquent une accélération de la spécialisation internationale (cf. tableaux 3 et 4). Dans les économies industriellement avancées, l'emploi manufacturier, grand consommateur de main-d'œuvre, est en régression, alors que les productions à forte valeur

ajoutée et à forte intensité capitalistique connaissent un essor. La chimie et le secteur des technologies de pointe fournissent des exemples pertinents de ce changement : ils drainent des investissements considérables tout en employant un nombre réduit, mais hautement qualifié de salariés.

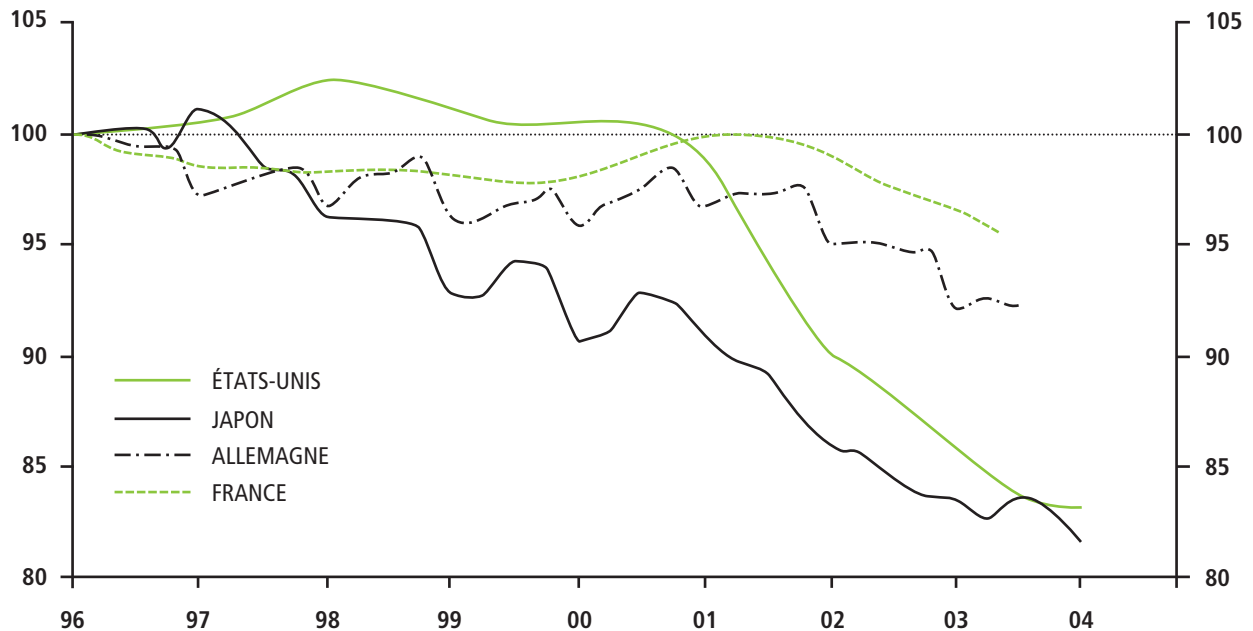
TABLEAU 3 : LA DÉMOGRAPHIE MONDIALE

	1950	% MONDIAL	2000	% MONDIAL	2050E	% MONDIAL
MONDE	2,521		6,057		9,322	
Europe	548	22 %	727	12 %	603	6 %
Japon	84	3 %	127	2 %	109	1 %
Amérique du Nord	172	7 %	314	5 %	438	5 %
SOUS-TOTAL	804	32 %	1,168	19 %	1,150	12 %
Amérique Latine	167	7 %	519	9 %	806	9 %
Asie (ex Japon)	1,316	52 %	3,545	59 %	5,319	57 %
Afrique	221	9 %	794	13 %	2,000	21 %
Océanie	13	NM	31	NM	47	1 %
SOUS-TOTAL	1,717	68 %	4,889	81 %	8,172	88 %

Source : UN World Population Prospects

United States, Canada, Japan, United Kingdom, France, Germany, Spain, and Italy represent 92 % of the world's financial assets, 69 % of the world's GDP and 12 % of the world's population.

TABLEAU 4: LA DÉMOGRAPHIE PLANÉTAIRE :
CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES



MANUFACTURING EMPLOYMENT (1996 = 100)

Source : Datastream

Cette évolution invite à reconsidérer la relation entre croissance et emploi. La spécialisation dans une production à haute valeur ajoutée ne repose pas sur une quantité importante de main-d'œuvre. En revanche, cette main-d'œuvre se caractérise par un niveau supérieur d'éducation et de formation. Avec une hausse de la fréquentation scolaire constante depuis 1976 (cf. tableau 5), le Québec est en position favorable pour s'insérer dans ce nouvel environnement économique.

À compter des années 2010, la diminution de la population active s'inscrit donc dans une économie où la production est moins consommatrice de main-d'œuvre, ce qui signifie que raréfaction ne veut pas dire pénurie. Il s'agit toutefois d'un défi de taille qui requiert un virage important des politiques d'emploi et des modes de gestion de ressources humaines. Le défi est d'autant plus grand que la transition sera rapide au Québec et qu'elle s'inscrira dans un contexte d'ouverture des marchés. En effet, le Québec ne dispose que de trente ans, laps de temps durant lequel la population âgée de 65 ans et plus passera de 12 à 24 % (cf. tableau 6), pour s'adapter. La prise en compte de ce temps de transformation démographique relativement court implique une certaine urgence. La transition sera plus facile si ses contours en sont prévus et ses étapes planifiées le plus tôt possible.

TABLEAU 5 : ENTRÉE PROGRESSIVE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

HAUSSE DE LA FRÉQUENTATION SCOLAIRE

- 4 jeunes de 20 à 24 ans sur 10 sont aux études à temps plein
- Depuis 1976, femmes : taux X 4
hommes : taux X 2

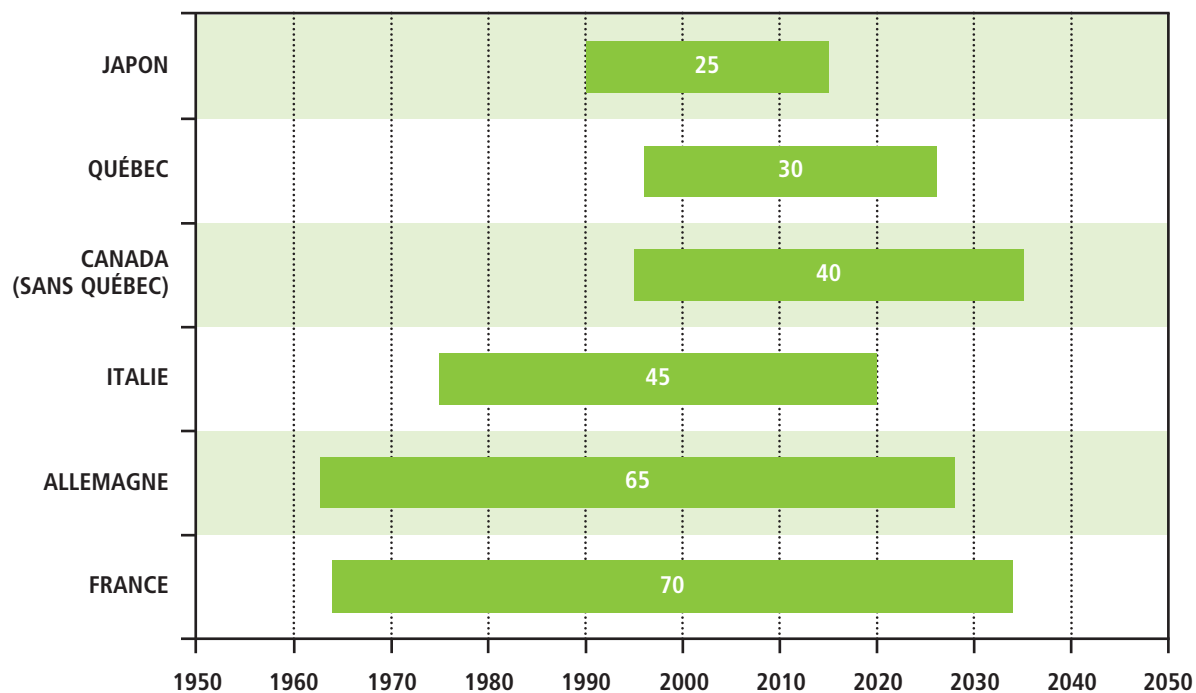
PARTICIPATION ACCRUE AU MARCHÉ DU TRAVAIL DURANT LES ÉTUDES

- 50 % des étudiants à temps plein âgés de 20 à 24 ans combinent études et travail
- Deux fois plus qu'en 1976

Source : Statistique Canada EPA, 2002

TABLEAU 6 : RYTHME DU VIEILLISSEMENT

**NOMBRE D'ANNÉES REQUISES POUR PASSER DE 12 % À 24 %
DE LA POPULATION ÂGÉE DE 65 ANS OU PLUS**



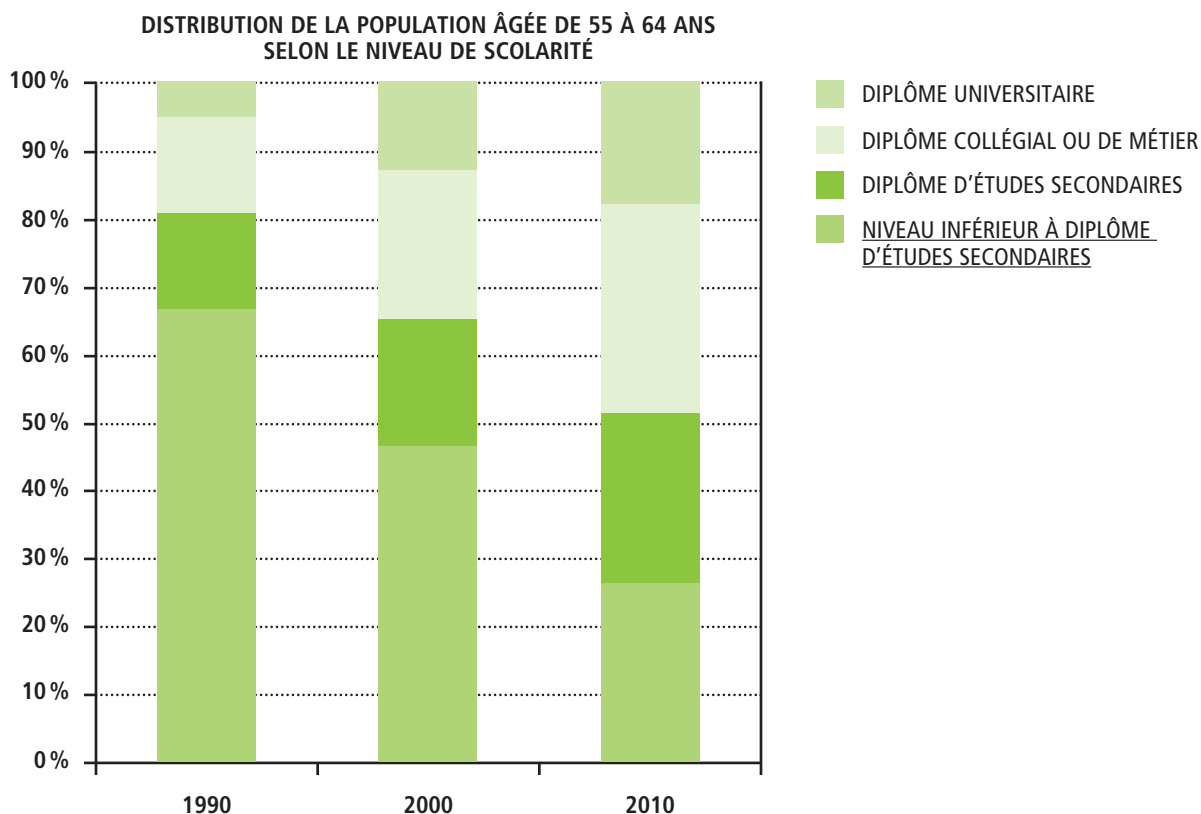
* Les États-Unis ont atteint 12 % en 1990, mais n'atteindront pas le seuil de 24 %

**■ UNE APPROCHE QUALITATIVE
DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION**

Dans le cadre d'une approche démographique qualitative de la population des 55-65 ans, la donnée la plus significative est sans conteste le niveau d'éducation de cette population. Avec la démocratisation de l'accès aux études dans les années 1960, la part de cette

population disposant d'un niveau inférieur à un diplôme d'études secondaires est en constante réduction. Elle était de 65 % en 1990. Elle sera de 25 % en 2010 (cf. tableau 7). Cet élément doit être considéré avec attention car il conditionne un ensemble de phénomènes qui vont donner lieu à une modification du rapport au travail de cette population.

**TABLEAU 7 : MARCHÉ DU TRAVAIL :
SCOLARITÉ 55-64 ANS**



FAIBLE NIVEAU DE FORMATION : DE 65 % À 25 % EN 20 ANS (BABY-BOOMERS)

Source : EPA, Statistique Canada et compilation effectuée par RRQ

À chaque niveau d'éducation correspond en effet un certain type de travail. En règle générale, il existe un lien entre le niveau d'éducation et la capacité à maintenir une activité professionnelle à un âge avancé. Pour les personnes bénéficiant d'un niveau d'étude élevé (en 2010, au moment où les baby-boomers arriveront à la retraite, plus des trois quarts

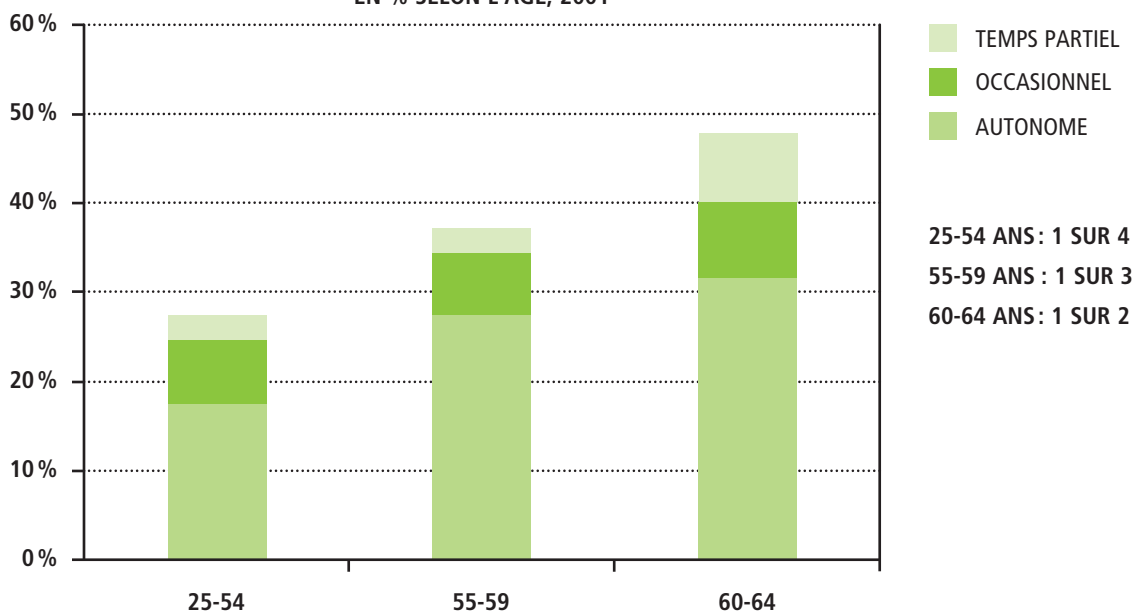
détiendront un diplôme d'études secondaires ou supérieures), le travail est souvent vécu comme un facteur d'enrichissement et de réalisation de soi. En outre, les travailleurs scolarisés ayant débuté leur carrière plus tardivement envisagent aisément de reporter leur départ à la retraite, et ce, d'autant que la durée espérée de la retraite a augmenté en même

temps que l'espérance de vie. Pour toutes ces raisons, la génération des 55-65 ans ne perçoit plus la retraite de la même façon. Elle se considère en pleine possession de ses moyens et apte à poursuivre une activité professionnelle.

Dès lors, on remarque l'émergence de nouveaux comportements face au travail. L'augmentation du nombre de travailleurs autonomes et la croissance du travail à temps partiel dans la population des 55-65 ans (cf. tableau 8) augurent d'une modification de la relation travail-retraite. La retraite ne signifie plus une exclusion définitive du monde du travail. Une part de plus en plus importante de cette population refuse une mise à l'écart sans retour et privilégie au contraire le maintien d'une activité professionnelle, mais à un rythme différent. Conserver des liens avec le monde du travail, mais disposer de plus de temps libre, telle est l'ambition exprimée. On est là en présence d'un réel changement de mentalité : 55 % des travailleurs âgés pensent prendre une retraite progressive et 14 % envisagent de quitter leur emploi puis de faire un retour au travail (cf. tableau 9).

TABLEAU 8 : MARCHÉ DU TRAVAIL : TRAVAIL ATYPIQUE 55-64 ANS

ÉVOLUTION DU TRAVAIL ATYPIQUE CHEZ LES HOMMES, EN % SELON L'ÂGE, 2001



Source : ISQ, Données socio-démographiques en bref

TABLEAU 9: TRANSITION TRAVAIL-RETRAITE

PRÉFÉRENCE DES TRAVAILLEURS ÂGÉS
<ul style="list-style-type: none"> · 45 % veulent demander leur retraite avant 60 ans... mais 63 % pensent devoir travailler après leur retraite* · 55 % pensent prendre une retraite progressive et 14 % envisagent de quitter puis de faire un retour au travail**
OPINION DES EMPLOYEURS***
<ul style="list-style-type: none"> · 66 % opinion plutôt négative des programmes de retraite anticipée · 60 % envisagent recourir à des programmes de retraite progressive · 3 sur 4 se disent prêts à modifier leur organisation du travail
AVIS DU CCTM (PATRONS ET SYNDICATS)
<ul style="list-style-type: none"> · Permettre le développement des mécanismes de retraite progressive
PRINCIPAL DÉFI SELON L'OCDE****
<ul style="list-style-type: none"> · Mieux équilibrer durée d'activité et durée de retraite

* Sondage Décima Express (Groupe Investors), 2003

** Sondage Question Retraite – Régie des rentes du Québec, automne 2003

*** Sondage CPQ auprès des entreprises membres, 2001

**** Vieillesse et revenus, les ressources des retraités dans 9 pays de l'OCDE, 2001

■ DES CHOIX À FAIRE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les acteurs les plus directement concernés par ces phénomènes sont les responsables de la gestion des ressources humaines et bien sûr l'État qui, en qualité de producteur de normes et de lois, se doit de prévenir cette évolution. Les thèmes abordés lors du Forum des générations 2004 et les principales propositions étudiées pour adapter le Régime de rentes du Québec illustrent à la fois la réflexion sur le réaménagement des politiques gouvernementales et les réorientations des politiques menées.

Pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, le départ à la retraite de l'un de ses membres constitue une perte d'expertise. Elle est d'autant

plus préjudiciable quand l'individu sortant disposait d'un haut niveau de formation. Ce fait, rapproché des conclusions de l'enquête sommairement présentées dans cet article, doit inciter les gestionnaires des ressources humaines à mieux prendre en compte les aspirations des 55-65 ans. Il est par exemple impératif d'introduire une plus grande flexibilité dans la gestion du temps de travail avec l'instauration du temps partiel ou des congés à durée variable. Cet assouplissement n'est évidemment pas le seul qui mérite d'être expérimenté. Le mentorat, le travail à domicile ou le télétravail sont des avenues à explorer. Pour autant, toute adaptation poursuivra un seul et même objectif: l'utilisation optimale des travailleurs en fin de carrière, pour minimiser la perte d'expertise consécutive à leur départ.

Les participants au Forum des générations 2004 ont démontré leurs préoccupations pour les phénomènes démographiques et leurs effets, notamment en matière d'emploi. S'agissant de la formation et de l'adaptation de la main-d'œuvre, ils ont d'abord proposé des mesures visant à ajuster les régimes de retraite en vue de favoriser la retraite progressive. Puis ils ont souhaité engager une discussion avec le gouvernement fédéral en vue de renouveler le programme d'adaptation des travailleurs âgés. Ils ont enfin suggéré de constituer une équipe multipartite chargée de définir des stratégies d'action visant à permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité et de faire face aux contraintes du nouvel environnement économique et au défi de la démographie (Forum des générations 2004: <http://www.briller.gouv.qc.ca/>).

La loi, actuellement à l'étude en commission parlementaire, qui vise à modifier le Régime de rentes du Québec dans le sens de la flexibilité, illustre également cette réflexion des pouvoirs publics. Elle prévoit par exemple la possibilité pour tout individu de plus de 60 ans de percevoir sa rente de retraite et de poursuivre une activité professionnelle. Elle simplifie le calcul de la rente de retraite qui s'effectuera dorénavant en tenant compte de l'ensemble de tous les gains admissibles. Elle bonifie la rente après 65 ans: la réduction de 0,5 % par mois pour la rente perçue entre

60 et 65 ans demeure. Par contre, si la demande est effectuée après 65 ans, la majoration pour la période supplémentaire ne sera plus de 0,5% mais de 0,7% par mois jusqu'à la limite de 70 ans (<http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/CahierSpecial.pdf>).

■ CONCLUSION

Derrière ces adaptations législatives et technocratiques se profilent des enjeux politiques globaux qui reflètent la vision qu'on se fait de l'avenir du Québec. La convergence de deux évolutions est sans aucun doute l'enseignement majeur à retirer de l'étude: d'une part, un marché mondial dans lequel les pays industrialisés spécialisent une main-d'œuvre réduite mais très qualifiée dans la fabrication de biens et de services à haute valeur ajoutée; d'autre part, une baisse de la population active, dès 2010, au Québec qui dispose par ailleurs de travailleurs hautement qualifiés. Eu égard à cette convergence, toutes politiques visant à accroître la productivité par la promotion de la formation, de l'utilisation des technologies de l'information et de l'innovation atteindra deux objectifs: faire de la mutation démographique un atout et favoriser le succès de l'économie québécoise sur la scène internationale.

RÉFÉRENCES DES TABLEAUX

Tableau 1

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

Régie des rentes du Québec. *Analyse actuarielle du RRQ au 31 décembre 2000*, 2001, 135 pages.

United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2002 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

Statistique Canada. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000-2026* (inclut des projections jusqu'en 2051 pour le Canada), no au catalogue 91-520-XIB, 2001, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIB>

Tableau 2

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

Régie des rentes du Québec. *Analyse actuarielle du RRQ au 31 décembre 2000*, 2001, 135 pages.

United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2000 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

Statistique Canada. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000-2026* (inclut des projections jusqu'en 2051 pour le Canada), no au catalogue 91-520-XIB, 2001, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIB>

Tableau 3

United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2000 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

Tableau 4

Datastream

Tableau 5

Statistique Canada. *Revue chronologique de la population active*, no au catalogue 71F0004XCB, 2002, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71F0004X> Disponible sur CD-ROM

Tableau 6

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

United Nations Secretariat. *World Population Prospects, the 2000 Revision*, [en ligne], <http://esa.un.org/unpp/>

Statistique Canada. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000-2026* (inclut des projections jusqu'en 2051 pour le Canada), no au catalogue 91-520-XIB, 2001, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIB>

Régie des rentes du Québec. *Analyse actuarielle du RRQ au 31 décembre 2000*, 2001, 135 pages.

Tableau 7

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne], <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

Statistique Canada. *Revue chronologique de la population active*, no au catalogue 71F0004XCB, 2002, [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71F0004X> Disponible sur CD-ROM

Tableau 8

Régie des rentes du Québec. *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*, 2003, 61 pages, document de consultation, [en ligne] <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/Publications/ConsPub2003.pdf>

Institut de la statistique du Québec. *Données sociodémographiques en bref*, volume 6 – numéro 3, juin 2002, [en ligne], <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/brefjun02.pdf>

Tableau 9

OCDE. *Viellissement et revenus, les ressources des retraités dans 9 pays de l'OCDE*, avril 2002, 145 pages, [en ligne], <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/2086360.pdf>

Groupe Investors. *Sondage Décima Express*, 2003.

Régie des rentes du Québec. *Sondage Question retraite*, automne 2003.

CPQ. *Conciliation travail-famille, équité salariale, vieillissement de la main-d'œuvre et régimes de retrait. Sommaire des résultats. Sondage d'opinion auprès des membres du Conseil du patronat du Québec pour le CPQ et la Régie des rentes du Québec*, novembre 2001, [en ligne], http://www.cpq.qc.ca/files/PDF/Sondages/01novplusieurs_sujets.pdf