



## Projet sur l'intégration des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique

### Rapport de projet et plan d'action

Réalisé par  
Carolle Larose et Michel Payette

20 janvier 2010

# Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Les étapes du projet .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Quelques constats issus de la recherche documentaire .....</b>	<b>5</b>
2.1 Le taux d'emploi chez les personnes de 50 ans et + : une préoccupation croissante à l'échelle mondiale .....	5
2.2 La situation au Canada et au Québec.....	5
2.3 Un bassin de main-d'œuvre diversifié.....	6
2.4 Les stéréotypes et préjugés.....	7
2.5 Les pratiques de gestion gagnantes .....	8
2.6 Les mécanismes d'intervention auprès des entreprises .....	9
<b>3. Un sondage auprès des entreprises touristiques.....</b>	<b>11</b>
3.1 Méthodologie et profil des répondants .....	11
3.2 Principaux constats .....	11
<b>4. Des entrevues avec des employeurs.....</b>	<b>14</b>
4.1 Une première approche avec les associations sectorielles .....	14
4.2 Des entrevues avec des gestionnaires qui recrutent dans le bassin des 50+ .....	14
4.3 Principaux constats .....	14
<b>5. Des initiatives de partenariats prometteuses.....</b>	<b>17</b>
5.1 Des projets sectoriels ciblés .....	17
5.2 Des projets multisectoriels régionaux.....	17
5.3 Et un terrain propice à de nouvelles initiatives .....	18
<b>6. Un plan d'action en trois axes .....</b>	<b>20</b>
6.1 Un leadership du secteur du tourisme .....	20
6.2 Axe 1 : Les interventions auprès des entreprises.....	21
6.3 Axe 2 : Les interventions auprès des personnes de 50 ans et plus .....	23
6.4 Axe 3 : Les interventions favorisant un maillage entreprises et personnes de 50 ans et plus.....	24
6.5 Tableau synthèse des actions et échéancier .....	25

## Introduction

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le CQRHT a entrepris en 2008 une démarche de réflexion sur la pertinence d'explorer davantage le bassin des travailleurs âgés pour pourvoir à de nombreux postes saisonniers ou à temps partiel disponibles dans l'industrie touristique. Cette démarche a conduit à la publication du document de réflexion " *Vers une stratégie d'emploi des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique* ".

Dans la poursuite de cette démarche, mais avant d'intensifier ses efforts vers l'intégration des personnes retraitées ou des travailleurs âgés dans le secteur touristique, le CQRHT jugeait important d'approfondir sa compréhension des conditions de succès reliées à l'embauche des personnes de 50 ans et plus pour mettre en œuvre des mesures concrètes visant à stimuler le recrutement dans ce bassin de main-d'œuvre.

Il s'agissait, notamment, de :

- Mesurer l'intérêt des travailleurs de 50 ans et plus pour le travail saisonnier et à temps partiel en tourisme.
- Identifier les emplois les plus porteurs de succès.
- Valider les intentions d'embauche auprès des entreprises touristiques.
- Documenter les pratiques actuelles tant au Québec qu'ailleurs dans le monde.
- Développer des outils favorisant l'intégration des travailleurs âgés dans le secteur touristique.
- Faire connaître le secteur touristique aux retraités et aux travailleurs âgés et les opportunités d'emplois qu'il présente.
- Réduire les préjugés et les obstacles à l'encontre des travailleurs âgés et sensibiliser les employeurs aux avantages qu'ils peuvent représenter comme solution pour combler les emplois saisonniers.

Le présent rapport vise à faire le point sur les démarches réalisées dans le cadre de ce projet, concluant sur un scénario de plan d'action pour baliser les efforts du CQRHT afin de favoriser l'embauche de personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique.

# 1. Les étapes du projet

Pour initier ce nouveau projet, le CQRHT a pu compter sur plusieurs partenaires qui ont contribué à enrichir la démarche de différentes façons, par leur expertise de contenu ou par un appui financier. Il s'agit des organismes suivants :

- Tourisme Québec
- La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
- Le Secrétariat aux Aînés
- La FADOQ (Fédération de l'âge d'or du Québec)
- L'AREQ (Association des retraités de l'éducation du Québec)

Ces organismes ont également désigné un, ou des représentants, pour participer aux rencontres d'un comité de suivi qui a reçu un rapport détaillé de chacune des démarches réalisées dans le projet.

Le tableau suivant présente succinctement ces différentes étapes, réalisées entre juillet et décembre 2009 :

► Une <b>recherche documentaire</b> sur le recrutement et l'intégration des personnes de 50 ans et plus au marché du travail afin d'identifier les tendances et de répertorier des initiatives prometteuses
► Des <b>entrevues exploratoires</b> avec les associations sectorielles de l'industrie touristique pour échanger sur la question de l'embauche de personnes 50 ans et plus dans les entreprises qu'elles représentent et identifier des entreprises recrutant déjà dans ce bassin de main-d'œuvre
► Un <b>sondage en ligne</b> auprès des entreprises de l'industrie touristique pour recueillir leurs perceptions sur les difficultés de recrutement et le potentiel que représente l'embauche de personnes 50 ans et plus dans les entreprises
► Des <b>entrevues semi-dirigées</b> avec des représentants d'entreprises touristiques qui embauchent des personnes de 50 ans et plus pour discuter des avantages et des conditions de succès au recrutement dans ce bassin de main-d'œuvre
► La <b>documentation d'initiatives de partenariat</b> sectoriel ou régional prometteuses en lien avec l'embauche des personnes de 50 ans et plus et le recensement des principales <b>mesures gouvernementales</b> pertinentes à ce créneau d'emploi
► Un <b>groupe de discussion</b> avec des représentants d'organismes externes spécialisés dans la réinsertion au travail de personnes de 50 ans et plus

Dans les sections qui suivent, nous nous arrêterons brièvement sur les principaux constats issus de ces différentes démarches.

## 2. Quelques constats issus de la recherche documentaire

Une recherche documentaire, réalisée en démarrage de projet, a permis de :

- faire le point sur l'importance du phénomène de l'emploi de transition et sur les mesures gouvernementales mises de l'avant dans divers pays industrialisés pour stimuler l'emploi chez ce groupe de travailleurs ;
- s'intéresser au profil des travailleurs qui occupent un emploi de transition de même qu'à leurs attentes ;
- documenter les pratiques de gestion susceptibles de favoriser le recrutement et la rétention des travailleurs de 50 ans et plus ;
- recenser un certain nombre d'initiatives d'entreprises considérées comme des leaders en matière de recrutement et de rétention des travailleurs âgés.

### 2.1 Le taux d'emploi chez les personnes de 50 ans et + : une préoccupation croissante à l'échelle mondiale

Si on note ces dernières années un intérêt grandissant pour le phénomène de l'emploi de transition, ce type d'emploi existe depuis de nombreuses années. Selon Statistique Canada, l'expression «emploi de transition» désigne :

« Toute activité rémunérée après qu'une personne ait pris sa retraite ou ait commencé à toucher une pension (Ruhm, 1990). L'emploi de transition peut procurer un complément de revenu aux personnes qui n'ont pas assez d'économies ou qui n'ont pas un revenu de pension suffisant pour leurs vieux jours. De plus, l'emploi de transition peut aider les travailleurs âgés à établir un équilibre entre le travail et les loisirs tout en continuant de participer à des activités économiquement et socialement productives.»

L'intérêt soulevé par ce type d'emploi résulte donc moins du caractère récent du phénomène que de sa prévalence, sous l'effet combiné de la vague de vieillissement des baby-boomers dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Nous avons pu constater que plusieurs pays, inquiets des impacts de la courbe démographique sur la disponibilité de main-d'œuvre, tentent de mettre en place des mesures pour accroître le taux d'emploi des travailleurs âgés et s'intéressent à la progression des pratiques visant le recrutement et la rétention de cette catégorie de travailleurs.

On trouve quelques exemples de ces initiatives dans l'encadré.

#### Quelques initiatives à l'échelle internationale

À **Singapour**, l'état finance le programme *Avantage* qui encourage les entreprises à employer des travailleurs de plus de 40 ans et favorise le réemploi de travailleurs de plus de 62 ans. Le programme prévoit notamment des subventions à la redéfinition des postes de travail et à la formation des travailleurs âgés.

Au **Japon**, on a haussé à 65 ans l'âge de la retraite tout en instaurant des mesures pour prévenir la discrimination en emploi et encourager les employeurs à conserver leurs employés.

En **Allemagne**, l'âge de la retraite a été élevé à 67 ans en 2006. La mise en œuvre du programme « 50 plus » prévoit des subventions pour les employeurs qui recrutent des travailleurs âgés et un supplément de revenu aux travailleurs qui retournent au travail dans un emploi moins bien rémunéré que leur emploi précédent.

Aux **États-Unis**, le Département du Travail a initié des mesures pour stimuler l'emploi chez les personnes de 55 ans et plus. Dans le cadre de l'« *American Recovery and Investment Act* », les États ont accès à un programme de subvention pour employer des personnes de 55 et plus à revenu modeste (moins de 14 000 \$ par année) dans l'administration publique ou dans des postes à vocation communautaire. Un budget de 571 millions y était accessible pour 2009 dont 120 auraient déjà été dépensés au printemps 2009. Le programme pourrait rejoindre plus de 100 000 retraités.

### 2.2 La situation au Canada et au Québec

Dans son budget de 2007-2008, le gouvernement fédéral adoptait des dispositions pour favoriser la retraite progressive des travailleurs canadiens. Ces mesures permettent la conversion de régimes enregistrés de retraite en fonds enregistré

de revenu de retraite à 71 ans plutôt qu'à 69 ans. Une autre mesure permet aux travailleurs retraités de recevoir des revenus de pension tout en accumulant d'autres droits à une pension.

Au Québec, on constate que le taux d'emploi des personnes de 55 ans et + est plus faible que dans la plupart des autres provinces canadiennes et qu'aux États-Unis.

Le projet de loi no 68, déposé en 2008, mise sur une mesure de retraite progressive permettant de diminuer la prestation de travail en maintenant une pleine cotisation au fonds de retraite. Une deuxième mesure vise une bonification de la rente du Régime de rentes du Québec pour les travailleurs qui poursuivent leur participation au marché du travail après 60 ans.

Le plan stratégique 2008-2011 du Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale se fixe comme objectif de faire passer le taux d'emploi des 55 ans et plus de 49,8% à 55%. Les CLE et les organismes d'insertion en emploi ont accès à différents programmes ou mesures pour accompagner les travailleurs en recherche d'emploi, mais ces mesures sont davantage utilisées dans une perspective de reclassement de travailleurs licenciés.

De façon générale, il semble qu'une tendance vers un accroissement des mesures pour favoriser l'emploi des travailleurs âgés se dessine nettement à l'échelle des pays industrialisés. Les constats qui précèdent nous amènent à conclure que de sensibiliser les entreprises de façon à ce qu'elles puissent élargir leurs pratiques de recrutement en puisant dans ce bassin de main-d'œuvre constitue une piste prometteuse qui s'inscrit dans une tendance lourde au niveau du marché de l'emploi.

## 2.3 Un bassin de main-d'œuvre diversifié

Le retour au travail des retraités dans un emploi de transition est une tendance qui se précise et qui semble recevoir un niveau d'adhésion grandissant dans la société. Le Conseil des aînés du Québec résume bien la question :

*« La recherche du maintien du niveau de vie et le désir de rompre avec la tendance d'une transition abrupte entre le travail et la retraite mènent au report de la retraite pour une part croissante de la population de travailleurs âgés de 55 ans et plus. Ceci est en soi une bonne nouvelle, tant du point de vue individuel, social, qu'économique. Du point de vue individuel, la perception ancrée dans la mémoire collective du retraité malade et isolé pourrait disparaître pour faire place à celle du travailleur vieillissant en transition. Socialement, la notion de vieillissement actif, avec tous ses attributs, pourrait devenir la norme. Le dynamisme de toute la société en bénéficierait. D'un point de vue économique, la hausse de l'activité chez les travailleurs de 55 ans et plus est un élément essentiel pour réussir à maintenir l'équilibre des finances publiques de l'État Québécois.<sup>1</sup> »*

IPSOS Descarie réalisait en 2006 un sondage auprès de 1000 Québécois âgés de 55 ans et plus. Les résultats au sondage indiquent que trois répondants sur quatre étaient à la retraite et que près d'un retraité sur cinq qui n'occupait pas actuellement un emploi aimerait le faire. Parmi ceux ayant déjà pris leur retraite, un sur dix occupait un nouvel emploi et disait surtout le faire pour combler les temps libres ou par amour du métier. Les raisons économiques se positionnent en 3e rang des préoccupations mentionnées.

Différentes recherches consultées nous ont permis de mieux cerner le profil des travailleurs dans un emploi de transition, mettant surtout en lumière le caractère distinct de chaque personne qui décide de s'insérer dans une telle démarche.

En 2007, lors d'un colloque sur l'emploi des travailleurs de 55 ans et plus, le *Comité consultatif des 45 +* présentait quelques constats issus de cinq groupes de discussion réalisés avec des travailleurs de 55 ans et plus dans différentes régions du Québec. On y soulignait que les motifs et les motivations qui font que ces travailleurs veulent demeurer en emploi sont très diversifiés et sont propres aux répondants. Plusieurs ont beaucoup à offrir et veulent d'abord se sentir utiles.

Le Conseil sectoriel de l'industrie touristique de **l'Île-du-Prince-Édouard** a produit en 2006 un rapport sur les enjeux de recrutement et de rétention dans l'industrie touristique de la province. Dans le cadre de cette étude, des

---

<sup>1</sup> Conseil des aînés, *Avis sur le maintien en emploi des travailleurs âgés de 55 ans ou plus et le retour au travail des jeunes retraités*, 2009.

groupes de discussion ont été tenus avec des personnes retraitées âgées de 50 à 65 ans. Selon cette étude, les travailleurs « matures » sont à la recherche :

- D'un milieu de travail où ils peuvent partager leur expérience avec les clients et les autres employés ;
- D'un employeur qui offre de la formation à ses employés pour mieux interagir avec sa clientèle ;
- D'un milieu de travail où ils peuvent être partie prenante d'une expérience positive avec les touristes et leurs collègues ;
- D'opportunités de travail à temps partiel, saisonnier, ou dans des mandats de courtes périodes;
- D'un emploi pour se garder alerte physiquement et mentalement ;
- D'une expérience, pas seulement d'un revenu ;
- D'une expérience, et non d'une occasion de réclamer des bénéfices à l'état ;
- D'une chance de se positionner comme un ambassadeur du tourisme ;
- D'un apport financier en supplément à leur revenu de retraite.

Le rapport conclut que :

« Le travailleur mature est à la recherche de plaisir, d'un environnement relaxant et formateur où il peut prendre son temps pour faire un travail de qualité. Le salaire n'est pas la principale motivation des travailleurs « matures » pour travailler dans le secteur du tourisme, mais ils souhaitent être reconnus pour la valeur qu'ils apportent à l'organisation. Les incitatifs, tels que les repas gratuits ou un « membership », sont des avantages appréciés. »

Au **Québec**, le CQRHT, en collaboration avec l'Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est (ATR), a assuré la coordination d'un projet pilote sur l'intégration des travailleurs de 50 ans et plus dans les bureaux d'information touristique de la région en 2008 et ce projet a été renouvelé pour l'année 2009. L'ATR a recruté des personnes de 50 ans et + pour des postes en accueil et information touristique. L'expérience s'est avérée positive et on en retient notamment que ces employés recherchent :

- Une expérience enrichissante ;
- Un emploi qui rejoint leurs valeurs ;
- La mise à profit de leur expérience en rendant service aux autres ;
- Le plaisir du contact avec le public ;
- Un horaire flexible ;
- Un poste qui ne leur impose pas de responsabilités ;

En conclusion, nous retenons de la littérature consultée et des expériences en cours que, si certaines attentes à l'égard de l'emploi convergent, le bassin des travailleurs de transition ne constitue pas un bloc homogène. Il serait hasardeux de conclure que certains postes correspondent aux attentes de personnes de 50 ans et plus et d'autres non car la réalité est beaucoup plus nuancée. On retient plutôt la diversité des profils et des intérêts des personnes de 50 ans et plus, mettant en lumière l'importance de tenir compte des motivations individuelles dans un contexte de recrutement.

## 2.4 Les stéréotypes et préjugés

L'un des principaux freins au retour en emploi des personnes de 50 ans et + serait relié aux stéréotypes et aux préjugés concernant leur prestation de travail. Plusieurs organismes regroupant des personnes de 50 ans et plus se sont intéressés à cet enjeu et il a fait l'objet d'une attention particulière dans le document de réflexion de 2008, "*Vers une stratégie d'emploi des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique*".

Le tableau suivant propose un bref retour sur cette question :

<b>Quelques mythes véhiculés au sujet des travailleurs âgés</b>	<b>Ce qui correspondrait plus à la réalité</b>
Les travailleurs âgés sont moins productifs au travail	Il existerait autant de variation de performance entre jeunes et entre travailleurs plus âgés qu'il y en aurait entre les deux groupes.
Les attentes salariales chez un travailleur âgé sont plus élevées que chez un travailleur plus jeune	L'importance du facteur salarial dans l'emploi de transition varie en fonction des motifs du retour au travail du retraité.
Les travailleurs âgés ont de la difficulté à s'adapter aux changements, sont peu créatifs et manquent de motivation	La créativité et la motivation sont des traits de personnalité variables selon les individus, peu importe l'âge.
Les travailleurs d'expérience ne s'intéressent pas aux nouvelles technologies	Les sources convergent sur le fait que la fréquentation d'Internet s'accroît chez les boomers.
Les travailleurs âgés s'absentent beaucoup plus souvent que les jeunes pour des raisons de santé.	Cette différence est faible pour les travailleurs à temps complet, et non documentée pour les travailleurs à temps partiel.
Les travailleurs d'expérience sont plus souvent victimes d'accidents du travail que les plus jeunes	Les statistiques démontrent que les travailleurs plus jeunes sont plus souvent victimes d'accidents du travail.
Les travailleurs d'expérience sont moins aptes à l'apprentissage et à la formation	Les travailleurs âgés apprennent différemment. Par ailleurs, on a davantage documenté les réticences des employeurs à leur offrir de la formation que la réticence de travailleurs à en bénéficier.
Les travailleurs âgés restent moins longtemps en emploi que les plus jeunes	Nous n'avons eu accès à aucune étude longitudinale confirmant cette hypothèse et nous estimons que sa démonstration serait difficile dans un contexte d'emplois saisonniers

Si la littérature consultée réfère à certains préjugés freinant l'embauche des personnes de 50 ans et +, elle nous a également permis de constater que de plus en plus d'information est accessible pour contrer les représentations négatives reliées à l'emploi de ces personnes.

Un groupe de discussion réalisé à l'automne 2009 nous a permis de discuter avec quelques personnes œuvrant dans des organismes d'insertion des travailleurs âgés sur le marché du travail. Ces personnes nous ont confirmé la présence de préjugés chez les employeurs en général, sans être en mesure de préciser leur niveau d'importance dans le secteur du tourisme, un secteur dans lequel peu de leurs clients seraient embauchés.

Les représentants des associations sectorielles touristiques consultées ne croient pas que ces préjugés soient importants chez les entreprises qu'ils représentent et sont plutôt nombreux à nous indiquer que les membres seraient au contraire ouverts à l'embauche de personnes de 50 ans et +. Nous verrons que cette hypothèse s'est confirmée dans le sondage réalisé auprès des entreprises touristiques.

## 2.5 Les pratiques de gestion gagnantes

Nous avons eu accès à plusieurs documents de référence sur les pratiques de gestion les plus susceptibles de favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention de travailleurs âgés. Nous avons pu constater que les sources de références sont convergentes dans l'identification de ces pratiques gagnantes.

On note également que fréquemment, on superpose les caractéristiques des emplois ou les pratiques de gestion qui semblent importantes pour recruter les personnes de 50 ans et + et celles qui visent à retenir en emploi les travailleurs qui approchent de la retraite. La flexibilité dans les horaires et la durée du travail, la reconnaissance et le respect du milieu de travail à l'égard de leur contribution se positionneraient en tête de liste des préoccupations de ces travailleurs.

L'AARP, une association canadienne qui organise annuellement un programme de reconnaissance des meilleurs employeurs pour les personnes de 50 ans et + identifie les pratiques de gestion suivantes<sup>2</sup> comme étant celles des leaders, en matière de recrutement et de rétention dans ce créneau :

<sup>2</sup> Traduction libre : AARP, 2008 Winning strategies: AARP best employers for workers over 50, www.aarp.org, Septembre 2008

Thème	Stratégies gagnantes
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel de recrutement qui reflète la diversité des emplois - incluant la visibilité des travailleurs matures</li> <li>• Utiliser les travailleurs âgés dans les programmes de mentorat des jeunes employés recrutés</li> <li>• Mentionner spécifiquement que les retraités sont bienvenus dans les campagnes de recrutement</li> <li>• Établir des partenariats avec les regroupements de personnes âgées pour le recrutement dans des emplois à temps partiel ou temporaire</li> <li>• Conserver des bases de données de travailleurs retraités intéressés à travailler à temps partiel</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir de la formation de préparation à la retraite et de planification financière</li> <li>• Offrir une formation de mise à jour aux travailleurs réintégrés après la retraite</li> <li>• Assurer l'accès à la formation sur les nouvelles technologies</li> <li>• Assigner les travailleurs matures à la formation des plus jeunes travailleurs</li> <li>• Offrir des remboursements de frais de formation</li> </ul>
<b>Retraite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre le passage vers des emplois à temps partiel</li> <li>• Offrir des horaires de travail flexibles et des formules de partage du temps de travail</li> <li>• Planifier et implanter des mesures de prise de retraite progressive</li> <li>• Permettre un retour au travail dans des projets spéciaux après le départ à la retraite</li> <li>• Permettre le maintien des prestations de retraite lors d'un retour au travail</li> <li>• Offrir des options d'aller-retour entre le travail et la retraite pour les travailleurs hésitants à se retirer</li> </ul>
<b>Liens avec les retraités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garder le contact avec les retraités</li> <li>• Instaurer une approche de portes ouvertes pour les retraités</li> <li>• Inviter les retraités aux événements internes</li> </ul>
<b>Conciliation travail – vie personnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'accès aux congés pour raisons sociales</li> <li>• Assouplir les règles d'accès aux congés</li> <li>• Adapter les programmes et avantages sociaux aux besoins des travailleurs matures</li> </ul>

## 2.6 Les mécanismes d'intervention auprès des entreprises

Au-delà de l'identification des pratiques de gestion gagnantes dans le recrutement et la rétention des travailleurs de 50 ans et plus, notre recherche documentaire visait également à identifier les mécanismes ou moyens mis en œuvre pour favoriser ces pratiques de gestion en entreprise. Outre les mesures gouvernementales reliées à l'emploi que nous avons abordées préalablement, nous avons identifié cinq types d'initiatives et donnerons des exemples pour chacune d'elles :

1. La sensibilisation des entreprises
2. Les conseils et la formation aux gestionnaires
3. Les outils d'évaluation des pratiques de gestion
4. La reconnaissance des entreprises proactives
5. Le recours aux sites de placement spécialisés

### ◆ La sensibilisation des entreprises

L'utilisation de tribunes qui rassemblent des entreprises constitue un moyen qui a été exploité dans plusieurs pays pour échanger sur la question de l'emploi des travailleurs âgés. L'examen sommaire du programme de plusieurs de ces rassemblements ou événements témoigne que ces derniers visent, entre autres, à :

- partager l'information relative aux enjeux démographiques reliés à l'emploi ;
- échanger sur les mythes et préjugés et faire valoir les avantages de recruter dans le bassin des personnes de 50 ans et + ;

- échanger sur les pratiques de gestion prometteuses dans le recrutement et l'embauche des personnes de 50 ans et + et partager les «success story».

Ces occasions d'échanges autour des pratiques de gestion tendent à valoriser un recours accru aux travailleurs retraités comme solution valable aux difficultés de recrutement actuelles et à venir.

### ◆ Les conseils et la formation aux gestionnaires

Plusieurs sites Internet offrent des conseils aux gestionnaires qui souhaitent améliorer leur taux de rétention des travailleurs vieillissant ou augmenter leur potentiel de recrutement de travailleurs âgés.

Ces conseils prennent l'allure de guides, d'activités d'information ou de sessions de formation sur les bonnes pratiques de recrutement ou de gestion des personnes de 50 ans et +.

### ◆ L'évaluation et la certification des pratiques de gestion

On retrouve également des outils d'évaluation des pratiques de gestion pour offrir un milieu de travail favorable aux travailleurs âgés. Ces outils, offerts aux entreprises sur une base volontaire, conduisent même à l'octroi d'une certification.

Aux États-Unis, par exemple, le site Internet *RetirementJobs.com* propose une démarche complète d'évaluation de l'entreprise qui conduit à l'obtention d'une certification donnant accès au logo de marque «*Age Friendly*». L'évaluation est faite à partir d'un autoquestionnaire, d'entrevues téléphoniques et par envoi de certaines pièces justificatives et porte sur douze dimensions de la gestion des ressources humaines.

### ◆ La reconnaissance des entreprises proactives

La reconnaissance des employeurs de choix est une mesure déjà largement utilisée pour promouvoir les entreprises qui se distinguent dans leurs pratiques de gestion, offrant à leurs employés des milieux de travail qui se démarquent. Cette pratique est aussi utilisée pour mettre en lumière des entreprises leaders dans des créneaux plus spécialisés tels que l'environnement, la santé-sécurité au travail, etc.

La gestion des travailleurs matures n'échappe pas à cette tendance. Depuis 2005, le *Workplace Institute* invite les entreprises de 10 employés et plus à poser leur candidature au «*Best Employers Award for 50 Plus Canadians*». Le prix a été conçu pour reconnaître et valoriser les initiatives créatives et les pratiques exemplaires dans la gestion des personnes de 50 ans et +.

### ◆ Le recours aux sites de placement spécialisés

Une multitude de sites Internet de placement sont destinés aux personnes de 50 ans et + à la recherche d'un emploi de transition et aux employeurs recruteurs. Notre recherche ne portait pas directement sur l'identification de ces sites de placement, mais nous avons été étonnés du nombre significatif de sites existants, un peu partout dans le monde, et de leur positionnement avantageux dans les moteurs de recherche.

Ces sites disposent souvent de sections-conseils et d'outils d'aide à la recherche d'emploi. On y trouve, par exemple, des outils pour faire un bilan personnel de carrière, des modèles pour rédiger un CV et des conseils reliés aux techniques de recherche d'emploi ou à la réussite d'une entrevue d'embauche. On retrouve notamment une section s'adressant aux personnes de 55 ans et plus sur le site de *Jobboom*.

Au Québec, le site « Placement en ligne » d'Emploi-Québec permet aux employeurs qui affichent un poste d'ajouter dans leur offre d'emploi la mention « *cet employeur invite les personnes de 55 ans et plus à poser leur candidature* ». Le chercheur d'emploi peut, en utilisant les paramètres avancés de recherche, faire ressortir les employeurs qui ont effectivement coché cette mention. Cette option mériterait probablement un repositionnement sur le site pour être plus facilement visible, pour les internautes chercheurs d'emplois.

### 3. Un sondage auprès des entreprises touristiques

Un sondage, réalisé auprès de gestionnaires de l'industrie touristique, visait les objectifs suivants:

- Recueillir leurs perceptions à l'égard de l'embauche des pa50+;
- Explorer les postes pour lesquels ils estimeraient pertinent de recruter dans ce bassin de travailleurs potentiels;
- Explorer les raisons pour lesquelles ils les recrutent et dans quels postes;
- Identifier les obstacles au recrutement et à l'embauche des pa50+;
- Connaître leurs besoins pour aplanir ces obstacles;
- Vérifier l'état de leurs connaissances sur les attentes de ce groupe de travailleurs.

#### 3.1 Méthodologie et profil des répondants

Le sondage en format électronique était accessible via un hyperlien, inséré dans une invitation électronique qui a été relayée aux entreprises par différents moyens:

- Les ATR Associés ont invité les associations touristiques régionales à communiquer l'invitation à leurs membres. Une relance a été faite auprès de certaines d'entre elles;
- Les associations sectorielles ont été sollicitées pour insérer l'invitation au sondage dans leur bulletin électronique (hôteliers, restaurateurs, tourisme d'aventure et ski);
- Le CQRHT a inséré l'invitation au sondage dans son bulletin électronique.

Ce sondage par invitation a généré un taux de réponse plutôt variable d'une région à l'autre du Québec ce qui fait en sorte que nous ne pouvons prétendre que les résultats soient statistiquement généralisables. Mais, comme plus de 350 gestionnaires de l'industrie touristique ont répondu à ce sondage, nous estimons pouvoir en dégager des tendances assez représentatives des perceptions des employeurs de l'industrie touristique. Nous y retrouvons de bonnes indications sur les tendances quant à l'embauche des personnes de 50 ans et plus, les perceptions à leur égard et les besoins des entreprises pour faciliter le recrutement dans ce bassin de main-d'œuvre.

#### 3.2 Principaux constats

Voici, par thème, un bref aperçu des résultats obtenus.

##### ◆ Difficultés de recrutement

- Une majorité des organisations de tous les secteurs visés (76 %) éprouvent des difficultés de recrutement pour certaines fonctions de travail ou professions. Voici, dans l'ordre et par secteur d'activité, les emplois pour lesquels les difficultés de recrutement sont les plus importantes :

<b>Restauration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• aides-cuisiniers</li><li>• serveurs</li><li>• plongeurs</li></ul>	<b>Loisirs et divertissements</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• préposés à l'accueil et aux renseignements</li><li>• préposés à l'entretien</li><li>• guides interprète</li><li>• animateurs</li></ul>
<b>Hébergement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• femmes de chambre</li><li>• préposés à la réception</li><li>• vérificateurs de nuit</li></ul>	<b>Services de voyage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• préposés à l'information</li><li>• guides accompagnateur</li></ul>

- La première raison expliquant les difficultés de recrutement est le manque de candidats ayant les compétences nécessaires (64%), suivie des conditions d'emploi difficiles (51 %), des salaires trop faibles (40 %) et de la pénurie de main-d'œuvre dans la région (40 %).

## ◆ **Embauche de personnes de 50 ans et plus**

- Les entreprises utilisent les mêmes sources de recrutement, pour recruter des personnes de 50 ans et plus que pour recruter dans les autres catégories de travailleurs.
- Plus de la moitié des entreprises interrogées (56 %) affirment avoir embauché des travailleurs de 50 ans et plus au cours de la dernière année. Toutefois, le nombre de personnes de 50 ans et plus embauchées est faible : pour l'ensemble des répondants, on a embauché moins de 1 travailleur de 50 ans et plus durant la dernière année.
- Parmi les entreprises qui ont embauché des travailleurs de 50 ans et plus, on compte en moyenne 2,4 travailleurs permanents et à temps complet, 1,9 travailleur à temps partiel et 2,9 travailleurs saisonniers.
- 78 % des répondants qui ont embauché des personnes de 50 ans et plus affirment ne pas avoir eu à adapter l'organisation du travail pour les accueillir. Les adaptations les plus fréquemment mentionnées sont la réduction des heures de travail (14 %) et les horaires flexibles (11 %).
- Parmi les organisations qui n'ont pas embauché de travailleurs de 50 ans et plus au cours de la dernière année, seulement le tiers (37 %) affirment savoir où s'adresser s'ils avaient à recruter des personnes de 50 ans et plus.
- Voici, dans l'ordre et par secteur d'activité, les principaux emplois pour lesquels les entreprises embauchent déjà ou seraient susceptibles d'embaucher des personnes de 50 ans et plus:

<b>Restauration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aides-cuisiniers</li> <li>• plongeurs</li> <li>• serveurs</li> <li>• cuisiniers à la chaîne</li> <li>• préposés au comptoir</li> </ul>	<b>Loisirs et divertissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• préposés à l'accueil et aux renseignements</li> <li>• préposés à l'entretien</li> <li>• guides interprète</li> <li>• préposés à la boutique</li> </ul>
<b>Hébergement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• femmes de chambre</li> <li>• préposés à la réception</li> <li>• vérificateurs de nuit</li> <li>• concierge</li> </ul>	<b>Services de voyage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• préposés à l'information</li> <li>• guides accompagnateur</li> <li>• guides touristiques</li> </ul>

## ◆ **Perceptions à l'égard des personnes de 50 ans et plus**

- Les travailleurs de 50 ans et plus sont jugés plus positivement que les plus jeunes travailleurs sur 12 des 14 aspects mesurés, mais particulièrement sur leur assiduité, leur crédibilité aux yeux des clients, leurs préoccupations quant à la qualité de leur travail, leur loyauté et le respect du client.
- Les répondants estiment que l'apport des travailleurs de 50 ans et plus est légèrement moins positif pour ce qui est de l'intégration à l'équipe de travail et beaucoup moins pour leur facilité à se débrouiller avec les technologies.
- Les organisations qui ont embauché des travailleurs de 50 ans et plus au cours de la dernière année les jugent plus favorablement que celles qui n'en ont pas embauché, particulièrement en ce qui a trait à leur loyauté, leur disponibilité pour des remplacements de dernière minute, leur intégration à l'équipe et leur facilité à se débrouiller avec les technologies.
- Les organisations sont massivement en accord avec le fait que « les 50+ ont la capacité physique pour occuper la plupart des emplois de l'industrie touristique » et « qu'ils sont plus disponibles parce qu'ils ont moins de responsabilités familiales ». Ici encore, on remarque que les organisations qui ont embauché des travailleurs de 50 ans et plus ont une meilleure perception de cette main-d'œuvre que celles qui n'en ont pas embauché.
- Plus de 70 % des entreprises sont d'accord avec le fait que les personnes retraitées représentent un bassin de main-d'œuvre intéressant pour compenser la non-disponibilité des étudiants dans le secteur touristique et une solution à explorer davantage durant les prochaines années.

### ◆ Aide financière à l'embauche

- Dans l'ensemble, le tiers (33 %) des organisations qui ont complété le sondage reçoivent un soutien financier du gouvernement fédéral pour l'embauche d'étudiants en période estivale.
- Dans l'ensemble les entreprises disent qu'elles seraient davantage incitées à embaucher de travailleurs d'expérience si un soutien était disponible pour l'embauche de 50 ans et plus.

### ◆ Attentes et besoins des entreprises

- Les répondants ont été invités à identifier les mesures qui leur seraient les plus utiles pour l'embauche de personnes de 50 ans et plus. Voici, le rangement accordé à ces mesures, de la plus utile à la moins utile :

1.	Être informé sur les sources de recrutement des 50+	4.	Organiser des activités de réseautage où l'on pourrait rencontrer des 50+ en recherche d'emploi
2.	M'aider financièrement à offrir de la formation aux 50+	5.	M'aider à mieux gérer le partage du travail entre jeunes travailleurs et travailleurs plus âgés
3.	Être informé sur les moyens de promouvoir les emplois afin d'attirer les 50+	6.	Me fournir des outils pour faire des entrevues de sélection valables avec les 50+

## 4. Des entrevues avec des employeurs

### 4.1 Une première approche avec les associations sectorielles

Durant l'été 2009, nous avons contacté plusieurs associations sectorielles de l'industrie touristique. Ces entretiens, de type exploratoire, visaient à échanger sur la prévalence et l'intérêt que suscite l'embauche des personnes de 50 ans et plus dans leur sous-secteur et à identifier des entreprises ayant initié un recrutement ciblé dans ce bassin de travailleurs potentiels.

Ces entrevues nous ont permis de conclure que :

- Un nombre restreint d'entreprises du secteur ont été identifiées comme ciblant spécifiquement les personnes de 50 ans et + pour combler leurs besoins de main-d'œuvre;
- Si le bassin des personnes de 50 ans et + ne semble pas encore constituer une cible de recrutement reconnue, certaines entreprises touristiques embaucheraient des personnes de 50 ans et + dans leur « lot d'embauches », en fonction des mêmes critères de recrutement que pour les travailleurs plus jeunes. On a toutefois peu documenté le volume d'embauche que cela peut représenter;
- Les répondants sectoriels estiment, pour la plupart, que les personnes de 50 ans et + constituent un bassin de main-d'œuvre à fort potentiel qui a été insuffisamment exploité par les entreprises;
- Les raisons qui expliqueraient le nombre peu élevé d'initiatives de recrutement des personnes de 50 ans et + seraient :
  - L'habitude historique de recruter chez les jeunes;
  - La méconnaissance de réseaux spécifiques pour recruter la clientèle des personnes de 50 ans et + ;
  - La perception que les emplois à offrir ne correspondent pas aux emplois recherchés par les retraités;
  - La perception que les exigences de certains emplois ne conviendraient pas aux compétences ou aux aptitudes des personnes retraitées (Ex. : exigences physiques, quarts de travail).

### 4.2 Des entrevues avec des gestionnaires qui recrutent dans le bassin des 50+

Pour approfondir la question, il nous est apparu important d'échanger avec des gestionnaires d'entreprises touristiques qui avaient déjà fait le choix de recruter dans le bassin des personnes de 50 ans et +.

Outre ces contacts avec les associations sectorielles, un appel à tous dans le bulletin électronique «TourismExpress» et le sondage aux entreprises nous ont permis d'identifier un certain nombre d'entre elles, qui ont accepté de répondre à nos questions en entrevue.

### 4.3 Principaux constats

Voici un résumé des propos recueillis auprès des gestionnaires de ces entreprises :

#### ◆ Stratégie de recrutement utilisée

Les mécanismes de recrutement utilisés par ces entreprises pour recruter les personnes de 50 ans et plus sont les suivants :

- Références des employés
- Bouche à oreille
- Emploi-Québec
- Participation à une foire de l'emploi des retraités, organisée par un Comité conciliation travail-retraite régional
- Les clubs d'embauche locaux
- Journaux locaux
- Site Internet de l'entreprise
- Stratégie de promotion corporative ciblée
- Stratégie diversifiée et inclusive (jeunes, seniors, immigrants...)

## ◆ Type de postes visés

Les personnes de 50 ans et plus sont recrutées pour un éventail large de postes. Voici ceux qui nous ont été mentionnés par les répondants :

- préposé à l'accueil	- ouvrier
- préposé à la remontée mécanique	- sous-chef
- surveillant/secouriste en montagne	- serveuse
- préposé au stationnement	- placier
- brigadier	- hôtesse
- préposé au casse-croute	- animateur
- préposé à la boutique	- guide de plein air
- préposé à l'entretien	- guide accompagnateur (vélo, motoneige)
	- guide à destination
	- capitaine de bateau
	- livreur

## ◆ Les avantages identifiés

Les commentaires reçus quant aux avantages de recruter dans le bassin des personnes de 50 ans et + sont reliés surtout aux qualités et à l'expérience de ces personnes.

À maintes reprises, on nous a souligné les habiletés de communication de ces travailleurs et le fait qu'ils apprécient le contact avec la clientèle ce qui aurait des répercussions fort positives au plan de la qualité du service. La plupart d'entre eux travaillent par plaisir, pour la valeur sociale de leur travail et cela se transmet dans leur attitude au travail. Voici les qualités mentionnées par les personnes interviewées :

- discipline au travail	- patience
- assiduité et fiabilité	- rigueur et méthode
- dynamisme	- savoir-être
- motivation	- débrouillardise
- sentiment d'appartenance	- leadership et prise de décision
- ponctualité	- souci de l'hygiène et de la propreté

Quelques répondants nous ont mentionné que le recours aux personnes de 50 ans et + présente une alternative particulièrement intéressante en début et en fin de saison, alors que les étudiants ne sont pas disponibles.

## ◆ Les inconvénients identifiés

Les personnes interviewées ont mentionné peu d'inconvénients ou de contraintes à l'embauche de personnes de 50 ans et +. Une majorité d'entre elles soulignent par ailleurs que le recrutement de ces personnes nécessite une gestion plus flexible des horaires de travail. Ces personnes ne veulent pas nécessairement travailler à temps complet et sur des quarts de travail de soir.

Des entreprises touristiques qui recrutent des personnes de 50 ans et plus	
<b>Glissades des pays d'en haut</b> Piedmont, Laurentides	
<b>Tourisme Alma Lac St-Jean</b> Alma, Saguenay-Lac St-Jean	
<b>Manoir Belle-Plage</b> Carleton-sur-Mer, Gaspésie	
<b>Centre des congrès de la Gaspésie et Hostellerie Baie Bleue</b> Carleton-sur-Mer, Gaspésie	
<b>Les sept chutes</b> St-Ferréol-les-Neiges, Capitale nationale	
<b>Club de golf Montcalm</b> St-Liguori, Lanaudière	
<b>L'Auberge des falaises</b> Pointe-au-Pic, Charlevoix	
<b>Kamoutik Aventure</b> Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, Capitale nationale	
<b>Vélo Québec voyages</b> Montréal	
<b>Exploramer</b> Sainte-Anne-des-Monts, Gaspésie	
<b>Tim Hortons</b> Bureau corporatif régional, Montréal	
<b>Les rôtisseries St-Hubert</b> Siège social, Laval	
<b>Centre de la biodiversité du Québec</b> Bécancour, Centre-du-Québec	

Quelques répondants nous ont souligné que certains emplois seraient moins attrayants pour les personnes de 50 ans et +, par exemple lorsque la cadence de travail est trop soutenue.

Deux répondants ont pu observer que certaines personnes recrutées dans des fonctions nécessitant l'usage d'un ordinateur, alors qu'elles n'avaient pas d'expérience en la matière, ont éprouvé des difficultés avec cet aspect de la tâche.

Enfin, dans les régions où il y a plus de chômage relié aux saisonnalités, il semble plus difficile de retenir les travailleurs après la période de travail donnant accès aux prestations de chômage.

### ◆ **Les adaptations à l'organisation du travail**

La plupart des répondants nous ont indiqué qu'ils n'avaient effectué aucun changement à l'organisation du travail pour faciliter l'intégration de personnes de 50 ans et +.

Certains d'entre eux nous ont mentionné les points suivants :

- Il arrive qu'il faille gérer des tensions entre les plus jeunes et les travailleurs retraités, car ils n'ont pas la même vision du travail. Les superviseurs doivent rester à l'affût pour renforcer la collaboration entre les employés;
- Pour faciliter la communication entre les travailleurs seniors et les plus jeunes, un répondant recommande d'amener les retraités à se percevoir comme des mentors tout en leur expliquant les attentes de la nouvelle génération et la nécessité de développer une complicité avec eux. Il favorise aussi de multiplier les occasions d'échanges pour renforcer la mobilisation et l'esprit d'équipe, notamment par des petits-déjeuners « motivation » sur différents thèmes en lien avec la mission de l'entreprise;
- Il faut travailler sur l'ambiance et le climat de travail. Ces personnes recherchent un environnement de travail agréable et stimulant;
- La façon de « corriger » la prestation de travail des retraités demande parfois plus de doigté. Ils ont de l'assurance et accepteraient moins facilement les consignes. Il faut donc savoir communiquer les attentes d'employeur dans le respect...;
- Quelques répondants mentionnent qu'ils ont légèrement allégé la charge de travail pour diminuer le stress (ex. : diminution du nombre de chambres à nettoyer), ce qui a été apprécié par les personnes recrutées.

### ◆ **Besoins en lien avec l'embauche ou l'intégration des personnes de 50 ans et plus**

Les répondants ont été invités à nous faire part de leurs besoins et à nous identifier des outils qui pourraient leur être utiles en lien avec l'embauche ou l'intégration des personnes de 50 ans et plus. Voici les éléments mentionnés :

- La sélection demande une autre approche. Le CV ne présente pas nécessairement une expérience directement transférable dans le poste. Il faut être capable de trouver des équivalences. L'entrevue est importante;
- Il serait utile d'avoir accès à des outils pour mieux évaluer les candidats ou de voir à ce qu'un organisme externe fasse un bilan des compétences de la personne;
- Mieux connaître les endroits où l'on pourrait recruter les personnes de 50 ans et +;
- S'il y avait possibilité que les personnes reçoivent une formation d'appoint avant d'entrer dans l'entreprise, cela pourrait aussi être un avantage;
- Un outil (par exemple une vidéo) pour présenter les différences de génération et la façon de mieux travailler ensemble, d'avoir une cohabitation productive.

## 5. Des initiatives de partenariats prometteuses

Nous étions également à la recherche d'initiatives novatrices dans le recrutement et la rétention des personnes de 50 ans et plus. La section qui suit présente une vue d'ensemble des initiatives sectorielles et régionales répertoriées jusqu'à ce jour et met en lumière certaines opportunités de partenariats en ce domaine.

### 5.1 Des projets sectoriels ciblés

#### ◆ Dans le secteur du commerce de détail

Les détaillants du secteur de la rénovation résidentielle sont considérés comme des leaders dans le recrutement des personnes de 50 ans et plus. Rona se positionne comme un recruteur très actif dans ce bassin d'emploi et en fait notamment la promotion sur le site Internet de la FADOQ.

Home Depot a également développé un partenariat avec l'Association canadienne des 50 ans et plus pour favoriser le recrutement d'employés expérimentés.

#### ◆ Dans le secteur de l'horticulture

Les entreprises du secteur de l'horticulture embauchent plusieurs travailleurs saisonniers, comme c'est le cas dans le secteur du tourisme. Un projet intéressant est piloté depuis quatre ans par HortiCompétences, le comité sectoriel de ce secteur. Le projet, promu sous le thème *Vivre sa passion en horticulture*, vise l'intégration des personnes de 50 ans et plus dans des emplois de conseiller-vendeur en centre-jardin et couvre différents aspects, principalement :

- La promotion du projet;
- La présélection de candidats;
- La réalisation de jumelages entre candidats et entreprises;
- La formation des candidats pour les préparer à l'emploi.

Les retombées du projet sont jugées positives et certaines des entreprises qui y ont participé ont même la réputation de leaders dans le recrutement des 50+. C'est le cas notamment des Jardins Hamel, dans la région de la Capitale Nationale.

#### ◆ Dans le secteur du tourisme

Le projet pilote sur l'intégration des travailleurs de 50 ans et plus pour des postes de préposé à l'accueil dans les bureaux d'information touristique des Cantons-de-l'Est (été/automne 2008) s'est avéré fort positif. Une subvention d'Emploi-Québec permettait de financer 50% du salaire ainsi que la formation pré-emploi (Client Plus et information touristique régionale).

En 2008, douze personnes ont été engagées comme préposés à l'information touristique dans dix bureaux d'information touristique. Le projet fait état d'un succès retentissant sur le plan du service à la clientèle et de l'effet positif du mix intergénérationnel. L'expérience a été reprise en 2009 et élargie pour des postes de guides accompagnateurs dans des musées et centres d'interprétation. 18 personnes ont été engagées dont six dans les musées et centres d'interprétation.

Même si Emploi-Québec ne s'était engagé que pour un projet pilote de deux ans, les partenaires estiment que la culture est désormais implantée et que l'embauche se poursuivra par la suite sans financement spécial. Le soutien salarial ne serait pas essentiel, car ce ne sont pas tous les postes qui sont occupés par des étudiants dont les salaires sont subventionnés.

### 5.2 Des projets multisectoriels régionaux

Notre recherche nous a permis d'identifier plusieurs projets régionaux s'intéressant à l'intégration au travail des personnes de 50 ans et plus.

Dans les **Laurentides**, un projet a été initié par le Centre local d'emploi de Ste-Adèle, en collaboration avec le CLD des Pays-d'en-Haut, le Centre d'intégration en emploi Laurentides, les chambres de commerce de Ste-Adèle et de St-Sauveur et l'Entraide bénévole des Pays-d'en-Haut, qui ont mis sur pied un comité de travail incluant aussi des personnes à la retraite ou proches de la retraite. Depuis 2006, diverses activités de sensibilisation ont été entreprises tant auprès des retraités (rencontres d'information suite à des annonces dans les journaux, ateliers de préparation) qu'auprès des entreprises de la région (ateliers de formation, rencontres individuelles) tous secteurs confondus. Des activités de maillage (forum emploi ciblé, journées portes ouvertes) ont ensuite été organisées. Quelques centaines de retraités ont participé à ces diverses activités au cours des dernières années.

Dans **Charlevoix**, le CLE et la Chambre de commerce de Charlevoix ont démarré en 2009 un projet de maillage « *je - jonction emploi* » visant à explorer certains bassins particuliers de main-d'œuvre incluant les jeunes retraités, mais aussi les personnes en réorientation de carrières, les femmes et les nouveaux arrivants dans la région. Des recruteurs terrains ont développé un *Répertoire des ressources humaines disponibles à l'emploi dans Charlevoix*. En septembre 2009, 66 chercheurs d'emploi y étaient inscrits (dont 19 jeunes retraités) et 25 étaient devenus actifs sur le marché du travail. 104 employeurs avaient consulté le répertoire (dont 34 en tourisme). Les divers partenaires de la région sont mis à contribution dans le projet.

En **Gaspésie**, l'association touristique régionale organise différentes actions dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH). Emploi-Québec est impliqué dans quatre projets d'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA), réalisés dans quatre MRC différentes sous le leadership de différents partenaires des milieux communautaires ou éducatifs. La stratégie de l'ATR consiste à s'insérer dans ces projets en proposant une démarche alliant recrutement de travailleurs saisonniers, travailleurs âgés et reconnaissance professionnelle en tourisme. Il s'agit de prendre certains individus participant à l'ICTA pour leur proposer une démarche d'apprentissage et de reconnaissance professionnelle en tourisme, à travers des entreprises modèles partenaires. L'objectif étant de les préparer à exercer un travail saisonnier récurrent, et donc durable, dans le secteur touristique.

### 5.3 Et un terrain propice à de nouvelles initiatives

Enfin, les contacts effectués dans le cadre de ce projet nous ont également permis de constater que plusieurs partenaires sectoriels et régionaux sont en réflexion pour initier des projets favorisant une meilleure exploitation du potentiel de l'embauche de personnes de 50 ans et +.

À **Montréal**, dans le cadre de l'entente spécifique sur les aînés, la Table de concertation des aînés de l'île de Montréal (TCAIM) a récemment reçu le mandat de la CRÉ de mener une première action sur l'emploi. Quelques recherches et réunions exploratoires ont déjà eu lieu avec la CRÉ et on a convenu d'orienter la stratégie sur une action auprès des entreprises. On est en recherche d'un projet pilote concret et l'approche du CQRHT les intéresse.

À **Québec**, un groupe RH constitué par l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) est intéressé à promouvoir le bassin des personnes de 50 ans et plus auprès des restaurateurs de la région et a manifesté un intérêt à poursuivre les discussions en ce sens.

Dans le **Bas St-Laurent** l'organisme d'insertion des personnes de 50 ans et plus Transition en emploi, qui est un des plus anciens au Québec, constitue un leader et une référence incontournable. L'organisme s'est montré intéressé par la vision du CQRHT à l'égard de la transition travail-retraite et suggère d'approcher EQ par le biais des services aux entreprises, plutôt que par celui des individus, pour initier des actions dans cette perspective.

À l'échelle provinciale, le **Comité consultatif 45+** est en attente du dépôt officiel du Bilan de la stratégie d'intervention à l'intention des 45 + de 2003 et du plan d'action gouvernemental qui devrait normalement l'accompagner. Le Comité s'est montré intéressé par la démarche amorcée au sein du CQRHT quant à la transition travail-retraite, convenant que cette piste était absente de la Stratégie de 2003, davantage axée sur le maintien en emploi.

Le **Secrétariat des aînés** est aussi en attente du dépôt officiel du Bilan de la stratégie d'intervention à l'intention des 45 + de 2003. Le Secrétariat a réalisé entretemps une analyse des stratégies déployées dans certains pays européens. Il a également procédé au lancement de deux nouveaux programmes pour les aînés :

- *Du cœur à l'action pour les aînés du Québec (PCAAQ)* vise à soutenir des projets ponctuels de diverses natures, qui pourraient inclure des actions sur l'emploi (maximum 30 000 \$ sur un an, non récurrent). Les projets sont soumis aux Tables régionales de concertation des aînés.
- Le programme de *Soutien aux initiatives visant le respect des aînés (SIRA)* comporte notamment un volet visant le soutien à l'innovation, à l'expérimentation et à la recherche qui pourrait peut-être convenir à un projet d'envergure nationale et se négocier de gré à gré avec le Secrétariat aux aînés.

Pour l'instant, le plan d'action d'**Emploi-Québec et de la CPMT** à l'égard des travailleurs âgés demeure essentiellement orienté vers le déploiement de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA) et des projets de transfert des compétences intergénérationnelles en milieu de travail financés par le Fonds (FDRGMT). Le Pacte pour l'emploi renforce cette stratégie.

Le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Clément Gignac, a fait récemment plusieurs sorties publiques sur son intention de favoriser l'augmentation du taux d'activité des personnes de 50 ans et +. L'ancien ministre Claude Castonguay a été mandaté pour réaliser une étude afin « d'identifier les entraves potentielles au maintien des 55-64 ans sur le marché du travail et de suggérer des mesures incitatives pour les convaincre de ne pas se retirer complètement du marché du travail ». Au moment où nous rédigeons le présent rapport, cette étude vient d'être rendue publique sous le titre « La longévité : une richesse ». On y confirme l'importance de mettre en œuvre une « politique de vieillissement actif » visant à encadrer la mise en place de mesures pour stimuler le taux d'emploi chez les travailleurs vieillissants.

Enfin, le **programme fédéral Nouveaux horizons pour les aînés** (PNHA) comporte aussi un volet de financement pour la participation communautaire et le leadership, dans lequel on a déjà financé des formations (informatique, guide accompagnateur) et qui pourrait éventuellement financer certains projets sur l'emploi. (Maximum 25 000 \$).

Par ailleurs, le groupe de discussion réalisé à l'automne 2009 avec des **organismes d'insertion des travailleurs âgés** sur le marché du travail ouvre également la porte à des collaborations à ce niveau. Alors que la clientèle de ces organismes est encore majoritairement constituée de personnes qui cherchent un emploi par nécessité économique, les participants ont noté un changement dans leur clientèle ces dernières années. Il y aurait plus de candidats plus âgés et les besoins et intérêts varieraient davantage.

Ces organismes d'insertion avaient eu des contacts plutôt retreints avec les employeurs du secteur touristique et se sont montrés intéressés à accroître les occasions d'échanges avec ces derniers. Selon eux, les moyens les plus efficaces de travailler sur les préjugés des employeurs et de favoriser l'embauche de ces personnes seraient de :

- Créer des occasions de rencontre;
- Faire la promotion du potentiel des personnes de 50 ans et plus;
- Améliorer la connaissance qu'ont les conseillères de ces organismes du marché du travail dans le tourisme;
- Améliorer la connaissance qu'ont les candidats du marché du travail dans le tourisme;
- Venir parler des emplois du tourisme dans les organismes d'insertion (idéalement des employeurs);
- Communiquer aux organismes le nom et le type d'entreprises qui veulent combler des emplois ouverts à ce bassin de main-d'œuvre;
- Organiser des visites d'entreprises touristiques.

## 6. Un plan d'action en trois axes

### 6.1 Un leadership du secteur du tourisme

Ce projet vient confirmer que le recrutement de personnes de 50 ans et plus constitue une alternative de plus en plus explorée pour combler les pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs pays et cette tendance s'affirme également au Québec :

- ▶ Le plan stratégique 2008-2011 du MESS a comme objectif d'augmenter le taux d'emploi chez les 55+ ;
- ▶ Le bilan de la stratégie des 45+ est attendu et une nouvelle stratégie sera définie dans les mois à venir ;
- ▶ Les préoccupations relatives au taux d'activité des personnes de 50 ans et plus débordent du monde de l'emploi pour devenir un enjeu économique et social.

Compte tenu de l'approche proactive des instances gouvernementales vers un meilleur taux d'emploi des personnes de 50 ans et +, les options d'aide gouvernementale pour initier des actions concrètes auprès des entreprises devraient se multiplier dans les années qui viennent.

Du côté de l'industrie touristique, les difficultés de recrutement sont croissantes compte tenu du haut taux d'utilisation de travailleurs étudiants, un bassin de main-d'œuvre sur lequel les entreprises peuvent de moins en moins compter. L'industrie touristique offre un large éventail de postes à temps partiels et saisonniers, qui peuvent correspondre aux attentes tout aussi diversifiées de plusieurs travailleurs qui recherchent un emploi de transition.

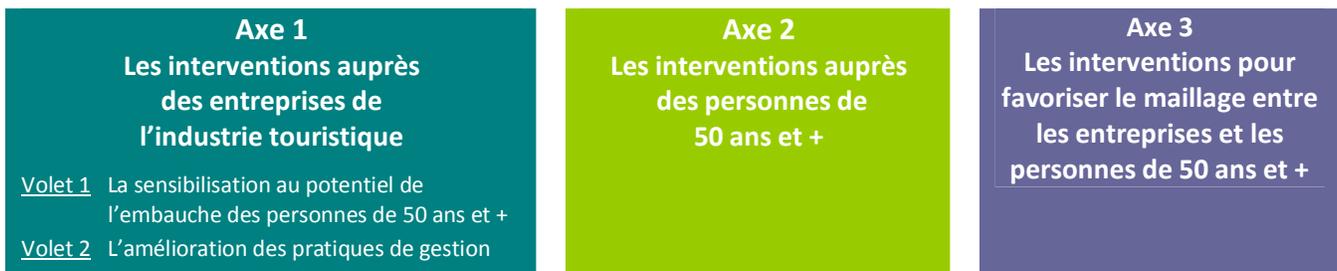
Ces constats, combinés avec l'importance du secteur touristique en termes d'entreprises et d'emplois au Québec, ouvrent la porte au CQRHT et à ses partenaires sectoriels pour se positionner comme un vivier dans l'implantation de mesures novatrices dans ce créneau d'emploi.

Plus de 70 % des entreprises de l'industrie touristique considèrent d'ailleurs que le recrutement de personnes retraitées constituera une solution incontournable à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur.

Il semble donc que les planètes s'alignent pour que le CQRHT se positionne comme un interlocuteur clé dans la stratégie québécoise pour stimuler l'emploi des personnes de 50 ans et +. Plusieurs moyens s'offrent à lui pour confirmer cette orientation :

- ▶ Maintenir les contacts avec le Comité consultatif 45+ et avec les autres organismes appelés à stimuler l'emploi dans ce bassin de main-d'œuvre ;
- ▶ Maintenir le contact et poursuivre une collaboration soutenue avec les organisations qui représentent les aînés ;
- ▶ Assurer un suivi systématique des mesures gouvernementales visant à stimuler l'emploi dans ce groupe, dans le cadre du nouveau plan d'action gouvernemental attendu à cet effet ;
- ▶ Développer des outils pratiques pour favoriser un meilleur arrimage entre les entreprises touristiques et les personnes de 50 ans et plus qui recherchent un emploi de transition.

Certains de ces outils seront d'ailleurs développés dès maintenant, dans la finalisation du projet en cours, dans le cadre d'un plan d'action défini autour de trois axes :



Pour chacun de ces axes, nous avons tout d'abord fait ressortir certains constats clés issus des différentes démarches réalisées pour ensuite préciser l'approche retenue par le CQRHT et ses partenaires et les actions à court terme privilégiées. Un tableau synthèse reprend ensuite ces actions dans un échéancier de réalisation.

## 6.2 Axe 1 : Les interventions auprès des entreprises

### Volet 1 - La sensibilisation au potentiel de l'embauche des personnes de 50 ans et plus

Plusieurs constats nous orientent vers une intensification des efforts pour inciter les entreprises touristiques à recruter davantage dans le bassin des personnes de 50 ans et plus.



#### Recherche

- ▶ Les tendances démographiques forceront les entreprises à explorer agressivement tous les bassins de main-d'œuvre disponibles.
- ▶ Le taux d'activité des personnes de 55 ans est plus faible au Québec que dans la plupart des provinces canadiennes.
- ▶ Le secteur du tourisme embauche davantage de jeunes, un bassin de main-d'œuvre qui se rétrécit de + en +.
- ▶ Si plusieurs entreprises du tourisme embauchent déjà des p50+, peu d'entre elles se distinguent comme ayant ciblé énergiquement ce bassin de main-d'œuvre.



#### Sondage industrie

- ▶ 76% des répondants affirment éprouver des difficultés de recrutement.
- ▶ 56% des entreprises ont embauché des personnes de 50 ans et + durant la dernière année. Il s'agit d'un volume restreint d'embauches : ± 2 employés par année.
- ▶ Celles qui en ont embauché soulignent la fiabilité et l'expérience de ces personnes comme un apport significatif à leur entreprise.
- ▶ Celles qui ne l'ont pas fait disent ne pas avoir reçu de candidatures de personnes de 50 ans et plus.



#### Entrevues

- ▶ Les entreprises qui emploient déjà des personnes de 50 ans et plus peuvent témoigner avec conviction et en connaissance de cause des avantages du recours à ce bassin de main-d'œuvre.

Approche retenue	Actions
<p>Stimuler un recrutement actif des p50+ dans l'industrie touristique comme mécanisme valable pour pallier aux difficultés de recrutement actuelles et à venir en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Partageant avec les entreprises touristiques les résultats de la recherche et les tendances en matière de recrutement dans le bassin des personnes de 50 ans et +</li> <li>◆ Faisant valoir les expériences positives et les conditions de succès favorisant l'embauche de personnes de 50 ans et +</li> <li>◆ Assurant une visibilité des leaders en matière de recrutement dans le bassin des personnes de 50 ans et +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Préparer une conférence dynamique et interactive autour de l'embauche des personnes de 50 ans et + et la prononcer sur diverses tribunes de l'industrie touristique. Éléments de contenu :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- enjeux démographiques et situation de l'emploi des 50+ au Québec</li> <li>- résultats au sondage du CQRHT</li> <li>- tendances et pratiques gagnantes</li> <li>- importance de la diversité des sources de recrutement.</li> </ul> </li> <li>● Produire et inclure des vidéos témoignages de quelques entreprises et travailleurs de 50 ans et plus à cette présentation et les rendre par la suite accessibles sur le site Web du CQRHT. S'assurer de présenter une diversité des emplois et des sous-secteurs de l'industrie.</li> <li>● Développer une section plus détaillée sur la diversité en matière de recrutement sur le site Internet du CQRHT.</li> </ul>

## Volet 2 – L’amélioration des pratiques de gestion

Le secteur du tourisme a un solide historique de recrutement auprès des étudiants. Les gestionnaires devront revoir leurs pratiques de recrutement, d’embauche et d’intégration des travailleurs pour bénéficier du potentiel que représente le bassin des personnes de 50 ans et plus.



### Recherche

- ▶ Les pratiques de gestion favorables au recrutement et à la rétention des personnes de 50 ans et + sont largement documentées.
- ▶ Certaines entreprises sont plus visibles en termes de promotion et de recrutement chez les personnes de 50 ans et plus mais ce sont surtout des entreprises ayant accès à des services RH au niveau corporatif pour orienter les efforts de promotion et de recrutement.
- ▶ Les difficultés de recrutement dans l’industrie fluctuent en fonction de plusieurs facteurs, mais elles sont croissantes, de façon générale.



### Sondage industrie

- ▶ Seulement le tiers (37 %) des répondants qui n’embauchent pas déjà des personnes de 50 ans et plus affirment savoir où s’adresser pour recruter dans ce bassin de main-d’œuvre.
- ▶ Le recrutement à partir des CV reçus à l’établissement est le mécanisme de recrutement le plus utilisé ... ce qui ne permet pas vraiment de mettre en œuvre une stratégie de recrutement active et ciblée.
- ▶ Les répondants jugent utile d’être informés sur les sources de recrutement des personnes de 50 ans et plus et sur les moyens de promouvoir les emplois afin de les attirer dans leur entreprise.



### Entrevues

- ▶ La flexibilité est un mot magique quant on réfère aux pratiques de gestion susceptibles de favoriser le recrutement et la rétention des personnes de 50 ans et +.
- ▶ Des représentants d’entreprises soulignent qu’il serait utile d’avoir accès à une vidéo illustrant les attitudes gagnantes de collaboration intergénérationnelle en milieu de travail pour utilisation lors de l’accueil et l’intégration des employés saisonniers.

Approche retenue	Actions
Améliorer les pratiques RH, en matière de recrutement et de sélection du personnel dans le bassin des personnes de 50 ans et +	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Préparer une liste des sites Internet et des autres sources d’information utilisés par les personnes de 50 ans et + de façon à communiquer aux entreprises des sources alternatives de recrutement.</li> <li>● Préparer un guide pratique pour les gestionnaires de l’industrie touristique « recruter et gérer autrement » (à remettre aux entreprises lors des présentations sur diverses tribunes sectorielles et /ou régionales).</li> <li>● Revoir et relancer l’atelier sur les habiletés de gestion « sélection et embauche » du CQRHT pour traiter de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcement du recrutement dans des bassins diversifiés</li> <li>- formulation d’un message intégrant la diversité</li> <li>- amélioration des habiletés à identifier les compétences transférables.</li> </ul> </li> </ul>
Améliorer les pratiques RH, en matière d’organisation du travail et de gestion intergénérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Communiquer les modèles d’organisation du travail privilégiés par les personnes de 50 ans et + et des exemples d’assouplissements possibles à l’organisation du travail (dans le guide aux entreprises et la conférence prévue au volet 1).</li> <li>● Préparer une vidéo éducative avec des mises en situation réelles sur les relations intergénérationnelles en milieu de travail pour une utilisation conviviale lors de la période d’accueil et d’intégration des nouveaux employés.</li> </ul>

## 6.3 Axe 2 : Les interventions auprès des personnes de 50 ans et plus

L'industrie touristique offre une grande diversité d'emplois à temps partiel et saisonniers. Ce sont des emplois qui peuvent intéresser les personnes de 50 ans et plus qui cherchent un emploi de transition. Il faut les rejoindre pour leur communiquer ces opportunités.



### Recherche

- ▶ La cible des personnes de 50 ans et + est large: on parle de centaines de milliers de personnes dans le bassin des travailleurs retraités qui peuvent souhaiter un emploi de transition. Ils ne forment pas un bloc homogène ayant des intérêts convergents.
- ▶ Les intérêts des personnes de 50 ans et + peuvent varier selon une foule de facteurs : leur personnalité, leur expérience antérieure, leur forme physique, leur disponibilité... et leurs attentes à l'égard de cet emploi.
- ▶ Certains secteurs d'activités se positionnent comme des leaders dans l'embauche des personnes de 50 ans et +, affichent ce choix stratégique en matière de recrutement et profitent d'une visibilité accrue auprès de cette clientèle cible (ex : la rénovation).



### Sondage industrie

- ▶ Dans une forte majorité des entreprises, les mécanismes de recrutement utilisés pour recruter les personnes de 50 ans et + sont les mêmes que pour les autres bassins de main-d'œuvre. Peu d'entreprises ont une stratégie de recrutement ciblée vers les personnes de 50 ans et +.



### Entrevues

- ▶ Certains emplois où la cadence est rapide et les exigences physiques plus soutenues sont moins convoités par les personnes de 50 ans et + et d'autres font appel à certaines habiletés avec les technologies.
- ▶ Certaines entreprises touristiques se sont positionnées régionalement comme des employeurs embauchant des personnes retraitées et reçoivent régulièrement des cv de cette catégorie de personnes (réputation, bouche à oreille...).

Approche retenue	Actions
<p>Inciter les personnes de 50 ans et + à envisager un emploi de transition dans le secteur du tourisme en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informant les personnes de 50 ans et + sur les opportunités d'emploi dans l'industrie touristique</li> <li>◆ Utilisant les expériences positives de personnes qui ont intégré l'industrie touristique pour véhiculer les avantages de choisir les emplois du tourisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Élaborer un dépliant de présentation des emplois du tourisme destiné aux personnes de 50 ans et + pour les informer des emplois disponibles, des compétences requises et des moyens de recrutement utilisés par les entreprises touristiques. S'assurer de présenter une description réaliste des emplois. Rendre le dépliant accessible sur le site web du CQRHT et par hyperlien sur les sites spécialisés pour retraités.</li> <li>● Réaliser des vidéo témoignages de personnes de 50 ans et + qui occupent un emploi de transition dans l'industrie touristique pour illustrer ce qu'ils apprécient dans cet emploi, pourquoi ils l'ont choisi, comment ils l'ont trouvé, etc..</li> <li>● Ajouter une section s'adressant aux personnes de 50 ans et + dans le site web du CQRHT (section choix de carrière et développement des compétences)</li> </ul>
<p>Accroître la visibilité du secteur du tourisme comme employeur potentiel des personnes de 50 ans et + et faire connaître l'ouverture des entreprises à embaucher des personnes de 50 ans et+:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ dans les réseaux regroupant des personnes de 50 ans et plus</li> <li>◆ dans les CLE et les organismes spécialisés d'insertion en emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Établir une liste d'organismes et de groupes d'intérêt œuvrant auprès de personnes de 50 ans et + et les tenir au courant des projets en développement au CQRHT. Favoriser l'échange d'hyperlien intersites.</li> <li>● Profiter des occasions d'interventions dans les rassemblements ou les publications de ces organismes et groupes d'intérêts pour présenter les emplois du tourisme.</li> </ul>

## 6.4 Axe 3 : Les interventions favorisant un maillage entreprises et personnes de 50 ans et plus

Le présent projet, de même que ceux initiés par le CQRHT depuis 2008, ont certainement contribué à favoriser un maillage entre les entreprises touristiques et les personnes de 50 ans et +. Le document de réflexion " *Vers une stratégie d'emploi des personnes de 50 ans et plus*" dans l'industrie touristique, le projet-pilote dans les bureaux d'information touristique des Cantons-de- l'est, le sondage récent auprès des entreprises et les multiples contacts établis avec des intervenants sectoriels et régionaux, en stimulant la réflexion sur le recrutement des personnes de 50 ans et plus dans notre industrie, viennent également créer une ouverture vers l'action. Ces efforts doivent se poursuivre.



### Sondage industrie

- ▶ Les entreprises sondées confirment leur intérêt à être informées sur les sources de recrutement des personnes de 50 ans et + et sur les activités de réseautage qui permettraient un rapprochement possible avec cette clientèle.
- ▶ Les entreprises qui n'ont pas embauché de personnes de 50 ans et + durant la dernière année ont une vision légèrement moins positive de l'apport possible de ces personnes en milieu de travail.



### Entrevues

- ▶ Les associations sectorielles estiment que les difficultés de recrutement créent une ouverture chez leurs membres pour explorer de nouveaux bassins de main-d'œuvre.
- ▶ Le rayonnement du projet-pilote dans les bureaux d'information touristique des Cantons-de- l'Est a été élevé. Plusieurs associations ont mentionné cette initiative comme positive.
- ▶ Des initiatives locales intéressantes en matière d'embauche des personnes de 50 ans et + sont nées d'une concertation entre acteurs régionaux motivés. Les projets ont parfois une durée limitée, mais semblent suffisants pour déclencher une nouvelle culture ou une action à plus long terme (Laurentides, Gaspésie, Estrie).

Approche retenue	Actions
Saisir les opportunités de démarrage de nouveaux projets susceptibles de favoriser le recrutement et la rétention des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir la collaboration établie dans le cadre du projet avec les organismes qui représentent les personnes de 50 ans et plus.</li> <li>• Rester à l'affût des opportunités de financement de projets et des changements législatifs visant à augmenter le taux d'emploi chez les personnes de 50 ans et +.</li> <li>• Assurer une veille sur les initiatives concrètes de maillage entre les entreprises touristiques et les personnes de 50 ans et + de façon à assurer une visibilité de ces projets auprès des entreprises touristiques.</li> <li>• Assurer une veille des projets régionaux « multisecteurs » visant les personnes de 50 ans et + pour en faire une promotion active auprès des entreprises touristiques et communiquer largement les résultats des projets porteurs de succès dans une approche interrégionale.</li> </ul>
Appuyer les mesures législatives ou financières favorisant une meilleure conciliation travail retraite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir des contacts avec les organisations qui représentent les aînés, notamment la FADOQ et l'AREQ, et appuyer, le cas échéant, la revendication de certaines mesures formulées par ces dernières pour améliorer la conciliation travail-retraite.</li> </ul>
Contribuer à l'amélioration des mécanismes de maillage entre les personnes de 50 ans et plus et les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître l'option qui permet d'identifier les employeurs qui ont coché la mention « <i>cet employeur invite les personnes de 55 ans et plus à poser leur candidature</i> » sur le site placement en ligne d'Emploi-Québec.</li> </ul>

## 6.5 Tableau synthèse des actions et échéancier

Plan d'action pour favoriser l'embauche de personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique	
Tableau synthèse des actions retenues et échéancier	
Action	Échéance
<b>Les entreprises</b>	
<b>Volet 1 - La sensibilisation au potentiel de l'embauche des personnes de 50 ans et plus</b>	
► Préparation d'une conférence	Hiver 10
► Diffusion de la conférence	Automne 10
► Production de vidéo témoignages d'employeurs et d'employés (à inclure dans la conférence, sur site web du CQRHT, en hyperlien sur sites de partenaires)	Hiver 10
► Insertion d'une section sur la diversité en recrutement sur le site Internet du CQRHT	Hiver 10
<b>Volet 2 - L'amélioration des pratiques de gestion</b>	
► Production d'une liste des sites Internet et autres sources d'information utilisées par les personnes de 50 ans et +	Hiver 10
► Production d'un guide pour gestionnaires de l'industrie touristique	Hiver 10
► Révision et relance de l'atelier de formation du CQRHT pour inclusion de notions de recrutement « diversifié »	Hiver 10
► Élaboration d'une vidéo éducative sur la gestion intergénérationnelle	Automne 10 (financement requis)
<b>Les personnes de 50 ans et +</b>	
► Établissement d'une liste d'organismes et groupes œuvrant auprès de personnes de 50 ans et plus et communiquer les initiatives du CQRHT en ce domaine	Hiver 10
► Élaboration d'un dépliant de présentation des emplois du tourisme destiné aux personnes de 50 ans et plus pour distribution dans les CLE et organismes d'insertion en emploi. Rendre PDF accessible sur site web du CQRHT et sites spécialisés pour retraités.	Hiver 10
► Présence dans les activités organisées par les organismes et groupes œuvrant auprès de p50+ ou collaboration à leurs productions	En continu
► Ajout d'une section s'adressant aux personnes de 50 ans et plus dans le site web du CQRHT (section choix de carrière et développement des compétences)	Hiver 10
<b>Le maillage entreprises ↔ personnes de 50 ans et plus</b>	
► Maintien des contacts et de la collaboration avec les organismes qui représentent les personnes de 50 ans et +	En continu
► Veille des projets sectoriels et des projets régionaux « multi secteurs » visant les personnes de 50 ans et plus pour en faire une promotion auprès des entreprises touristiques	En continu
► Faire connaître la présence de la mention « <i>cet employeur invite les personnes de 55 ans et plus à poser leur candidature</i> » sur le site placement en ligne d'Emploi-Québec (via dépliant, guide et conférence)	Hiver 10