



PROPOSITION À L'APPUI DU PLAN STRATÉGIQUE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS
DU COMITÉ CONSULTATIF CANADIEN SUR LES SOINS INFIRMIERS

COLLABORATEURS

ACADEMY OF CHIEF EXECUTIVE NURSES
ASSOCIATION CANADIENNE DES ÉCOLES DE SCIENCES INFIRMIÈRES
FÉDÉRATION CANADIENNE DES SYNDICATS D'INFIRMIÈRES/INFIRMIERS
ASSOCIATION CANADIENNE DES SOINS DE SANTÉ
ASSOCIATION DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS DU CANADA
ASSOCIATION DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS AUXILIAIRES DU CANADA
ASSOCIATION DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS PSYCHIATRIQUES AUTORISÉS DU CANADA

GESTION DE L'EFFECTIF : OBJECTIF C

RETRAITE PROGRESSIVE (AGENTS DE FACILITATION ET OBSTACLES) ET AUTRES PROGRAMMES VISANT À MAINTENIR EN POSTE LES TRAVAILLEURS DE LA SANTÉ ÂGÉS

AUTEURS : CONRAD FERGUSON
MORNEAU SOBECO

Les recommandations faites dans le présent rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organismes qui ont collaboré au projet du Comité consultatif.

© Copyright 2005 Canadian Nurses Association

Canadian Nurses Association
50 Driveway
Ottawa, Ontario, Canada K2P 1E2

RÉSUMÉ

La Fédération canadienne des syndicats d'infirmières/infirmiers (FCSII), dans le cadre d'une initiative concertée des intervenants du domaine des soins infirmiers et par l'entremise de l'Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIIC), a reçu du financement de Santé Canada qui lui permet d'étudier davantage les renseignements sur les programmes conçus pour maintenir en poste les travailleurs âgés, plus particulièrement les programmes de retraite progressive. L'objectif de l'étude consistait à déterminer les agents de facilitation et les obstacles aux programmes de retraite progressive ainsi que les pratiques exemplaires des programmes de maintien en poste des travailleurs âgés.

Les données démographiques montrent clairement les pénuries éventuelles de main-d'œuvre à venir, et la situation est pire encore pour l'effectif en soins infirmiers. Dans le secteur des soins de santé, cela se produira au moment où la population vieillissante du Canada aura probablement besoin d'un plus grand nombre de services. En raison de cette convergence, les dirigeants du secteur des soins de santé devront élaborer des programmes créatifs qui garantissent un effectif suffisant dans un secteur exigeant en main-d'œuvre. Les sondages menés auprès de la population révèlent également que la génération du baby-boom se montre très intéressée à un retrait progressif de la population active plutôt qu'à une retraite soudaine. L'élaboration de programmes tels que les programmes de retraite progressive destinés à maintenir en poste les travailleurs âgés peut offrir l'occasion d'améliorer la disponibilité de la main-d'œuvre.

Bien que l'intérêt porté à la retraite progressive et à d'autres programmes de maintien en poste visant les travailleurs âgés semble élevé et que l'on puisse avancer de nombreux arguments quant aux avantages éventuels qui en découlent, très peu de preuves viennent étayer ces théories. La présente analyse recense les agents de facilitation et les obstacles à la retraite progressive et dresse une liste d'autres stratégies éventuelles visant à améliorer la conciliation travail-famille ou le maintien en poste des travailleurs âgés. L'objectif principal d'un programme de retraite progressive est de permettre aux travailleurs de demeurer productifs à temps partiel, tout en continuant d'accumuler des droits à pension en vue du moment où ils prendront leur pleine retraite. Il s'agit d'une option supplémentaire parmi celles offertes aux travailleurs âgés.

Le cadre législatif n'est pas favorable à l'élaboration de programmes de retraite progressive intéressants, en particulier pour les travailleurs qui comptent de nombreuses années de service et une bonne rente de retraite anticipée. En effet, pour ceux qui désirent continuer de travailler à temps partiel, le cadre est tel qu'il rend plus attrayante la retraite et la recherche d'un poste auprès d'un autre employeur. Pour garantir aux travailleurs âgés des programmes de maintien en poste optimaux, on doit examiner de près les philosophies et les approches des conventions collectives et des lois sous-jacentes qui régissent les régimes de retraite, et proposer des recommandations pratiques, attrayantes et viables sur le plan économique pour l'ensemble des parties.

La FCSII doit se servir de l'information que renferme cette étude pour adopter une position officielle relativement aux programmes de maintien en poste qui conviennent le mieux aux infirmières plus âgées, tel que le démontrent les preuves tangibles établies par d'autres études dans les domaines mis en relief dans les recommandations de ce rapport.

La vérité, c'est qu'aucune solution universelle ne permet de maintenir en poste les travailleurs ou les infirmières et infirmiers plus âgés. Pour être efficace, le modèle doit cadrer avec la culture et l'effectif de l'organisation, prendre en compte la portée du régime de retraite en place, être viable du point de vue financier tant pour les travailleurs que pour les employeurs, et reposer sur un cadre administratif relativement gérable. Il faut étudier plus en profondeur les opinions des travailleurs et des employeurs pour mieux définir la forme et les avantages de tels programmes.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
TABLE DES MATIÈRES	5
1 INTRODUCTION	6
2 APPROCHE ET MÉTHODE	10
3 RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS	13
4 ANALYSE	32
5 CONCLUSIONS	38
6 RECOMMANDATIONS	42
ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN ET QUESTIONS D’ENQUÊTE	44
ANNEXE B – LISTE D’ENTREVUES	48
ANNEXE C – RÉGIMES DE RETRAITE	50
ANNEXE D – GLOSSAIRE DES TERMES	51
ANNEXE E – LA RETRAITE PROGRESSIVE CHEZ LES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS DES HÔPITAUX DU NOUVEAU-BRUNSWICK	54
ANNEXE F - RÉFÉRENCES	58

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte

L'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) a publié de nombreux rapports sur les tendances de la main-d'œuvre à l'intention des travailleurs de la santé au Canada, notamment *Tendances de la main-d'œuvre des infirmières et infirmiers psychiatriques autorisés au Canada* (2002), *Tendances de la main-d'œuvre des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés au Canada* (2002) et *Envisager l'avenir : Prévoir la retraite chez les IA au Canada* (2002). D'après l'étude, environ 13 p. 100 de tous les infirmières et infirmiers autorisés (IIA) au Canada prendront leur retraite avant 2006 (supposant que l'âge de la retraite est de 65 ans). Si l'on suppose que la retraite a lieu à l'âge de 55 ans, ce sont 28 p. 100 de tous les IIA qui prendront leur retraite avant 2006. L'étude prétend également que, à l'heure actuelle, l'âge moyen de retraite des infirmières et infirmiers est de 56 ans.

Cette étude portait uniquement sur les infirmières et infirmiers. Compte tenu des données démographiques sur la population canadienne, on peut présumer que plusieurs autres professions, y compris celles d'autres travailleurs de la santé, feront face à un enjeu semblable. Les données sur l'effectif tirées des études sur les infirmières et infirmiers psychiatriques autorisés (IIPA) et les infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés (IIAA) susmentionnées laissent croire que ces deux professions pourraient être confrontées à un enjeu semblable. Selon les données de 2002 tirées de ces études, 20 p. 100 des IIPA qui exercent leur profession au Canada sont âgés d'au moins 55 ans, et environ le tiers (c.-à-d. plus de 20 000) des IIAA sont âgés d'au moins 50 ans.

En raison d'un tel virage démographique, les programmes doivent proposer des moyens pour maintenir en poste les travailleurs âgés, à tout le moins à temps partiel. Les importantes ressources supplémentaires dont on disposerait grâce à de tels programmes contribueraient grandement à atténuer le risque de pénurie de travailleurs de la santé, et plus particulièrement le risque de pénurie d'infirmières et infirmiers.

Ce qui différencie le secteur des soins de santé de bon nombre d'autres secteurs, c'est que l'on prévoit que le vieillissement de la population entraînera non seulement des pénuries de main-d'œuvre, mais également, selon toute probabilité, une croissance de la demande de services de santé au fur et à mesure que la population générale avancera en âge.

En outre, les soins aux patients sont le résultat d'un système complexe de prestation de services au sein duquel on emploie des ressources humaines qui possèdent des compétences et un savoir-faire diversifiés ainsi qu'un vaste éventail de ressources matérielles (équipement de diagnostic, équipement de traitement, etc.) dans le véritable but d'offrir des services de santé de qualité à la population. En plus des défis liés aux changements démographiques abordés plus haut, les avancées technologiques et scientifiques ainsi que les connaissances et la sensibilisation accrues du grand public créent un cadre où

la demande de services de qualité en temps opportun est également susceptible de croître. Les travailleurs de la santé formés en soins infirmiers constituent la plus grande portion de la population prodiguant des soins de santé. En raison de la nature du travail exigeante en main-d'œuvre, la disponibilité d'employés qualifiés en nombre suffisant devient un critère essentiel du processus de prestation de services. Ce processus doit faire l'objet d'un étroit suivi, car l'on doit veiller à prodiguer à la population des soins sûrs, efficaces et opportuns.

1.2 Préférences générales de la population

Bon nombre de travailleurs âgés sont déjà en transition d'un emploi à plein temps à une retraite à plein temps. Malheureusement, des obstacles juridiques ou des préférences personnelles empêchent ceux qui le désirent de maintenir en poste les travailleurs âgés. Généralement, un emploi à plein temps fait place à un emploi chez un autre employeur ou au travail autonome.

Statistique Canada a publié, dans le numéro de février 2004 de *L'Emploi et le revenu en perspective*, un article fondé sur le recensement de 2001 qui révèle que plus de 300 000 Canadiennes et Canadiens de 65 ans et plus font toujours partie de la population active, dans une certaine mesure. Cela constitue environ 13 p. 100 de la population de ce groupe d'âge.

L'étude Cornell University Retirement and Well-Being Study des États-Unis a révélé ce qui suit :

- ❑ La plupart des travailleurs âgés prennent leur retraite plus tôt que prévu, mais près de la moitié occupent un emploi rémunéré à un moment donné après avoir pris leur retraite;
- ❑ La plupart des travailleurs âgés dans la cinquantaine ou la soixantaine préfèrent travailler moins d'heures, et ceux qui le font sont plus enclins à prendre retraite de leur emploi principal;
- ❑ Depuis le sondage initial mené en 1994-1995 (37 p. 100) jusqu'au sondage suivant, en 1998-1999 (47 p. 100), un plus grand nombre de personnes parmi la population toujours active désirent travailler un moins grand nombre d'heures.

Une enquête longitudinale menée auprès de travailleurs âgés et de retraités du nord-ouest de l'État de New York a révélé que 35 p. 100 des répondants préféraient un horaire de travail réduit comparativement à 19 p. 100 des répondants qui préféraient une pleine retraite. Une autre étude menée aux États-Unis a démontré que les trois quarts des travailleurs âgés préféreraient une réduction graduelle du nombre d'heures travaillées à une retraite soudaine.

Cela illustre le désir de la génération du baby-boom de continuer à travailler à temps partiel alors qu'elle prend de l'âge.

1.3 Objectifs de la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières/infirmiers

La FCSII, entre autres, est préoccupée par le vieillissement de la population des infirmières et infirmiers au Canada. Elle souhaite trouver des programmes qui permettent de maintenir en poste les travailleurs âgés, tout en allégeant les tensions exercées par le travail sur ces derniers sans que cela n'affecte leur revenu lorsqu'ils auront pris leur pleine retraite.

La FCSII a mandaté Morneau Sobeco d'effectuer une analyse de la documentation sur les programmes de maintien en poste des travailleurs âgés, de s'entretenir avec des syndicats qui protègent les travailleurs du secteur de la santé et de recenser les programmes susceptibles de contribuer au maintien en poste des travailleurs âgés. L'analyse met l'accent sur les programmes de retraite progressive et a pour objectif supplémentaire de déterminer les agents de facilitation et les obstacles à la mise en œuvre réussie de tels programmes.

1.4 Objectif du projet

Les principaux résultats visés sont les suivants :

1. Déterminer les mécanismes de pension actuels et leurs principales caractéristiques;
2. Déterminer les facteurs à l'appui de la retraite progressive en tant qu'outil de maintien en poste;
3. Déterminer les obstacles qui font de la retraite progressive un outil de maintien en poste inefficace;
4. Déterminer les modifications qu'il faudra peut-être apporter aux dispositions relatives aux régimes de retraite afin d'appuyer un programme de retraite progressive efficace;
5. Déterminer les obstacles législatifs actuels qui nuisent à la mise en œuvre d'une retraite progressive et rendent cette option moins attrayante;
6. Effectuer une étude démographique de grande envergure qui présenterait les économies éventuelles réalisées en heures-personnes grâce à la retraite progressive;
7. Effectuer une évaluation de haut niveau des répercussions éventuelles sur les charges de retraite;
8. Rédiger un rapport détaillé sur les points susmentionnés.

Après avoir soumis notre proposition, la FCSII a indiqué qu'il n'était pas nécessaire de réaliser le sixième point parce qu'une étude démographique avait déjà été entreprise. Cependant, l'AIIIC a demandé que l'étude porte non seulement sur les IIA, mais également sur les IIAA et les IIPA. L'AIIIC a également ajouté que la proposition initiale était principalement axée sur la retraite progressive et que l'étude devrait se pencher sur d'autres dispositions des conventions collectives des travailleurs âgés telles le mentorat et les semaines de travail réduites, etc. On a ajusté le plan de travail en conséquence. On n'a toutefois pas fait d'examen approfondi des conventions collectives. On a plutôt demandé aux personnes

interrogées de faire un rapport sur les dispositions de leurs conventions collectives particulières aux travailleurs âgés ou qui visent leur maintien en poste.

La section 2 du rapport traite de l'approche et de la méthode employées. Les sections 3 et 4 présentent respectivement un résumé des observations et l'analyse qui en découle. La conclusion du rapport se trouve à la section 5, tandis que les recommandations se trouvent à la section 6.

2 APPROCHE ET MÉTHODE

2.1 Approche

L'approche comporte les volets suivants :

- un examen de grande envergure des documents qui portent sur la retraite progressive et d'autres programmes axés sur le maintien en poste des travailleurs âgés au Canada;
- un examen similaire des programmes de retraite progressive et des enquêtes menées auprès de la population aux États-Unis;
- un examen des principales dispositions relatives à la retraite contenues dans plusieurs régimes de retraite actuels à l'intention des travailleurs de la santé au Canada;
- une confiance à l'égard des connaissances acquises dans le cadre d'un programme de retraite progressive officiel à l'intention des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick;
- une analyse de l'étude de l'ICIS intitulée *Prévoir la retraite chez les IA au Canada*;
- l'élaboration d'un questionnaire à l'intention des syndicats recensés par la FCSII.

Dans ce rapport, les programmes de retraite progressive comprennent l'une des ententes suivantes :

- entente officielle (c.-à-d. élaborée par les employeurs et les employés à l'intention d'un vaste groupe d'employés);
- entente non officielle (c.-à-d. modalités uniques particulières entre l'employeur et un employé);
- entente particulière (l'employé quitte son employeur principal pour occuper un nouvel emploi).

En effet, la retraite progressive peut prendre la forme d'une entente qui mène une personne à se retirer graduellement de la population active pour, au bout du compte, prendre une pleine retraite (c.-à-d. ne plus faire du tout partie de la population active).

Aux fins de ce rapport, la retraite progressive se limite à des ententes officielles aux caractéristiques suivantes :

- conçues par un employeur particulier ou dans le cadre de négociations avec les employés;
- s'appliquent largement à un groupe d'employés;
- le régime de retraite sert à aider les employés à passer d'un poste à plein temps à une pleine retraite;

- ❑ conçues pour maintenir les travailleurs en poste chez leur employeur de longue date.

2.2 Méthode

La méthode adoptée comprenait les étapes suivantes :

Première étape – Plan détaillé du projet

À la première étape, nous avons abordé la proposition sous tous ses angles en compagnie de la FCSII afin de déterminer les principaux résultats visés et de bien comprendre les objectifs de la FSCII.

Deuxième étape – Examen des documents

Nous avons effectué un examen des documents suivants :

- ❑ certains programmes de retraite progressive en vigueur au Canada et aux États-Unis;
- ❑ articles et études portant sur la retraite progressive réalisés par des sources canadiennes et américaines;
- ❑ articles et études portant sur le maintien en poste des travailleurs âgés;
- ❑ articles et études sur les défis que pose le vieillissement de la population active, axés sur l'Amérique du Nord.

Cet examen cherchait à recenser les enjeux clés liés à la mise en œuvre réussie de programmes de retraite progressive. Nous nous sommes également penchés sur d'autres approches éventuelles pour maintenir en poste les travailleurs âgés qui tentaient soit d'améliorer la conciliation travail-famille, soit d'offrir des incitatifs financiers. Nous avons également examiné les dispositions pertinentes relatives aux régimes de retraite.

Les questions soulevées ont permis de rédiger un questionnaire envoyé à des syndicats choisis au Canada.

Nous avons recensé les principaux agents de facilitation et obstacles aux programmes de retraite progressive ainsi que les principaux facteurs qui motivent les employeurs et les employés à les concevoir.

Nous avons en outre déterminé ce que l'on pouvait accomplir de mieux compte tenu des lois actuelles, et recensé des modifications éventuelles à la loi susceptibles de permettre la création de programmes de retraite progressive plus attrayants.

Troisième étape – Entrevues informatives clés

Nous avons eu recours à un questionnaire écrit pour mener les entrevues. Le questionnaire et les réponses recueillies se trouvent à l'Annexe A, et la liste des personnes interrogées à l'Annexe B. Il s'agit d'un complément à l'examen des documents qui établit les intentions et les pratiques exemplaires sur le maintien en poste des travailleurs âgés.

Quatrième étape – Calcul des coûts

Au départ, nous avons prévu fournir des projections démographiques généralisées sur les infirmières et infirmiers. L'objectif était de déterminer l'incidence du vieillissement sur la disponibilité des travailleurs de la santé qualifiés et d'établir la valeur éventuelle, le cas échéant, de la prise en compte de divers programmes de maintien en poste des travailleurs âgés. Puisque l'ICIS avait déjà effectué une telle analyse sur les IA, nous avons laissé tomber cette partie du projet. Les résultats de l'étude menée par l'ICIS, bien qu'ils ne soient pas répétés ici, démontrent clairement l'étendue du problème et les avantages éventuels à retirer des stratégies de maintien en poste des travailleurs âgés.

Par conséquent, nous avons mis l'accent sur l'offre de repères en matière de calcul des coûts et déterminé les sources de la hausse de coûts, de même que les possibilités d'économies relatives aux régimes de retraite actuels. Nous y sommes parvenus au moyen d'exemples pertinents qui ont saisi l'étendue des mécanismes de pension.

2.3 Contraintes ou limites

Nous disposions de moins de 90 jours pour réaliser ce projet, ce qui a essentiellement limité le processus d'entrevues à un échange par écrit sans possibilité de conversation approfondie avec chacune des personnes interrogées. De plus, le court délai a limité la quantité de documents réunis et l'étendue de l'analyse.

De récents efforts déployés au Canada avaient pour objectif de favoriser la retraite et non pas de maintenir en poste les travailleurs âgés. Par conséquent, l'on dispose de peu de preuves tangibles sur les avantages éventuels d'une retraite progressive ou d'autres programmes de maintien en postes des travailleurs âgés; toute initiative actuelle est relativement nouvelle ou plus ciblée.

Nous avons mis l'accent sur les éléments importants de chaque domaine en gardant en tête les objectifs suivants :

- tenir compte des pratiques exemplaires existantes;
- déterminer le niveau de préoccupation et de préparation relatif au défi imminent sur le plan démographique;
- recenser les programmes ou les domaines sur lesquels il conviendrait de faire d'autres recherches susceptibles d'aider;
- dresser une liste de mesures législatives ou d'autres mesures susceptibles d'améliorer le contexte favorable au maintien en poste des travailleurs âgés.

3 RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS

3.1 Introduction

Les observations sont résumées dans les groupes suivants :

- mécanismes de pension actuels;
- entrevues;
- programmes de retraite progressive;
- autres programmes de maintien en poste des travailleurs âgés.

Dans chaque secteur, nous donnons un aperçu des enjeux plutôt qu'une description détaillée des documents examinés. Un examen complet des régimes de retraite et des conventions collectives actuels débordait le cadre de ce projet. De plus, il aurait fallu plus de temps pour le mener à bien.

3.2 Mécanismes de retraite actuels

La conception de régimes de retraite est essentielle à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de maintien en poste efficaces à l'intention des travailleurs âgés qui comptent de nombreuses années de service.

D'une part, de généreuses pensions peuvent encourager les travailleurs à prendre leur retraite. Un régime de retraite à prestations déterminées, jumelé à des dispositions concernant la retraite anticipée et une pension de raccordement généreuses entre le moment de la retraite et l'âge de 65 ans, assurent un remplacement du revenu satisfaisant à un participant à un régime qui compte de nombreuses années de service à un jeune âge. Par conséquent, il peut être difficile de maintenir en poste les travailleurs âgés. Le travailleur qui repousse la date à laquelle il désire toucher sa pension renonce en réalité à une certaine portion de cette pension qu'il ne touche pas. Autrement dit, un travailleur qui a droit à une bonne pension touche un faible revenu supplémentaire en travaillant pour le compte du même employeur.

D'autre part, un régime de retraite à cotisations déterminées permettra plus facilement de maintenir en poste les travailleurs âgés. Dans ce scénario, un travailleur qui tarde à toucher sa pleine pension ne perdra aucune prestation.

Bien qu'elle ne fasse pas partie du régime de retraite, la disponibilité des services continus d'assurance-maladie à des taux réduits après la retraite peut également influencer sur la décision de prendre sa retraite tôt.

3.2.1 Renseignements fournis

Nous avons reçu des brochures à l'intention des employés qui résument plusieurs régimes de retraite auxquels souscrivent les travailleurs de la santé au Canada. La FCSII disposait également d'un tableau comparatif de plusieurs de ces régimes de retraite. Enfin, l'on nous a remis un résumé passablement étoffé de la

plupart des dispositions concernant les régimes de retraite les plus importantes compilées récemment par le *Local Authorities Pension Plan* de l'Alberta. Ce résumé a servi de source documentaire principale. Nous en avons vérifié le contenu au moyen des autres données dont nous disposions.

3.2.2 Dispositions pertinentes relatives aux régimes de retraite

Les dispositions pertinentes relatives aux régimes de retraite sont les suivantes :

- catégorie de régime de retraite (régime à prestations déterminées par opposition à régime à cotisations déterminées);
- règles relatives à la retraite (en particulier la disponibilité des pensions de retraite anticipée);
- niveau de prestations à vie;
- disponibilité et niveau d'une pension de raccordement (c.-à-d. supplément de pension temporaire, du moment de la retraite jusqu'à l'âge de 65 ans).

Le tableau 3.1 qui suit présente un bref résumé des observations :

Tableau 3.1

Disposition	Catégorie 1	Nombre de régimes	Catégorie 2	Nombre de régimes
Catégorie de régime	À prestations déterminées (PD)	12 1 à base de PD plus un supplément à cotisations déterminées (CD)	À cotisations déterminées (CD)	1 pour les employés à temps partiel (TP)
Règles relatives à la retraite	Axée sur l'âge/le service Axée sur l'âge	7 5		
Réduction de retraite anticipée	Pleinement actuarielle Subventionnée	2 10		
Niveaux de prestations à vie	Intégrée au RPC	12		
Pension de raccordement	Jusqu'à un maximum de 2 % ou mieux	9 automatiques		

Disposition	Catégorie 1	Nombre de régimes	Catégorie 2	Nombre de régimes
	Aucune ou partielle	3 (2 facultatives)		

Considérons le régime de retraite type auquel souscrit un travailleur de la santé. Ce régime est fondé sur des prestations déterminées calculées sur un salaire moyen de fin de carrière et permet au travailleur de prendre sa retraite sans la réduction prévue à l'âge de 60 ans ou plus tôt, avec réductions de retraite anticipée subventionnées et une pension de raccordement payable jusqu'à l'âge de 65 ans. Cette catégorie de régime procurera à un participant qui compte de nombreuses années de service des paiements au montant satisfaisant à un âge relativement jeune, ce qui complexifie la conception de programmes attrayants de maintien en poste des travailleurs âgés.

Compte tenu des règles actuelles de l'impôt sur le revenu, ces types de régimes rendent plus difficile l'élaboration d'un programme de retraite progressive. Les principaux enjeux stipulent que les travailleurs n'ont pas le droit de recevoir une pension et d'accumuler simultanément des années de service en vertu du même régime de retraite. En vertu de programmes de retraite progressive approuvés, toute somme retirée du régime de retraite au cours de la période de retraite progressive sert à réduire la pension au moment de la pleine retraite.

Dans de telles circonstances, il est difficile de proposer une formule qui permette à une personne de profiter plus longtemps d'un programme de retraite progressive sans qu'elle n'y perde au change. Il est souvent plus avisé, du point de vue financier, de prendre sa retraite d'un employeur pour ensuite occuper un poste à temps partiel pour le compte d'un autre employeur. Bien qu'elle soit meilleure sur le plan financier, cette décision comporte des inconvénients, notamment la perte de contact social avec les anciens collègues de travail et, dans certains cas sinon plusieurs, elle signifie accepter un emploi moins rémunérateur, compte tenu des connaissances et de l'expérience du travailleur, dans le cadre duquel les compétences de ce dernier ne seront pas pleinement exploitées.

3.3 Entrevues

3.3.1 Questionnaire

Le questionnaire intégral se trouve à l'Annexe A. Les questions portent sur les grands sujets suivants :

- retraite progressive (négociation ou intention de négocier un programme dans un proche avenir, caractéristiques prises en compte et opinions sur l'utilité d'un tel programme visant le maintien en poste des travailleurs âgés);
- recours au travail à temps partiel en fin de carrière et répercussions sur l'accumulation de la pension de retraite, prestations d'assurance

collective et d'autres dispositions concernant la convention collective (ancienneté, vacances, congés de maladie, etc.);

- ❑ autres conditions de travail et questions (tout programme pilote ou programme à l'échelle de la province actuel ou éventuel et, le cas échéant, commentaires sur l'efficacité de tels programmes, notamment l'appréciation des employés).

3.3.2 Résumé des réponses

On a fait un résumé, plus bas, des réponses recueillies auprès de huit groupes pour chacune des sections du questionnaire.¹

Retraite progressive

On a récemment mis en œuvre un programme de retraite progressive à l'intention d'un groupe de travailleurs (Nouveau-Brunswick). Trois groupes de travailleurs (Colombie-Britannique, Alberta et Ontario) ont une proposition ou démontrent un intérêt marqué à l'égard du programme. Deux groupes (Saskatchewan et Terre-Neuve) étudient la question tandis qu'un groupe (Manitoba) dispose d'une proposition qui n'a pas encore été mise en œuvre. Un groupe (Île-du-Prince-Édouard) n'a pas encore envisagé la retraite progressive. Un groupe s'oppose fermement à la retraite progressive et préfère se concentrer sur des objectifs de retraite anticipée. Quelques-unes des objections sont liées aux obstacles juridiques dont il est question plus bas. On a soulevé d'autres inquiétudes au sujet de la perte d'emplois à plein temps et au fait que l'on ouvre la porte à la privatisation.

Les personnes qui se sont montrées favorables à une retraite progressive ont cité les avantages suivants :

- ❑ permet le passage sans heurt à la retraite;
- ❑ procure la souplesse nécessaire à la poursuite d'autres intérêts;
- ❑ permet aux travailleurs qui peinent à occuper en emploi à plein temps en raison de problèmes de santé de travailler à temps partiel;
- ❑ donne la possibilité de postuler d'autres emplois;
- ❑ permet aux travailleurs d'accumuler des droits à pension supplémentaires si le programme a bien été conçu;
- ❑ favorise un meilleur équilibre travail-famille;
- ❑ améliore la santé;
- ❑ réduit la tension des travailleurs âgés;
- ❑ permet aux employeurs de maintenir en poste un personnel qualifié plus longtemps;

¹ Un autre groupe, bien qu'il ne répondait pas directement au questionnaire, a fourni des renseignements sur des programmes actuels et des propositions de programmes.

- ❑ crée des possibilités de mentorat.

Les principaux défis recensés sont la gestion de l'horaire de travail, la planification, la mise en œuvre et le maintien d'un rapport employés à plein temps/employés à temps partiel raisonnable. La conception d'un régime de retraite n'entraînant aucune perte de prestations demeure en suspens. Lorsqu'un régime de retraite s'applique à plusieurs syndicats, il est nécessaire d'obtenir le consentement de toutes les parties.

Certains s'opposent à l'idée d'un programme de retraite progressive en raison de cette perception apparente selon laquelle la retraite progressive s'appliquerait à tous les participants et ne serait pas facultative. On a soulevé, comme obstacles à l'efficacité de la retraite progressive à titre d'outil de maintien en poste, les limites imposées par les lois sur les pensions ainsi que la perception selon laquelle bon nombre de travailleurs désireraient toujours prendre une retraite anticipée. S'il s'applique à un grand segment de la population, ce dernier point signifie qu'à moins qu'un programme renferme des incitatifs intrinsèques marqués, il peut être difficile de maintenir en poste les travailleurs âgés peu importe le programme. Cela ne signifie pas que le taux de participation à un programme officiel de retraite progressive sera automatiquement élevé. Des particuliers peuvent créer leurs propres programmes de retraite progressive s'ils arrivent à trouver ailleurs un emploi qui leur convient. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il devrait être plus facile de trouver un autre emploi. Si des employeurs qui offrent de généreux régimes de retraite désirent maintenir en poste leurs travailleurs âgés, ils devront composer un ensemble d'avantages pouvant livrer concurrence au revenu global que l'on peut toucher en prenant sa retraite et en occupant un autre emploi.

En ce qui a trait à l'efficacité éventuelle d'un programme à titre d'outil de maintien en poste, un groupe a indiqué que la plupart des infirmières et infirmiers âgés de plus de 45 ans demeureraient plus longtemps au sein de la population active. Quatre groupes ont formulé une demande au nom de leurs membres relativement à ce type de programme.

Un groupe peut compter sur un processus qui permet aux infirmières et infirmiers de prendre une pleine retraite et d'être réembauchés à un autre poste dans le cadre duquel ils peuvent travailler jusqu'à un maximum de 30 heures par semaine. Les tendances relatives à la retraite n'ont pas été touchées d'une manière appréciable depuis la mise en place de ce processus, ce qui laisserait supposer un intérêt peu marqué à l'égard d'un programme de retraite progressive. Toutefois, cette approche ne permettrait pas aux infirmières et infirmiers qui comptent peu d'années de service d'accumuler des droits à pension de manière continue, ce qui pourrait être une explication possible du faible taux de participation au programme. Les infirmières et infirmiers qui comptent de nombreuses années de services prenaient, quoi qu'il en soit, leur retraite par le passé. Ils ont maintenant la possibilité de poursuivre leur carrière tout en touchant une rente. Puisque cette recherche repose uniquement sur des tendances relatives à la retraite, nous ne disposons pas de renseignements permettant de déterminer combien de travailleurs sont en retraite progressive

tout en occupant un emploi à temps partiel (c.-à-d. que les tendances relatives à la retraite sont les mêmes que par le passé peut-être parce que les tendances relatives à la retraite des infirmières et infirmiers qui comptent de nombreuses années de service demeurent inchangés).

Travail à temps partiel

Trois répondants ont indiqué que les travailleurs âgés avaient la possibilité de réduire leur charge de travail. Un de ces groupes a mentionné que les droits à pension accumulés étaient calculés au prorata, tandis que les deux autres groupes permettaient l'accumulation de droits à pension équivalents à temps plein. Quatre groupes traitent l'ensemble des employés à temps partiel de façon identique (c.-à-d. il n'existe pas de disposition particulière à l'intention des travailleurs âgés). Un de ces groupes est contre l'idée que des dispositions particulières concernant le travail à temps partiel s'appliquent aux travailleurs âgés. Un autre groupe permet aux employés retraités de revenir au travail à temps partiel, mais ne verse aucune prestation et ne permet pas l'accumulation de droits à pension supplémentaires. Les cotisations aux prestations des employés sont calculées au prorata dans le cas d'un premier groupe; celles d'un deuxième groupe ne sont pas calculées de cette façon. Les cotisations aux prestations ne sont pas du tout offertes à un troisième groupe. Un groupe ajoute un chargement spécial au taux horaire à titre d'avantages.

On ne dispose d'aucune statistique, mais deux des groupes ont indiqué que les utilisateurs étaient satisfaits du programme de réduction de la charge de travail à un âge plus avancé.

Autres conditions de travail

Sept des groupes de répondants permettent la réembauche des retraités. Toutefois, certains d'entre eux ont établi des limites relativement au nombre de jours que les retraités peuvent travailler au cours d'une année (p. ex. moins de 30 jours) ou permettent un emploi occasionnel uniquement.

Un groupe permet le travail modifié aux travailleurs âgés dans certaines régions sanitaires, tandis que deux autres groupes le permettent uniquement pour composer avec une invalidité ou une situation personnelle particulière.

Sept groupes offrent des allocations de retraite ou des programmes de congé de préretraite comme avantage courant, et deux groupes offrent des allocations limitées dans les cas de mise à pied.

Aucun groupe offrant des allocations de retraite n'accepte que ces sommes servent de raccordement à une pleine retraite. On pourrait remédier à cette situation en prolongeant la durée des vacances avant le départ ou en accroissant les gains tirés d'un travail à temps partiel pendant une certaine période. Le nombre accru d'années de service ouvrant droit à pension est perçu comme un avantage dans le cadre d'un tel programme, en particulier lorsque la retraite s'appuie sur un indice d'âge ou d'années de service.

Aucun des groupes ne permettait aux travailleurs âgés de refuser des postes de nuit, ni ne leur offrait de prime supplémentaire.

Les vacances sont habituellement calculées en fonction des années de service, ainsi les travailleurs âgés tendent à compter un plus grand nombre d'années de service et de plus longues vacances. Toutefois, aucune modalité particulière relative à des vacances supplémentaires n'est prévue en outre des dispositions normales que renferme la convention collective à l'intention des travailleurs âgés.

Deux groupes ont recours au mentorat tandis qu'un autre est en pourparlers pour y recourir.

En termes d'efficacité, d'appréciation des employés, de défis et de statistiques, on a recueilli les commentaires suivants :

- On retrouve souvent dans la plupart des conventions collectives une allocation de retraite et des jours de vacances supplémentaires pour les années de service à long terme, deux éléments fort appréciés lorsqu'ils sont offerts;
- On apprécie la réembauche de retraités en temps de pénurie de main-d'œuvre, mais pas en situation de main-d'œuvre excédentaire;
- Les retraités apprécient le revenu supplémentaire tiré d'un travail à temps partiel;
- Un groupe a indiqué que 60 p. 100 des retraités souhaitent continuer de travailler à temps partiel.

On a formulé deux suggestions supplémentaires relativement au maintien en poste des travailleurs âgés :

- Mettre un terme aux programmes qui favorisent la retraite anticipée et consacrer les sommes ainsi dégagées au soutien de la retraite progressive;
- Faire en sorte que l'employeur rachète deux années de services passés pour chaque année au cours de laquelle le travailleur de la santé demeure en poste après avoir atteint l'âge ou accumulé les années de service requises pour être admissible à une pension non réduite.

Cinq groupes sont d'avis que des travailleurs de la santé âgés sont demeurés au travail alors que leur santé était mauvaise ou sont devenus invalides parce qu'ils ne pouvaient assumer une pleine charge de travail, mais n'avaient pas accumulé suffisamment de droits à pension pour prendre leur pleine retraite.

En ce qui a trait à la dernière question qui porte sur les régimes de retraite des jeunes travailleurs, on a indiqué que ces derniers sont mieux informés de nos jours, mais qu'il serait difficile de deviner leurs plans de retraite définitifs. L'une des réponses indiquait qu'il est probable que les jeunes travailleurs souhaiteront prendre leur retraite entre 55 et 60 ans et toucher une bonne pension.

Un des groupes n'a pas répondu directement à cette question. Il a cependant indiqué que tous les travailleurs devraient être traités de la même façon, qu'ils

soient jeunes ou âgés, sous réserve des dispositions relatives à l'ancienneté contenues dans les conventions collectives.

Enfin, un groupe a indiqué que bien, qu'elles ne servent pas d'outil de maintien en poste, les récentes hausses salariales négociées ont encouragé certaines infirmières et certains infirmiers âgés à demeurer en poste plus longtemps afin de toucher un salaire moyen plus élevé lors de leur pleine retraite.

Selon les réponses recueillies, il semble y avoir un intérêt marqué pour la retraite progressive ou d'autres types de programmes de maintien en poste des travailleurs âgés. On a soit mis en œuvre, soit pris en considération la retraite progressive dans plusieurs compétences. Des règles en matière de retraite et de réembauche, qui sont une forme de programme de retraite progressive, sont en place dans plusieurs compétences, bien qu'elles soient assorties de sérieuses restrictions dans certains cas.

Les principales étapes à la mise en œuvre à grande échelle des programmes de retraite progressive semblent être :

- Le fait que certaines personnes ne soient pas en faveur de ces types de programmes ou ne soient pas convaincues de leur bien-fondé;
- Le désir éventuel de prendre une retraite anticipée en touchant une bonne pension;
- La crainte que la retraite progressive n'entraîne une perte de prestations déjà gagnées;
- L'encouragement financier accordé aux personnes qui comptent de nombreuses années de services et une pension de retraite intéressante, dans le cadre de la retraite progressive, sera insuffisant pour les inciter à demeurer en poste.

3.4 Programmes de retraite progressive

De nombreux groupes participant à la gestion des régimes de retraite – des syndicats aux gouvernements en passant par les consultants – se sont penchés sur la retraite progressive. Les gouvernements du Québec et de l'Alberta ont apporté des modifications à leurs lois sur les pensions respectives afin de faciliter la retraite progressive. Le gouvernement du Québec a modifié son régime de rente de façon à faciliter la retraite progressive. De plus, il a mis sur pied un comité² chargé de proposer des modifications à la loi sur les rentes qui pourraient faciliter la retraite progressive ou la rendre plus attrayante.

En 2003, la *International Foundation on Employee Benefits* des États-Unis a rédigé un document sur la retraite progressive. Le *Advisory Council on Employee Welfare and Pension Plans*, connu sous le nom de *ERISA Advisory Council*, a mis sur pied un groupe de travail de la retraite progressive. Un sénateur et un membre de la Chambre des représentants ont déposé un projet de loi visant à

² Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive.

aider à la mise en place de programmes de retraite progressive parrainés par l'employeur.

De nombreux sondages menés auprès d'employés ont révélé l'intérêt marqué de la génération du baby-boom à continuer de mener une vie active, une fois l'heure de la retraite arrivée. Par conséquent, les groupes d'employés se sont montrés intéressés par la retraite progressive.

Malgré tout cet intérêt, on a mis sur pied peu de programmes de retraite progressive officiels au Canada. Bien que de davantage de programmes existent aux États-Unis, ils ne sont pas aussi répandus qu'on pourrait s'y attendre compte tenu de l'attention dont ils font l'objet. Pourquoi n'a-t-on pas encore mis sur pied plus de programmes?

L'examen des programmes de retraite progressive comprend ce qui suit :

- la retraite progressive en Europe;
- la retraite progressive aux États-Unis;
- la retraite progressive au Canada;
- les agents de facilitation à la retraite progressive;
- les obstacles à la retraite progressive au Canada;
- le résumé des agents de facilitation et des obstacles.

L'Annexe E présente une brochure explicative qui résume le programme de retraite progressive des infirmières d'hôpital du Nouveau-Brunswick.

3.4.1 La retraite progressive en Europe

Dans de nombreux pays d'Europe, les régimes de retraite universels sont une importante source de revenus de retraite. Certains de ces pays sont aux prises avec des enjeux démographiques semblables à ceux de l'Amérique du Nord. Un bref résumé des programmes de retraite progressive mis en place en Suède et aux Pays-Bas se trouve plus bas.

Latulippe et Turner (2000) ont étudié des gens habitant dans des pays industrialisés âgés de 55 à 59 ans. Dans ce groupe d'âge, c'est en Suède et aux Pays-Bas que la retraite partielle est la plus répandue. Dans le groupe des personnes âgées de 60 à 64 ans, c'est en Suède et aux États-Unis qu'elle l'est le plus. En fait, en Suède, 63 p. 100 des personnes âgées de 60 à 64 ans qui occupent un emploi touchent une pension partielle.

Dans ce pays, entre 1993 et 2001, les travailleurs âgés de 60 à 65 ans avaient la possibilité d'occuper un emploi à temps partiel et de toucher néanmoins une pension de retraite anticipée partielle. Bien que la pension de retraite anticipée partielle ait réduit le montant de la pleine pension totale, les droits à pension accumulés dans le cadre de l'emploi à temps partiel ont compensé cette perte. Un nouveau système permet de prendre une retraite partielle, suspend les prestations de retraite si l'employé retourne travailler à plein temps et recalcule la pension à la pleine retraite (ce qui permet de faire des cotisations au cours de

la période de retour au travail ou de la période d'occupation d'un emploi à temps partiel).

Aux Pays-Bas, on encourage les travailleurs âgés à continuer de faire partie de la population active jusqu'à l'âge de 65 ans grâce à un programme de retraite progressive. Ces derniers peuvent profiter de possibilités de formation permanente et de bureaux de placement à leur intention. Quant à ceux qui souhaitent se retirer progressivement de la population active plutôt que de prendre une pleine retraite à un plus jeune âge, ils peuvent profiter de semaines de travail réduites.

3.4.2 La retraite progressive aux États-Unis

On a établi que la retraite progressive était une approche possible à la réduction de l'effet causé par les risques de pénurie de main-d'œuvre attribuables au vieillissement de la population. Tout comme au Canada, de nombreux obstacles réglementaires empêchent la création de programmes attrayants et efficaces. Cela est particulièrement vrai dans le secteur privé. L'application de lois sur les pensions et la discrimination en raison de l'âge complexifie la mise en œuvre de tels programmes sans qu'il n'y ait de risques juridiques. Toutefois, des règlements particuliers à l'intention du secteur public et des universités ont permis la mise en place de programmes de retraite progressive.

Dans le secteur public, où les régimes de retraite à prestations déterminées sont répandus, les DROP (régimes à option de retraite différée) ont habituellement la cote. Afin de prévenir le cumul de pension et de traitement (c.-à-d. la perception simultanée d'une rente et d'un salaire), ces programmes investissent (dans un compte distinct) les prestations de retraite que le travailleur aurait touchées s'il avait pris sa retraite. À sa pleine retraite, le travailleur se retrouve à la date de début de sa retraite initiale et touche la valeur accumulée des prestations de retraite. Les prestations sont datées du jour de la retraite présumée jusqu'au jour de la pleine retraite réelle du marché du travail. En vertu de cette méthode, le travailleur touche la pleine valeur de la pension et n'est pas pénalisé pour avoir travaillé plus longtemps. Par contre, si le travailleur décide d'occuper un emploi à temps partiel, son revenu serait réduit en raison de la période de retraite progressive.

En ce qui a trait aux universités, les régimes de retraite habituels sont à « cotisations déterminées ». Les travailleurs qui optent pour la retraite progressive touchent une distribution partielle prélevée de leur compte de prestations de retraite accumulées en plus des gains tirés d'un travail à temps partiel par suite d'une charge de travail réduite. Le Rochester Institute of Technology, par exemple, offre un programme de transition vers la retraite à tous ses employés âgés d'au moins 50 ans qui comptent au moins 10 années de service. Les employés doivent travailler à plein temps au moins six mois par année pendant un maximum de trois ans avant de prendre leur pleine retraite. Les prestations non liées à la retraite continuent de s'accumuler de manière équivalente à

temps plein, et le versement de cotisations de retraite prélevées sur le salaire partiel se poursuit.

Le secteur des services financiers connaît une concentration d'employeurs au sein de la même collectivité; il s'agit principalement de sociétés d'assurance. Ce secteur a eu recours à des bassins de candidats pour embaucher des retraités, au besoin, pour des projets temporaires ou des emplois à temps partiel afin d'aider aux activités courantes. Il semble que cette stratégie ait été efficace pour ces employeurs.

De l'examen des programmes américains se dégage un message clair : on ne peut restreindre les programmes de retraite progressive à une formule précise. Chaque organisme conçoit des programmes en fonction de ses propres besoins et culture et de ses programmes d'avantages sociaux et régime de retraite actuels. Aux États-Unis, les programmes de retraite progressive ne sont certainement pas « universels ».

3.4.3 La retraite progressive au Canada

La retraite progressive est un concept relativement nouveau au Canada. Ces 15 dernières années, les programmes d'encouragement à la retraite anticipée étaient la norme. Parallèlement, les participants aux régimes ont de plus en plus demandé que les règlements contenus dans leurs régimes de retraite y soient plus favorables. « Liberté 55 » était le parfait objectif. Le concept qui consiste à continuer de travailler à temps partiel pour un employeur principal ne semblait pas aussi important. Ces dernières années, toutefois, on a montré un plus grand intérêt à l'égard de la retraite progressive.

Le Québec, peut-être en raison des enjeux démographiques plus importants auxquels il fait face, a porté une attention toute particulière à la retraite progressive. Le gouvernement a modifié sa loi sur les prestations de retraite pour permettre l'intégration de programmes de retraite progressive à un régime de pension agréé. Le travailleur touche un paiement forfaitaire pour une retraite partielle et continue d'accumuler des prestations tout en occupant un emploi à temps partiel. Les règlements restreignent les rentes de retraite pendant la période de transition afin d'empêcher que la pension totale ne se soit trop épuisée au moment de la pleine retraite. Des règlements similaires sont en vigueur en Alberta. Le gouvernement a également apporté des modifications au Régime des rentes du Québec (RRQ) de façon à permettre la retraite progressive.

Les règlements provinciaux relatifs à la retraite progressive devaient cadrer avec la législation de l'impôt sur le revenu actuelle qui régit les régimes de retraite. La *Loi de l'impôt sur le revenu* ne permet pas de toucher une pension tout en cotisant simultanément au même régime de retraite. Pour contourner cette restriction, les programmes de retraite progressive peuvent traiter la prestation de retraite comme s'il s'agissait d'un cas de cessation partielle. En effet, le travailleur est réputé avoir mis fin à son emploi (pendant un certain temps), touché une partie de la valeur actualisée de la pension et réintégré son emploi en ayant racheté une partie de la rente future sous forme de somme forfaitaire.

À l'extérieur du Québec et de l'Alberta, aucune loi ne permet précisément les programmes de retraite progressive. Les organismes de réglementation provinciaux souhaiteraient probablement éviter les programmes qui épuisent une portion trop importante de la pension accumulée au cours de la période de retraite progressive. Les prestations de retraite seraient trop peu élevées au moment de la pleine retraite; les organismes de réglementation souhaitent probablement éviter de créer des dispositions relatives à des règles d'immobilisation pour protéger les pensions de retraite.

Le Syndicat des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick a négocié un régime de retraite progressive avec la province. À l'heure actuelle, ce régime, qui est conforme à la *Loi de l'impôt sur le revenu*, n'est pas assujéti à la législation des prestations de pension. En vertu de ce régime, à compter de 2005, les infirmières âgées de 55 ans qui comptent au moins cinq années de service pourront réduire le nombre d'heures travaillées à 50 ou 60 p. 100 d'une pleine tâche. Elles toucheront un supplément du régime de retraite qui portera leur revenu global à 85 p. 100 du salaire à plein temps pendant la période de retraite progressive. Les droits à pension continueront de s'accumuler comme si elles étaient à plein temps jusqu'à la pleine retraite. Au cours de la période de retraite progressive, aucune cotisation n'est exigée. À la pleine retraite, la pension est calculée comme si la personne avait travaillé à plein temps jusqu'à cette date; l'équivalent actuariel des montants retirés pour arriver au plafond de 85 p. 100 du salaire est prélevé de la pension de retraite. Des prestations d'assurance collective sont offertes de manière équivalente à temps plein, sauf pour ce qui est de l'assurance-invalidité, que l'on calcule au prorata du niveau de rémunération le plus bas.

Avec des lois plus favorables, un programme de retraite progressive permettrait possiblement le versement partiel de la pension à titre de complément au revenu d'emploi; le travailleur accumulerait d'autres années de service ouvrant droit à pension en vue de la pleine pension de retraite et aucune compensation, ou une compensation future limitée, ne serait prélevée du régime de retraite au cours de la période de retraite progressive.

La législation actuelle n'interdit pas la mise sur pied de programmes de retraite et de réembauche. Toutefois, en vertu d'une telle approche, l'accumulation de droits à pension prend fin au moment de la retraite. De plus, nous comprenons que des restrictions dans certaines provinces et certains territoires empêchent la réembauche de retraités pour plus d'un certain nombre de jours par année. On a élaboré ces règles à une époque où la main-d'œuvre était abondante et où les parties désiraient éviter de priver d'emploi les travailleurs plus jeunes.

À l'heure actuelle, en raison des contraintes imposées par les lois provinciales et des impératifs de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la conception d'un programme de retraite progressive au Canada est devenue un exercice exigeant.

3.4.4 Les agents de facilitation à la retraite progressive

Le débat autour des agents de facilitation à la retraite progressive porte sur deux principales questions : « Dénote-t-on un intérêt de la part des travailleurs et des employeurs? » et « Y a-t-il un besoin à combler? »

Les différentes projections démographiques concernant la population du Canada ont clairement établi la question du besoin. L'étude de l'ICIS mentionnée plus tôt dans ce document a démontré clairement le besoin en infirmières et en infirmiers autorisés. La population avance manifestement en âge. Certains secteurs de l'économie se démèneront pour trouver des ressources en nombre suffisant afin d'assurer l'offre de leurs produits et services.

Il est évident que les travailleurs s'intéressent à de tels programmes. En fait, de nombreux travailleurs des pays industrialisés occupent toujours un emploi après avoir atteint l'âge habituel de la retraite. Des sondages menés aux États-Unis révèlent que de 60 à 75 p. 100 de la main-d'œuvre active s'attend à continuer de travailler après avoir atteint l'âge habituel de la retraite. Le défi consiste à concevoir des programmes qui seront suffisamment alléchants pour maintenir les travailleurs en poste chez leur employeur principal.

Diverses raisons motivent les gens à vouloir continuer de travailler une fois qu'ils ont passé l'âge habituel de la retraite :

- ils aiment leur travail et désirent demeurer actifs dans une certaine mesure;
- ils apprécient les possibilités d'interaction sociale que leur procure leur emploi et veulent en profiter encore quelques années avant de prendre leur pleine retraite;
- ils désirent un passage sans heurts d'un poste à plein temps à une pleine retraite;
- ils ont de la difficulté à travailler à plein temps en raison de problèmes de santé, mais peuvent travailler à temps partiel;
- ils veulent des responsabilités moins exigeantes;
- ils veulent travailler moins et profiter davantage de leurs activités de loisirs ou de bénévolat (avoir le meilleur des deux mondes);
- ils veulent plus de souplesse;
- ils veulent mettre à profit les compétences acquises au cours de leur carrière et être rémunérés en fonction de leur expérience et leur savoir-faire;
- ils veulent bénéficier d'une assurance médicale;
- ils doivent continuer de travailler parce que, à la date à laquelle ils ont choisi de prendre leur retraite, la pension accumulée ne suffit peut-être pas;

- ils ont besoin d'argent pour s'offrir du superflu, mais le travail à plein temps ne les intéresse pas;
- ils apprécient les possibilités d'agir à titre de mentors auprès de travailleurs plus jeunes;
- ils ont besoin d'argent pour boucler leur budget, mais ne peuvent occuper un emploi à plein temps.

L'intérêt des employeurs à l'égard de la retraite progressive n'est pas aussi clair. Un sondage mené auprès d'employeurs des États-Unis par Watson Wyatt, un cabinet de consultants en ressources humaines, révèle l'intérêt marqué des employeurs à l'égard des programmes de retraite progressive. Un document rédigé par le comité de la recherche et des politiques du Comité pour le développement économique (CED) aux États-Unis laisse également entendre que l'on doit modifier les attitudes à l'égard de l'emploi des travailleurs âgés et propose des modifications visant à faciliter l'adoption de programmes de retraite progressive. Nous n'avons pu trouver de documentation de cette nature concernant les points de vue des employeurs canadiens.

Cependant, les employeurs peuvent retirer plusieurs avantages du maintien en poste des travailleurs âgés :

- trouver et maintenir en poste du personnel qualifié;
- résoudre les éventuelles pénuries de main-d'œuvre;
- conserver le précieux savoir organisationnel;
- encourager la gestion des talents de l'effectif;
- accroître la productivité par le maintien en poste de personnel chevronné;
- réduire les coûts d'embauche et de formation;
- améliorer le moral des employés;
- réduire les frais liés aux incapacités et à l'absentéisme à un âge plus avancé;
- avoir recours aux travailleurs âgés expérimentés à titre de mentors pour les travailleurs plus jeunes.

3.4.5 Les obstacles à la retraite progressive

On peut classer les obstacles à la retraite progressive en trois groupes : sociaux, économiques et législatifs. Certains obstacles, bien qu'on puisse les surmonter, sont particulièrement de taille et peuvent freiner la création de programmes de retraite progressive efficaces pendant un certain temps.

Obstacles sociaux

Les obstacles sociaux sont en lien avec les attitudes et les attentes des travailleurs et des employeurs à l'égard de la retraite et la capacité de donner un excellent rendement à un âge plus avancé. On a récemment encouragé la

retraite progressive, ce qui a créé des attentes de la part de la prochaine génération de travailleurs âgés qui, dans certains milieux, espéraient une nouvelle ronde de programmes d'encouragement à la retraite progressive ou la possibilité de bénéficier pleinement des dispositions concernant la retraite anticipée que renferment leurs régimes de retraite. Selon le CED aux États-Unis, les attitudes des employeurs à l'égard de la capacité des travailleurs âgés de donner un excellent rendement devront elles aussi changer. Le rapport du CED indique que rien ne prouve que les travailleurs âgés sont moins productifs. Au contraire, ils ont tendance à être plus loyaux et plus fiables. Si les employeurs ont l'impression que les travailleurs âgés ne sont pas aussi productifs, il sera plus difficile de les convaincre de concevoir des programmes de maintien en poste à leur intention.

Obstacles économiques

Les obstacles économiques touchent différemment les travailleurs et les employeurs.

Les travailleurs admissibles à une bonne pension en vertu de leur régime de retraite rechercheront un programme d'encouragement, sinon ils risqueront de perdre de l'argent en prenant leur retraite plus tard. Une pension de retraite anticipée d'un régime de retraite à prestations déterminées qui n'est pas touchée dans le meilleur délai signifie une perte de valeur pour le travailleur admissible. En effet, dans de telles circonstances, une personne travaille pour presque rien parce que la perte de valeur en pensions compense largement son revenu d'emploi, même si elle est employée à plein temps.

Les employeurs, d'autre part, seront soucieux du coût d'un régime de retraite ou de celui d'autres mesures d'encouragement, y compris du coût associé à l'offre de prestations d'assurance collective totale aux travailleurs à temps partiel. Dans certains milieux, les employeurs seront soucieux des frais administratifs relatifs à la dissémination du programme, à l'organisation des horaires de travail et au remaniement ou au réaménagement des régimes de travail ou des responsabilités.

Obstacles législatifs

Les politiques ou règlements qui régissent le cumul de pension et de traitement limitent également la création de programmes de retraite progressive qui visent la réembauche de travailleurs retraités. Il fallait mettre en place ces règlements pour éviter qu'un travailleur plus jeune se retrouve au chômage pendant qu'un travailleur âgé reçoit à la fois une pension et une rémunération. Que de tels règlements soient nécessaires en période de chômage élevé semble logique, mais ils le sont moins dans un marché du travail restreint.

En ce moment, au Canada, les contraintes législatives sont importantes. Bien que l'on ait modifié le RRQ, un travailleur qui se retire progressivement de la population active (au lieu de prendre une pleine retraite à un âge plus jeune) a droit à un paiement réduit du RPC.

La loi sur les prestations de pension ailleurs qu'au Québec et en Alberta ne permet pas de façon officielle la création d'un programme de retraite

progressive. Même au Québec et en Alberta, les règlements concernant la retraite progressive limitent le niveau de prestations qu'un programme de retraite progressive peut offrir. Cela est attribuable en partie aux contraintes en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Enfin, lorsqu'il a révisé les règlements concernant les régimes de retraite en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, au début des années 1990, le gouvernement n'a pas envisagé d'adopter de programmes de retraite progressive de grande envergure. La Loi stipule qu'un montant retiré d'un programme de retraite progressive doit être compensé à même la pension au moment de la pleine retraite. Dans les cas de régimes de retraite qui offrent de généreuses dispositions concernant la retraite anticipée ou de généreuses pensions de raccordement, il en résulte une perte de valeur pour le travailleur; la retraite anticipée permettrait d'accorder des prestations intégrales issues de l'épargne-retraite ouvrant droit à une aide fiscale, tandis que la retraite progressive impose une limite supplémentaire à l'égard de telles distributions. En outre, on ne peut cumuler que cinq années de service réputé dans un régime de retraite. Si le participant à un régime a épuisé ces années avant d'avoir atteint un âge plus avancé, le cumul de service équivalent à temps plein pendant qu'il occupait un emploi à temps partiel dans le cadre d'un programme de retraite progressive ne sera pas permis en vertu du régime de retraite.

Le gouvernement du Québec a mis sur pied un comité chargé de trouver des moyens pour favoriser la retraite progressive plutôt que la pleine retraite à un jeune âge. Le comité a proposé d'apporter les modifications suivantes aux lois qui régissent les régimes de retraite afin d'éliminer les quatre principaux obstacles à la conception de programmes de retraite progressive efficaces :

1. Permettre de toucher une portion de la pension tout en cumulant des années de service supplémentaires au cours de la période de retraite progressive;
2. Accorder plus de souplesse dans le versement de la pension en supprimant l'exigence relative au paiement de prestations de retraite, plus particulièrement dans le cadre d'un programme de retraite progressive;
3. Permettre le paiement de prestations complémentaires en vertu de programmes de retraite progressive comme il est possible de le faire en vertu des programmes de retraite anticipée;
4. Prolonger la période de service réputé au-delà de cinq ans.

3.4.6 Résumé des agents de facilitation et des obstacles

Les agents de facilitation à la retraite progressive sont résumés ici :

- ❑ les gens qui font partie de la génération du baby-boom désirent continuer de travailler une fois qu'ils seront à la retraite et planifient de le faire. Bon nombre d'entre eux atteindront l'âge de la retraite au cours des prochaines années;

- les données démographiques font état du besoin de maintenir en poste les travailleurs âgés le plus longtemps possible;
- les avantages éventuels en matière de moral des employés et de santé et de bien-être collectif des travailleurs âgés;
- la possibilité de réduire les frais liés aux incapacités et à l'absentéisme des travailleurs âgés;
- les programmes constituent un outil de maintien en poste éventuel pour les employeurs;
- les programmes créent des possibilités de mentorat.

Les obstacles aux programmes de retraite progressive sont les suivants :

- on perçoit les travailleurs âgés comme moins productifs que les plus jeunes;
- on offre trop peu d'encouragement financier aux personnes qui souscrivent à de généreux régimes de retraite;
- le désir éventuel de prendre une retraite anticipée est présent de toute façon;
- les travailleurs âgés craignent de perdre les avantages déjà acquis au chapitre des conditions de travail;
- les employeurs sont soucieux du coût du programme (pension et prestations);
- les défis administratifs (établissement de calendriers, communication, calculs, etc.);
- les obstacles législatifs (impôt sur le revenu et prestations de retraite);
- les soucis au sujet du cumul de pension et de traitement;
- le souci à l'effet que la retraite progressive se traduira par un départ hâtif des travailleurs du milieu de travail;
- les attitudes et perceptions qui subsistent de l'époque où la retraite anticipée était la force motrice.

3.5 Autres programmes de maintien en poste des travailleurs âgés

Aux fins de cette analyse, nous avons utilisé le rapport rédigé en 2003 par Michel Fourzly et Marc Gervais, à la demande de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), intitulé *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada*, ainsi que les réponses aux questionnaires. Il existe peu d'information sur l'efficacité de tels programmes. De plus, afin de brosser un tableau complet, nous avons recensé les caractéristiques d'autres programmes qui ne semblaient peut-être pas être de véritables programmes de maintien en poste des travailleurs âgés. Plus particulièrement, il s'agit de dispositions qui améliorent la conciliation travail-famille des travailleurs âgés, mais dont on ne s'attend pas à ce qu'elles contribuent de façon importante au maintien en

poste des travailleurs âgés lorsqu'on les considère individuellement. En conséquence, nos observations se limitent à l'énumération de chaque catégorie de dispositions recensée dont pourraient tirer parti les travailleurs âgés et à la brève description suivie d'un commentaire de chacune d'elles.

3.5.1 Description et commentaire

De nombreuses options liées au temps de travail des travailleurs âgés peuvent améliorer la conciliation travail-famille de ces derniers. Ces options, énumérées plus bas, figurent déjà dans certaines conventions collectives :

- ❑ *Préférences à l'égard du travail par quarts* : permettre aux travailleurs âgés de bénéficier d'horaires particuliers ou d'exercer leur préférence dans le choix des quarts de travail. Certaines prévoient des périodes de repos minimales entre les quarts.
- ❑ *Restrictions concernant le recours au travail par quarts* : permettre aux travailleurs de restreindre les heures de travail durant les quarts de jour ou de toujours travailler pendant le même quart. Ces options peuvent avantager les travailleurs âgés bien qu'elles ne se limitent pas nécessairement à ce groupe.
- ❑ *Variabilité des quarts de travail* : permettre aux travailleurs d'échanger des quarts. Cette option peut permettre aux travailleurs âgés de prendre des congés supplémentaires sans avoir à passer par les circuits plus officiels ou épuiser leurs journées de vacances ou autres congés.
- ❑ *Heures supplémentaires* : rendre possible la rémunération sous forme de congé plutôt qu'en argent.
- ❑ *Réductions volontaires du travail* : permettre aux travailleurs de réduire volontairement les horaires de travail, mais de conserver leurs droits d'ancienneté, de continuer leur participation aux prestations d'assurance et de continuer à cotiser au régime de retraite (de façon équivalente à temps plein dans certains cas). Quant au temps de travail, c'est ce programme qui est susceptible d'avoir l'incidence la plus marquée. Toutefois, un tel programme peut sembler moins attrayant dans le cas d'une personne admissible à une pension non réduite parce que le revenu tiré du travail à temps partiel peut être inférieur à celui de la pension. Cette approche est présentement adoptée dans de nombreux milieux de travail.
- ❑ *Mentorat* : le groupe de collaborateurs a remarqué un degré élevé d'engagement des infirmières et infirmiers à l'égard de la profession, partout au Canada. En outre, les infirmières et infirmiers accordent une très grande valeur aux rôles de précepteur et de mentor, qui font progresser la profession et appuient la prestation de soins de santé de qualité. Cela laisse entendre qu'un programme conçu pour tirer le maximum de l'apport des infirmières et infirmiers âgés grâce

au mentorat de travailleurs de la santé plus jeunes peut s'avérer utile pour maintenir en poste les travailleurs de la santé âgés.

- ❑ *Congés annuels et autres congés* : les travailleurs âgés qui comptent davantage d'années de services ont généralement droit à un plus grand nombre de jours de congés annuels, ce qui améliore la conciliation travail-famille. Toutefois, une ou deux semaines de congé annuel supplémentaires ne seront peut-être pas suffisantes pour maintenir en poste les travailleurs âgés. Cela pourrait s'étendre, probablement avec un ajustement de la rémunération, à une période beaucoup plus longue qui équivaldrait à une réduction volontaire du travail jumelée à des périodes de congé prolongées. Cette mesure pourrait englober l'octroi de congés supplémentaires non rémunérés ou de congés pour des raisons personnelles (s'occuper d'un membre de la famille, par exemple). À ce chapitre, les travailleurs âgés ont peut-être des besoins particuliers que les plus jeunes n'ont pas (s'occuper d'un membre âgé de la famille ou d'un conjoint, par exemple).
- ❑ *Formation et études* : veiller à ce que de telles politiques s'appliquent également aux travailleurs âgés en dépit de la perception selon laquelle la période de prestation serait plus courte. Un employé bien formé peut être moins enclin à vouloir prendre sa retraite qu'un employé qui n'a pas eu la possibilité d'actualiser sa formation en fonction des modèles de prestation de services plus récents.
- ❑ *Prime d'ancienneté* : procurer une rémunération supplémentaire ou une gratification versée sous forme de montant forfaitaire aux travailleurs qui atteignent certains seuils minimaux d'années de service. Faire possiblement en sorte que la prime ouvre droit à pension.
- ❑ *Allocations de retraite* : fournir des crédits d'allocation de retraite supplémentaires pour les années de service au-delà d'un certain seuil plutôt que de maximiser ce seuil (ce qui est généralement le cas à l'heure actuelle).
- ❑ *Congés de préretraite* : permettre aux travailleurs âgés de prendre des congés supplémentaires en vue de faciliter la transition travail-retraite.
- ❑ *Modification du travail* : modifier les responsabilités de travail des travailleurs âgés afin de réduire le fardeau associé à certaines activités plus pénibles ou exigeantes sur le plan physique.

Ces programmes sont énumérés à titre de possibilités. Nous ne disposons pas des renseignements nécessaires pour évaluer l'efficacité ou la faisabilité de ces programmes; d'ailleurs, nous n'avons pas tenté de donner une impression qualitative.

4 ANALYSE

Un projet de cette nature ne requiert que peu d'analyse. On peut tirer directement la plupart des observations de l'examen de la documentation existante et des rapports connexes. Toutefois, après avoir terminé l'examen des documents, nous avons abordé les domaines suivants dans la présente section :

- les conditions qui font du maintien en poste des travailleurs âgés une voie souhaitable;
- les milieux de travail au sein desquels on peut mettre en œuvre la retraite progressive plus facilement;
- les caractéristiques importantes de la conception d'un régime de retraite progressive;
- l'exemple des charges de retraite supplémentaires d'un scénario.

4.1.1 Conditions qui font du maintien en poste des travailleurs âgés une voie souhaitable

Les réponses aux questions suivantes permettront de déterminer s'il convient ou non de maintenir en poste les travailleurs âgés :

- Les prévisions d'effectif sont-elles harmonisées aux besoins de l'organisme?
- Existe-t-il d'autres modèles de prestation de services moins exigeants en main-d'œuvre?
- À l'heure actuelle, vit-on ou prévoit-on une pénurie de ressources qualifiées?
- Le besoin de mentors auprès des jeunes travailleurs se fait-il sentir?
- Les besoins en matière de services à la clientèle augmenteront-ils à l'avenir?
- À l'heure actuelle, peine-t-on à remplacer les travailleurs âgés ou prévoit-on qu'ils seront difficiles à remplacer?
- La charge de travail devient-elle de plus en plus pénible ou exigeante sur le plan physique au fur et à mesure que les travailleurs avancent en âge?

Si l'on répond par la négative aux deux premières questions et par l'affirmative aux cinq autres, alors le maintien en poste des travailleurs âgés, tels les infirmières et les infirmiers, sera vraisemblablement très important pour l'organisation. Les programmes efficaces de maintien en poste des travailleurs âgés pourraient bien se révéler des apports importants à la prestation de services aux organisations aux prises avec les défis que posent le vieillissement de la population active et une éventuelle pénurie de main-d'œuvre.

4.1.2 Milieux de travail au sein desquels on peut mettre en œuvre la retraite progressive plus facilement

Selon la nature de l'organisation et l'ensemble de compétences de la population active, la retraite progressive peut poser des défis de taille au niveau administratif. Une organisation qui requiert la présence d'un membre de l'équipe à plein temps pour assurer l'offre de produits ou de services est susceptible d'être mal adaptée aux régimes de travail souples. Bien que le réaménagement du flux ou des horaires de travail pour répondre aux besoins des travailleurs âgés puisse présenter des défis, il sera vraisemblablement plus facile à mettre en œuvre dans les milieux de travail où :

- le travail par quarts est répandu;
- l'ensemble des compétences des travailleurs qui effectuent le même travail ou un travail semblable est similaire;
- un nombre important de travailleurs a les mêmes compétences;
- le travail devient de plus en plus pénible ou exigeant physiquement à un âge plus avancé;
- le travail à temps partiel et à plein temps est déjà intégré aux activités.

De plus, afin que les programmes de maintien en poste des travailleurs âgés (c.-à-d. rémunération et pension partielles) portent fruit, toutes les parties doivent considérer les travailleurs âgés comme des participants importants à la fourniture de produits ou services.

4.1.3 Caractéristiques importantes de la conception d'un régime de retraite progressive

Les caractéristiques importantes d'un programme de retraite progressive efficace sont abordées plus loin en termes généraux et relativement aux enjeux propres aux travailleurs et aux employeurs.

Selon les renseignements recueillis, les programmes de retraite progressive qui permettent la réembauche de travailleurs de la santé retraités au besoin sont plus susceptibles de répondre aux besoins des organismes de soins de santé. Plusieurs provinces et territoires ont adopté cette approche, à tout le moins partiellement. À titre d'exemple, les infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick ont mis en place un programme qui offre une retraite et une rémunération partielles et la continuation de l'accumulation de la rente de retraite.

Du point de vue du travailleur, les considérations suivantes sont vraisemblablement importantes :

- pension accrue au moment de la pleine retraite;
- remplacement du revenu satisfaisant en période de retraite progressive;
- maintien de l'assurance collective, principalement en ce qui a trait aux soins de santé;

- souplesse raisonnable au chapitre des heures de travail (éviter les demandes fréquentes d'effectuer des quarts supplémentaires);
- possibilités de transmettre des compétences et des connaissances aux jeunes travailleurs.

Du point de vue de l'employeur, les considérations suivantes sont vraisemblablement importantes :

- simplifier l'établissement du calendrier de travail;
- maintenir les frais d'assurance et les charges de retraite à un niveau raisonnable;
- s'assurer de l'engagement des travailleurs à l'égard du programme de retraite progressive pendant la période de retraite progressive convenue;
- minimiser les efforts supplémentaires liés à l'administration, à la communication et au calcul des prestations;
- s'assurer de la légitimité du programme.

Un programme de retraite et de réembauche est plus attrayant aux yeux des travailleurs âgés qui comptent de nombreuses années de services et touchent un revenu de remplacement suffisant, mais qui souhaitent demeurer actifs à temps partiel. La mise en place d'un tel programme est relativement facile, mais peut exiger un assouplissement des règlements qui empêchent actuellement le cumul de pension et de traitement. Tant que le travailleur n'accumule plus de nouveaux droits à pension, on peut mettre en place un tel programme dans le cadre de la réglementation actuelle. Cependant, il peut être toujours nécessaire de recourir à la négociation collective. La continuation de l'accumulation de prestations d'assurance-maladie sur le même fondement que celle d'employées à plein temps ou à temps partiel (pourvu que le travailleur s'engage à un certain minimum d'emploi) pourrait rendre ce type d'approche plus attrayant.

Les personnes dont le régime de retraite renferme des dispositions moins généreuses concernant la retraite anticipée trouveront plus avantageux un programme de pension et de rémunération partielles. Ce type de programme plaira aux personnes qui, en raison d'interruptions de la carrière en début de parcours, n'ont pas accumulé un grand nombre d'années de service ouvrant droit à pension. Ces personnes trouvent peut-être difficile de gérer une charge de travail à plein temps, mais parallèlement, ne sont pas en mesure de prendre leur retraite pour des raisons financières.

On devrait probablement intégrer les caractéristiques suivantes à ce type de programme :

- un revenu de retraite progressive cible qui représente de 80 à 90 p. 100 de la rémunération tirée d'un emploi à plein temps;
- la continuation de l'accumulation d'années de service ouvrant droit à pension sur une base équivalente à temps plein;

- l'exonération des cotisations au régime de retraite;
- le calcul de la pleine pension de retraite à partir de l'équivalent du salaire à plein temps durant la période de retraite progressive;
- une période de retraite progressive maximale de trois à cinq ans;
- l'âge minimum de 55 ans à l'entrée;
- un nombre minimal possible d'années de service;
- la participation continue à un régime d'assurance collective (calcul fait au prorata en fonction de l'invalidité);
- des règles qui définissent les prestations de retraite en cas d'invalidité, de décès ou de cessation d'emploi avant la fin du programme de retraite progressive;
- une réduction de l'incidence du paiement partiel de la pension sur la pleine pension de retraite.

Si l'on pouvait modifier les règlements de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, à tout le moins, cela permettrait le versement de pensions de raccordement sans qu'il n'y ait d'incidence sur les pleines pensions de retraite. Au maximum, en particulier pour les employés admissibles à des pensions non réduites, cela permettrait le versement partiel de la pension sans que ne soit affectée la pleine pension de retraite future. De plus, dans le cadre d'un tel scénario, l'exonération des cotisations au régime de retraite exigées ne serait peut-être pas nécessaire.

4.1.4 Exemple de charges de retraite supplémentaires dans des scénarios précis

Une fois cet examen et cette analyse terminés, nous avons conclu que la présentation d'exemples de coûts ne serait pas particulièrement utile à cette étape en raison des trop nombreuses variables indéfinies. Nous ne pourrions déterminer les approches privilégiées tant que les enjeux recensés dans nos recommandations n'auront pas fait l'objet d'une étude approfondie. En outre, en l'absence de modifications législatives, il pourrait être difficile de mettre en œuvre certains types de programmes dans plusieurs provinces et territoires. Au lieu de donner des exemples de coûts, nous avons préféré faire un résumé des conséquences sur le plan des coûts et des avantages du programme de retraite progressive mis en œuvre au Nouveau-Brunswick et apporter des commentaires sur les sources éventuelles d'augmentation et de réduction des coûts en lien avec ces programmes.

Le régime de retraite en vertu duquel le programme de retraite progressive des infirmières et infirmiers des hôpitaux du Nouveau-Brunswick a été mis en œuvre prévoit une retraite non réduite à l'âge de 60 ans, une réduction de 3 p. cent par année dans les cas de retraite entre les 55 et 60 ans, et une pension de raccordement de 27 \$ par mois par année de service. L'âge moyen de la retraite en vertu de ce régime avoisine 59 ans.

L'établissement des coûts du programme se fonde sur l'hypothèse que les infirmières et infirmiers qui décident de prendre progressivement leur retraite le feront jusqu'à l'âge de 60 ans afin d'éviter que ne s'applique la réduction de la rente versée lors de la retraite anticipée. Le montant forfaitaire prélevé du régime sert à réduire le montant de la pension au moment de la pleine retraite et, par conséquent, n'entraîne pas de coûts pour le régime de retraite. Les infirmières qui choisissent le programme continuent d'accumuler des années de service sur une base équivalente à temps plein sans avoir à verser de cotisations (l'employeur ne verse pas de cotisations non plus), ce qui constitue une source de hausse de coût compensée partiellement par la retraite présumée à l'âge de 59 ans plutôt qu'à 60. La hausse de cotisation requise dans le cadre de ce programme correspond à 0,1 p. 100 de la paie, tant pour les infirmières et infirmiers que pour l'employeur. Puisque les prestations de maladie et de soins dentaires sont versées pour équivaloir à temps plein, le coût total de ces programmes assumé par l'employeur s'en trouve légèrement augmenté.

Dans le cas d'une infirmière ou d'un infirmier qui compte 20 années de service ou davantage, les années de service supplémentaires accumulées durant la période de retraite progressive, l'élimination ou la diminution de la réduction de la rente versée lors de la retraite anticipée attribuable au fait que le moment de la pleine retraite n'est pas encore arrivé et l'effet des augmentations de salaire sur le salaire moyen utilisé au moment de la pleine retraite, ouvrent droit à une prestation qui équivaut plus ou moins à une prestation de retraite anticipée sans la réduction. Le revenu total de l'infirmière ou de l'infirmier, lorsque l'on jumelle prestations d'emploi et prestations de retraite, augmente relativement à une retraite anticipée et diminue en relation avec un emploi à plein temps occupé jusqu'à l'âge de 60 ans.

En vertu de la législation actuelle de l'impôt sur le revenu, les limites quant aux prestations à verser par l'entremise d'un programme de retraite progressive en vertu d'un régime de pension agréé restreignent également de manière importante le coût éventuel de tels programmes. Si l'on assouplissait ces règlements, la hausse de coût selon la conception et l'expérience pourrait possiblement être plus élevée que ce que suggère l'exemple susmentionné.

La source des hausses de coûts en l'absence de modifications à la législation de l'impôt sur le revenu pourrait comprendre ce qui suit :

- l'exonération des cotisations normales au régime de retraite;
- la reconnaissance d'années de service équivalentes à temps plein pour un travail à temps partiel;
- bien que ce ne soit pas le but d'un tel programme, le coût associé à la retraite plus tôt que par le passé en raison de l'existence de la retraite progressive;
- le maintien des prestations d'assurance collective équivalentes à temps plein.

Si les lois fiscales devaient être modifiées afin de permettre de meilleures mesures d'encouragement dans le cadre de programmes de retraite progressive,

d'autres coûts pourraient s'ajouter, bien qu'on ne soit pas en mesure de les chiffrer pour le moment.

Au nombre des sources d'économies pourraient figurer :

- des frais de recrutement réduits;
- des frais de formation réduits;
- des charges de retraite réduites, si la prise de la pleine retraite était retardée en raison de l'expérience actuelle;
- une plus grande capacité de fournir des produits ou des services de qualité.

5 CONCLUSIONS

On ne peut freiner le vieillissement de la population. L'étude de l'ICIS et d'autres études démontrent clairement que, en l'absence de modification au modèle de prestation de services ou aux besoins de la population, certains secteurs connaîtront vraisemblablement des pénuries de main-d'œuvre. Les dirigeants de ces secteurs doivent commencer à réfléchir à des moyens d'utiliser judicieusement l'ensemble des ressources dont ils disposent.

La citation suivante de Peter Drucker, le gourou américain nonagénaire de la gestion, résume clairement ce point :

« ... Tout le débat actuel au sujet du financement de la sécurité sociale est sans rapport avec le sujet. Le sujet, ce n'est pas l'argent, c'est la production. »

En effet, les enjeux liés au vieillissement de la population ne se limitent pas au financement du réseau de la santé, ni à celui du système des régimes universels de retraite. Ils sont également liés à la disponibilité de ressources en nombre suffisant pour continuer de fabriquer les biens et services nécessaires.

De nombreuses enquêtes menées auprès de la population, notamment aux États-Unis, démontrent que la génération du baby-boom, plus particulièrement, compte demeurer active après avoir atteint l'âge habituel de la retraite. Bien que l'on ne dispose pas d'autant d'information à ce sujet au Canada, les statistiques sur l'emploi démontrent que de nombreuses personnes demeurent au sein de la population active jusqu'à un âge quelque peu avancé. Cela laisse entendre que la retraite progressive attirerait un segment assez considérable de travailleurs âgés. Deux facteurs sont moins évidents : ces travailleurs désirent-ils mettre un terme à leur relation à long terme avec leur employeur principal pour faire autre chose? À l'heure actuelle, prennent-ils leur retraite parce que trop d'obstacles les empêchent de demeurer en poste chez leur principal ou dernier employeur après avoir atteint l'âge habituel de la retraite?

Dans le secteur de la santé, le modèle actuel de prestation de services exige des compétences spécialisées, ainsi qu'une intervention humaine. Compte tenu du vieillissement de la population, il est probable que la demande de services soit à la hausse plutôt qu'à la baisse – à moins que, dans l'ensemble, la santé des Canadiens et des Canadiennes âgés s'améliore de manière significative. En effet, le vieillissement de la population touche le secteur de la santé sur deux plans : les pénuries de main-d'œuvre prévues et l'accroissement de la demande de services.

En raison du vieillissement de la population jumelé aux désirs des travailleurs d'occuper un emploi après avoir atteint l'âge habituel de la retraite, les programmes de maintien en poste des travailleurs âgés pourraient se révéler favorables à l'ensemble des parties.

Plusieurs facteurs jouent contre la mise en œuvre de tels programmes. À ce jour, ce n'est pas tout le monde qui a la certitude que les programmes de retraite progressive permettront d'augmenter les ressources. Ce fait, combiné à la

complexité de la gestion de tels programmes, pourrait expliquer en partie pourquoi ils ne sont pas plus populaires. D'aucuns craignent également que la retraite progressive n'entraîne un départ de la population active plus hâtif que tardif.

Certaines opinions relatives à la retraite anticipée demeurent solidement ancrées. Du point de vue d'un travailleur, les régimes de retraite bien établis et généreux procurent une plus grande souplesse; il est plus avantageux sur le plan financier de quitter son employeur pour occuper un autre emploi et toucher à la fois un salaire et une pension. Cela fonctionne bien si un travailleur parvient à trouver un emploi qui lui permet d'exploiter ses compétences et de toucher une rémunération dans une mesure comparable à celle que lui offrait sa carrière précédente. Dans certains cas, cependant, la rémunération et le travail peuvent être moins intéressants que la possibilité de continuer de travailler à temps partiel pour le compte de leur principal ou leur dernier employeur.

L'adoption de programmes de retraite progressive complets et de grande envergure pose des défis pour plusieurs raisons : les régimes de retraite à prestations déterminées relativement généreux qui renferment d'excellentes dispositions relatives à la retraite anticipée et prévoient des prestations de raccordement, et les sérieuses limites imposées par les lois sur les pensions, en particulier la Loi de l'impôt sur le revenu. Dans certains cas, les travailleurs qui demeurent chez le même employeur sont réellement pénalisés financièrement (c.-à-d. les travailleurs qui comptent de nombreuses années de service et de bonnes pensions de retraite anticipée). En outre, les règlements actuels empêchent la création de programmes attrayants destinés à améliorer le maintien en poste des travailleurs âgés (p. ex. la Loi de l'impôt sur le revenu, les lois provinciales sur les pensions, les règlements qui régissent la réembauche des retraités). Pour que la retraite progressive ou d'autres programmes similaires attirent les travailleurs âgés et que ces derniers demeurent en poste, il faut modifier certains de ces règlements.

La retraite progressive ou les autres programmes visant le maintien en poste des travailleurs âgés peuvent revêtir plusieurs formes : ils sont plus complexes qu'un ensemble de règlements tout faits qui conviennent à toutes les situations. De nombreux facteurs (p. ex. la santé de la personne, la santé des membres de la famille à charge, la capacité financière, les plans de retraite du conjoint, le désir de maintenir un contact social, de demeurer actif, les plans liés à un changement de type de travail) ont une incidence sur la décision d'une personne de prendre sa retraite ou de continuer de travailler et dans quelle mesure. En conséquence, on ne peut concevoir les programmes de maintien en poste qui conviennent à toutes les situations. On a conçu les programmes actuels au Canada et aux États-Unis pour qu'ils cadrent dans un régime législatif relativement défavorable – y compris les régimes de retraite actuels – et répondent aux besoins particuliers de populations bien précises. C'est ce qui explique pourquoi le secteur public aux États-Unis a recours aux programmes DROP, certains groupes font appel à des bassins de retraités, les universités américaines optent pour la retraite et la rémunération partielles, les institutions

canadiennes choisissent partiellement les programmes de retraite et de réembauche, et ainsi de suite.

Il n'existe aucune solution universelle au problème de maintien en poste des travailleurs âgés. Pour être efficace, la conception du programme doit cadrer avec la culture et l'effectif de l'organisation, prendre en compte la portée du régime de retraite en place et veiller à ce que l'administration du régime ne soit pas trop lourde.

Le secteur des soins de santé, en raison de ses quarts de travail, de ses nombreux travailleurs aux compétences similaires évoluant dans un même milieu et de ses emplois à plein temps et à temps partiel, est un excellent candidat aux programmes de retraite progressive ou à d'autres programmes de maintien en poste de travailleurs âgés. La mise en œuvre réussie dépendra grandement de l'engagement de l'ensemble des parties en milieu de travail (de la haute direction aux travailleurs particuliers), de la capacité de concevoir un programme abordable et attrayant sur le plan financier (restreint à l'heure actuelle par la législation) et de la capacité de réaménager ou de concevoir efficacement le déroulement des activités en milieu de travail.

Si on les mettait en œuvre, les recommandations proposées par le comité nommé par le gouvernement du Québec contribueraient grandement à l'amélioration du cadre juridique relatif à la conception de programmes de retraite progressive efficaces, abordables et attrayants.

En résumé, la retraite progressive :

- attire certains employés, mais pas tous;
- convient à des groupes d'employés qui partagent des fonctions similaires et à des employeurs dont l'effectif compte de nombreuses années de service et avance en âge;
- attire des employés qui désirent ralentir tout en continuant de gagner un revenu raisonnable et de maintenir des liens avec le milieu de travail;
- doit rallier les employés de tous les paliers de l'organisation;
- requiert une conception de régime adaptée au groupe d'employés;
- requiert de bons programmes de communication afin que les employés saisissent les incidences financières;
- demande une structure administrative adéquate;
- doit obtenir l'aval des organismes de réglementation.

Voici un résumé d'autres types d'initiatives visant le maintien en poste des travailleurs âgés :

- Les règlements de retraite et de réembauche (il s'agit en fait d'une catégorie de programme de retraite progressive);

- ❑ Les primes liées au service à un âge plus avancé, en particulier si elles ouvrent droit à pension;
- ❑ Le rachat, par l'employeur, d'années de service antérieures pour chaque année de service supplémentaire au-delà de l'âge non réduit de la retraite;
- ❑ Le recours aux indemnités de départ ou aux congés de préretraite pour accroître le salaire à temps partiel afin de permettre l'accumulation d'années de service à plein temps supplémentaires;
- ❑ Les préférences des travailleurs âgés à l'égard du travail par quarts soit en restreignant la variabilité des quarts (p. ex. travailler uniquement les quarts de jour ou de nuit), soit en faisant preuve de souplesse à l'égard du choix des quarts;
- ❑ Les programmes de mentorat;
- ❑ La modification de la charge de travail dans des situations autres que l'accommodement en cas de maladie ou de blessure;
- ❑ L'augmentation du nombre de jours de vacances (pas nécessairement rémunérés) dont bénéficient les travailleurs âgés afin qu'ils jouissent d'une plus grande souplesse au chapitre des autres besoins ou intérêts.

Mise à part l'option « retraite et réembauche » à laquelle plusieurs provinces et territoires ont recours, nous disposons de peu d'information sur les détails ou l'efficacité des programmes susmentionnés.

6 RECOMMANDATIONS

Les renseignements sur les tendances de la main-d'œuvre et le départ à la retraite prévu des IIA publiés par l'ICIS démontrent clairement qu'il y a risque de pénurie de main-d'œuvre. De plus, le vieillissement de la population canadienne est un facteur indéniable qui entraînera, selon toute probabilité, une croissance de la demande de services de santé, services qui tendent à être exigeants en main-d'œuvre.

Il existe beaucoup d'information sur la population en général, surtout en provenance des États-Unis, sur le pouvoir d'attrait éventuel exercé sur les travailleurs et les employeurs par les programmes conçus pour maintenir en poste, à temps partiel, les travailleurs âgés. Cette information, moins répandue au Canada, ne pouvait certainement pas être concluante en ce qui a trait aux secteurs précis de l'économie canadienne tel le secteur des soins de santé. Cependant, il y a possibilité d'augmenter l'effectif en maintenant plus longtemps en poste les travailleurs âgés.

Jusqu'à présent, les arguments en faveur des programmes de maintien en poste des travailleurs âgés, tels que la retraite progressive, n'ont pas reçu un grand appui compte tenu du cadre législatif et du fait que certains ne sont pas convaincus qu'il s'agit de solutions utiles, abordables et exploitables. Cela est probablement attribuable en partie au fait que nous sommes en train de passer d'une période où l'on favorisait et prévoyait la retraite anticipée à une période où les pénuries de main-d'œuvre seront vraisemblablement répandues. De nombreux débats sur les approches ont lieu, mais on dispose de très peu de données tangibles à leur appui.

En résumé, il n'y a pas suffisamment de preuves pour étayer d'autres études sur les programmes de maintien en poste des travailleurs âgés parce que les avantages éventuels concernant l'amélioration de l'effectif peuvent être considérables. En outre, on a recensé de nombreux avantages aux programmes de maintien en poste des travailleurs âgés, notamment la possibilité de réduire les frais liés aux incapacités et à l'absentéisme, l'amélioration de la santé et du moral des employés, etc. Toutefois, on manque de preuves tangibles à l'effet que ces programmes peuvent être mis en œuvre avec succès dans le secteur des soins de santé, en relation avec les attitudes des travailleurs et des employeurs à l'égard de ces programmes et concernant l'effet qu'ils peuvent avoir sur les tendances relatives à la retraite.

La FCSII doit adopter des positions fondées sur des données fiables concernant les catégories de programmes de maintien en poste des travailleurs âgés les plus susceptibles de porter fruit dans le secteur des soins de santé et les modifications à apporter aux lois et aux conventions collectives afin de mener à bien ces programmes.

Afin d'aider la FCSII à adopter ces positions, nous recommandons que soient entrepris les travaux supplémentaires suivants :

1. Mener une enquête ou réunir des données crédibles supplémentaires sur les intentions et les préférences des travailleurs âgés du secteur des soins de santé afin de déterminer si les programmes de maintien en poste sont susceptibles d'ajouter au bassin de main-d'œuvre disponible ou d'entraîner des départs à la retraite anticipés;
2. Mener un sondage auprès des travailleurs de la santé afin de découvrir si leur désir de retraite anticipée supplanterait leur intérêt à l'égard de programmes de retraite progressive bien conçus qui n'entraîneraient pas d'incidences financières dans leur cas. Autrement dit, si un programme de retraite progressive était en place, n'entraînerait aucune perte financière au chapitre de la pleine retraite et était assorti d'une meilleure pension en fin de période de retrait progressif, les travailleurs préféreraient-ils la retraite anticipée ou la retraite progressive?
3. Obtenir des employeurs qu'ils précisent leur point de vue au sujet de la désirabilité et de l'efficacité éventuelles de programmes de maintien en poste des travailleurs âgés;
4. Obtenir des renseignements sur la productivité des travailleurs de la santé âgés par rapport à celle des jeunes;
5. Faire l'analyse de la valeur économique éventuelle associée au maintien en poste des travailleurs âgés en raison du recours au mentorat et de la valeur accordée à la formation et de la réduction des frais de recrutement;
6. Faire des recommandations à l'égard d'un cadre administratif afin d'offrir des horaires de travail plus souples aux travailleurs âgés;
7. Adopter une position quant aux modifications législatives nécessaires pour faciliter l'adoption de programmes de maintien en poste efficaces, en particulier des programmes de retraite progressive, en se servant des avantages que renferment les régimes de retraite en place à l'heure actuelle;
8. Établir des recommandations sur un modèle efficace de retraite progressive, en prenant en compte les régimes de retraite en place, le cadre législatif actuel ou le cadre législatif futur souhaité, les dispositions relatives aux conventions collectives nécessaires et l'offre d'autres prestations d'assurance collective;
9. Repérer dans la liste des autres programmes de maintien en postes ceux susceptibles de convenir au milieu des soins de santé et les étudier davantage.

Annexe A – Guide d’entretien et questions d’enquête

Introduction

Nous effectuons, à l'heure actuelle, une analyse des pratiques exemplaires relatives au maintien en poste des travailleurs de la santé âgés pour le compte de la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières/infirmiers (FCSII).

L'objectif de ce projet consiste à déterminer les agents de facilitation et les obstacles à la retraite progressive ainsi que d'autres programmes ou dispositions concernant des conventions collectives particulièrement conçus pour faciliter le maintien en poste des travailleurs âgés.

Nous vous demandons de nous aider en répondant à la demande d'information qui suit. Nous ne vous demandons pas d'entreprendre des recherches à ce stade-ci. Il nous faut seulement connaître la situation actuelle et recueillir des renseignements sur les programmes ou les méthodes que vous planifiez ou envisagez présentement.

L'information demandée est structurée en trois grandes catégories, à savoir :

1. La retraite progressive
2. Le travail à temps partiel
3. Les autres conditions de travail

Nous avons choisi les infirmières et infirmiers pour représenter l'ensemble des travailleurs de la santé. Veuillez répondre aux questions portant sur le groupe que vous connaissez bien ou que vous représentez (p. ex. si vous représentez les infirmières et infirmiers, répondez à ce titre).

Veuillez répondre avant le 15 mars 2003.

Retraite progressive

1. À l'heure actuelle, disposez-vous d'un programme de retraite progressive?

Dans l'affirmative, veuillez donner une brève description des règlements et des conditions de ce programme (des renseignements sous forme de brochure explicative à l'intention des employés suffiraient).
2. Si aucun programme n'est en place, envisagez-vous actuellement (ou dans un avenir rapproché) la négociation ou la mise en œuvre d'un programme de retraite progressive?
3. Si un programme est en place ou si, à l'heure actuelle, vous en étudiez un :
 - a. Quels sont les avantages d'un tel programme pour les employés (p. ex. retrait graduel de la population active, meilleure santé) et pour les employeurs (p. ex. maintien en poste des travailleurs âgés, mentorat)?
 - b. Quels sont, à votre avis, les principaux enjeux liés à la mise en œuvre d'un tel programme (p. ex. établissement de calendriers, réaction des jeunes travailleurs)?
4. Si vous n'êtes pas d'avis que la retraite progressive est un outil de maintien en poste utile, veuillez dire pourquoi :
5. Ce type de programme est-il en demande chez les travailleurs âgés?

Dans l'affirmative, veuillez fournir les résultats d'enquêtes ou d'autres études portant sur la retraite progressive.

Travail à temps partiel

1. Avez-vous une entente qui permet aux travailleurs âgés d'occuper un poste à temps partiel pendant une certaine période avant de prendre leur retraite tout en continuant d'accumuler des prestations dans le cadre du régime de retraite?

Dans l'affirmative, veuillez fournir le libellé de la convention collective et la partie de la brochure explicative qui décrit le programme.
2. Si vous disposez d'un tel programme, les employés qui travaillent à temps partiel ont-ils la possibilité de cotiser au régime de retraite de manière équivalente à temps plein?
3. Les autres avantages et conditions sont-ils maintenus comme si le travailleur occupait un emploi à plein temps (santé, soins dentaires,

assurance vie et invalidité, sécurité, congés annuels, congés de maladie) ou sont-ils modifiés? S'ils sont modifiés, dans quelle mesure le sont-ils (c.-à-d. prestations réduites, augmentation de la part de l'employé au chapitre du partage des coûts)?

Veillez fournir les détails (l'une ou l'autre de la brochure à l'intention de l'employé ou de la section pertinente de la convention collective suffirait).

4. Veillez fournir les statistiques dont vous disposez concernant l'utilisation.
5. Veillez commenter la réussite du programme, le niveau de satisfaction des travailleurs, les volets qui fonctionnent bien et ceux que vous modifieriez pour améliorer le programme.

Autres conditions de travail et questions

1. L'une des mesures suivantes est-elle en place (si oui, veuillez indiquer si elle l'est à l'échelle provinciale ou seulement dans une ou plusieurs régions ou établissements) :
 - Réembauche occasionnelle ou à temps partiel de travailleurs retraités;
 - Charge de travail modifiée (p. ex. aucun travail pénible exécuté par les travailleurs âgés);
 - Indemnité de départ (allocation de retraite);
 - Indemnité de départ servant de prime de raccordement à une pleine retraite pendant l'occupation d'un emploi à temps partiel;
 - Aucun travailleur âgé assigné aux quarts de nuit;
 - Augmentation du nombre de jours de vacances des travailleurs âgés;
 - Travailleurs âgés agissant à titre de mentors auprès des plus jeunes;
 - Augmentation de salaire à un âge plus avancé comme outil de maintien en poste.
2. Pour chacune des mesures susmentionnées en place, veuillez émettre des commentaires quant à :
 - l'efficacité;
 - l'appréciation des employés;
 - les enjeux en milieu de travail (conflits entre travailleurs, défis auxquels fait face l'employeur quant à la mise en œuvre, etc.);
 - les statistiques sur le recours à ces mesures, le cas échéant;
 - ce qui fonctionne;
 - ce qu'on pourrait améliorer.

3. Veuillez fournir le libellé de la convention collective et la partie de la brochure explicative pertinents pour chacune des mesures susmentionnées qui sont en place à l'heure actuelle soit à l'échelle provinciale, soit à titre de projet pilote dans un établissement ou une région sanitaire en particulier.
4. Avez-vous des suggestions quant aux options créatives énumérées ci-dessus pouvant être envisagées pour faciliter le maintien en poste des travailleurs âgés?
5. Êtes-vous d'avis que certains travailleurs âgés occupent un emploi alors qu'ils sont en mauvaise santé ou deviennent entièrement invalides parce qu'ils ne peuvent assumer une pleine charge de travail, mais en même temps ne peuvent prendre une pleine retraite parce qu'ils n'ont pas accumulé suffisamment d'années de service ouvrant droit à pension?
6. Croyez-vous que les objectifs de retraite des jeunes travailleurs de la santé d'aujourd'hui seront les mêmes que ceux des travailleurs âgés (p. ex. retraite tardive en raison d'une carrière démarrée sur le tard et de l'occupation d'emplois à temps partiel ou occasionnels en début de carrière, et parce qu'ils n'ont pas accumulé des années de service ouvrant droit à pension)?

Annexe B – Liste d’entrevues

Terre-Neuve-et-Labrador

Newfoundland & Labrador Nurses Union (NLNU)
59A, route LeMarchant, C. P. 416
St John's (Terre-Neuve)
A1C 5J9

Île-du-Prince-Édouard

PEI Nurses Union
1, avenue Advana
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1E 1L8

Nouvelle-Écosse

Nova Scotia Nurses Union (NSNU)
30, avenue Frazee (Parc industriel Burnside)
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)
B3B 1X4

Nouveau-Brunswick

Syndicat des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick
750, rue Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 1H9

Ontario

Association des infirmières et infirmiers de l'Ontario (AIO)
85, rue Grenville, bureau 400
Toronto (Ontario)
M5S 3A2

Manitoba

Manitoba Nurses Union (MUU)
301-275, rue Broadway
Winnipeg (Manitoba)
R3C 4M6

Saskatchewan

Saskatchewan Union of Nurses (SNU)
2330, 2^e avenue
Regina (Saskatchewan)
S4R 1A6

Alberta

United Nurses of Alberta (UNA)
10611-98, avenue Park Plaza
Edmonton (Alberta)
T5K 2P7

Colombie-Britannique

British Columbia Nurses Unions (BCNU)

4060, rue Regent
Burnaby (Colombie-Britannique)
V5C 6P5

IPA et IAA

Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)
21, rue Florence
Ottawa (Ontario)
K2P 0W6

Annexe C – Régimes de retraite

Liste de régimes de retraite dont il est question dans l'analyse :

- Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario
- Régime de retraite des hôpitaux de l'Ontario (HOOPP)
- Régime de retraite des employés municipaux de la Colombie-Britannique
- Régime de retraite des employés municipaux de la Saskatchewan
- Régime de retraite des employés municipaux du Manitoba
- Alberta Local Authorities Pension Plan
- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- Régime de retraite de certains employés syndiqués du Nouveau-Brunswick
- Régime de retraite des employés à temps partiel du Nouveau-Brunswick
- Régime de retraite des infirmières et infirmiers et des employés paramédicaux des maisons de soins infirmiers du Nouveau-Brunswick
- Régime de retraite uniformisé des employés des hôpitaux de l'Île-du-Prince-Édouard
- Régime de pensions de retraite de la fonction publique de Terre-Neuve-et-Labrador
- Nova Scotia Association of Health Organizations (Association des organismes de santé de la Nouvelle-Écosse)

Nous disposons également de renseignements sur les régimes suivants, mais nous n'en avons toutefois pas tenu compte dans l'analyse, car il était difficile d'établir s'ils touchaient un nombre important de travailleurs de la santé. L'exclusion de ces régimes n'a eu aucune incidence sur notre analyse, car les avantages qu'ils comportent ressemblent grandement à ceux d'autres régimes offerts dans les mêmes provinces.

- Régime de pensions de retraite de la fonction publique du Manitoba
- Loi sur la pension de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick
- Alberta Public Service Pension Plan
- Commission du Régime de retraite de l'Ontario
- Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO)

Annexe D – Glossaire des termes

Équivalent actuariel ou sur une base actuarielle

Deux différentes séries ou tendances relatives aux paiements futurs prévus sont dites équivalentes sur une base actuarielle si elles ont la même valeur de rachat.

Prestation de raccordement

Prestation de retraite temporaire payable dans l'éventualité où le travailleur prend sa retraite avant l'âge de 65 ans. Cette prestation est habituellement payable de l'âge à la retraite jusqu'à 65 ans, âge auquel les prestations complètes au titre du Régime de pensions du Canada sont versées.

Valeur de rachat de la pension

Valeur actuelle du montant forfaitaire d'une série de prestations de pension futures promises calculée en tenant compte de l'intérêt prévu ou du revenu de placement, des hausses liées à l'inflation, le cas échéant, et des taux moyens de décès si les paiements cessent d'être versés au moment du décès.

Régime de retraite à prestations déterminées

Régime de retraite en vertu duquel les prestations promises aux participants au régime sont précisément définies dans le document du régime en fonction des niveaux de salaire et des années de service ou à titre de prestation uniforme par année de service.

Régime de retraite à cotisations déterminées

Régime de retraite en vertu duquel les cotisations de l'employé et celles de l'employeur sont définies dans le document du régime, et le montant des cotisations est investi dans des comptes des employés en vue de l'achat d'une rente au moment de la retraite.

Cumul de pension et de traitement

Situation qui survient lorsqu'un participant à un régime touche une pension de retraite d'un employeur et est réembauché après avoir pris sa retraite; il touche ainsi à la fois une pension et un salaire du même employeur.

Règlements ou dispositions concernant la retraite anticipée

Règlements concernant un régime de retraite qui établissent l'âge (ou les âges) avant l'âge normal de la retraite à partir duquel une pension de retraite anticipée réduite ou non réduite peut être versée. Les règlements concernant la retraite anticipée peuvent être fondés uniquement sur l'âge, uniquement sur les années de service ou sur la combinaison des deux.

Régime de retraite à prestations déterminées en fonction du salaire moyen final (ou meilleur)

Régime de retraite à prestations déterminées qui définit la prestation selon le revenu moyen du participant pendant une période convenue. Des exemples types de la période de base sont les cinq années qui précèdent la retraite, les trois dernières années, les cinq meilleures années consécutives au cours des dix dernières ou les trois années les mieux rémunérées (pas nécessairement consécutives) de la carrière du participant.

Prestations ou pension à vie

Pension d'un régime de retraite à prestations déterminées payable sans réduction future pendant toute la vie du participant. Ces prestations peuvent être augmentées périodiquement (habituellement chaque année) afin de compenser partiellement ou entièrement l'effet de l'inflation sur le pouvoir d'achat offert par la pension. Ces prestations sont habituellement assorties d'une forme de continuation garantie pendant une période précise ou pour la vie d'un conjoint survivant en cas de décès du pensionné.

Règles d'immobilisation

Règles établies en vertu des lois provinciales sur les pensions afin d'empêcher que soit dépensée la valeur de rachat de la pension pour des raisons autres que la fourniture d'une pension à vie à la retraite. En vertu de ces règles, la valeur de rachat est immobilisée dans un véhicule enregistré d'épargne-retraite jusqu'au moment de la retraite et sert ensuite à l'achat ou au versement d'une pension.

Âge normal de la retraite

Âge indiqué, dans un régime de retraite, comme l'âge auquel des prestations du régime de retraite sont payables sans réduction et selon des exigences très limitées en matière de service. L'âge normal de la retraite est généralement fixé à 65 ans. Dans certains régimes de retraite, l'âge normal de la retraite n'est pas la première date à laquelle un participant peut recevoir une pension non réduite (voir « pension de retraite anticipée non réduite »).

Régime des rentes du Québec (RRQ)

Régime de retraite provincial qui s'applique à l'ensemble des résidents du Québec touchant un revenu d'emploi supérieur à un seuil minimal. Ce régime est l'équivalent du Régime de pensions du Canada qui s'applique aux résidents des autres provinces et territoires du pays.

Pension de retraite anticipée réduite

Pension de retraite qu'un participant peut toucher avant l'âge normal de la retraite et qui est réduite au moyen d'une formule, par exemple une réduction selon un pourcentage précis, pour chaque mois qui précède l'âge normal de la retraite ou l'âge auquel une pension de retraite non

réduite peut lui être versée ou encore qui est équivalente sur une base actuarielle à une pension non réduite. Cette réduction sert à reconnaître le fait que la pension est touchée plus tôt que prévu dans le financement du régime de retraite et sera versée pendant une période plus longue que prévu.

Réduction de la pension versée lors de la retraite anticipée subventionnée

Réduction de pension inférieure au coût réel associé au versement de la pension à un plus jeune âge (c.-à-d. inférieure à l'équivalent sur une base actuarielle de la pension versée à l'âge auquel le participant peut toucher la pension de retraite habituelle).

Pension de retraite anticipée non réduite

Pension qu'un participant peut toucher avant l'âge normal de la retraite, mais qui n'est pas réduite même si la pension est versée plus tôt et pendant une plus longue période.

Valeur de la pension

Valeur actuelle de toutes les prestations de retraite promises à un participant à un régime en vertu d'un régime de retraite. C'est à l'âge auquel un participant peut toucher une pension de retraite anticipée non réduite que cette valeur est généralement la plus élevée; mais elle peut l'être lorsque le participant est plus jeune alors que s'appliquent des réductions de la pension versée lors de la retraite anticipée subventionnées.

Annexe E – La retraite progressive chez les infirmières et infirmiers des hôpitaux du Nouveau-Brunswick

FICHE DE RENSEIGNEMENTS

RETRAITE PROGRESSIVE

Août 2003

Issue	Explication
Admissibilité à la participation	Membres à plein temps des unités de négociation des infirmières et infirmiers, partie III, au service des régies régionales de la santé, qui participent au régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick et comptent cinq années de service ouvrant droit à pension. À l'heure actuelle, cette option n'est offerte à aucun autre groupe d'employés.
Date d'entrée en vigueur	Le 1 ^{er} janvier 2004
Condition d'âge	Âge minimum au 31 décembre 2003 ou avant : 56 ans Âge minimum au 31 décembre 2004 ou avant : 55 ans
Avis d'inscription	Les infirmières doivent remettre un avis écrit six mois avant de passer à un horaire de travail réduit.
Avis d'inscription au moment de la mise en œuvre	En raison de considérations administratives – matériel de communication et exigences relatives à l'élaboration de systèmes pour calculer l'incidence de la retraite progressive sur la pension à payer – les infirmières qui comptent opter pour la retraite progressive en mars, en avril ou en mai 2004 seront admissibles à un avis d'inscription « provisoire ». Lorsque les répercussions financières seront connues (en janvier 2004), on pourra renverser l'avis d'inscription « provisoire » si l'infirmière change d'avis. Si l'infirmière maintient son choix, elle devra remplir un avis d'inscription « officiel ».
Périodes d'inscription	La participation des infirmières à un programme de retraite progressive (c.-à-d. le commencement de l'horaire de travail réduit) ne peut commencer que le 1 ^{er} jour des mois de mars, d'avril, de mai, de septembre, d'octobre ou de novembre d'une année civile.

Issue	Explication
Réduction du travail	Les infirmières ont la possibilité de choisir de réduire leur horaire de travail, le faisant passer de plein temps (100 %) à 50 % ou 60 % des heures. L'horaire doit être continu (c.-à-d. qu'il n'est pas permis de travailler six mois et de prendre un congé de six mois).
Durée de la période de retraite progressive	La période de retraite progressive peut durer un, deux, trois, quatre ou cinq ans (les années partielles ne constituent pas une option), sous réserve des restrictions de l'ARC concernant le rachat d'une période de service.
Restrictions de l'ARC	La <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> limite l'accumulation du service ouvrant droit à pension durant une période où l'employé ne travaille pas (aux fins de pension, l'employé sera traité comme un employé à temps plein ou en congé sans solde pendant la période au cours de laquelle elle ne travaille pas (c.-à-d. 50 ou 40 %)). Il est permis de racheter une période de cinq ans au maximum pour ce type de « congé non rémunéré ». Une employée qui choisit de travailler 50 % de son horaire à temps plein durant cinq ans devrait faire approuver le rachat de 2,5 années de service par l'ARC avant d'être admissible.
Revenu durant la période de retraite progressive	Total = 85 % du salaire à la date d'entrée : Revenu d'emploi de 50 à 60 % plus paiement préalable à la pension de <u>35 % à 25 %</u> Total 85 % – 85 %
Paiement préalable à la pension	Le montant du paiement préalable à la pension sera calculé en fonction du salaire à la date d'entrée et ne sera pas recalculé pour tenir compte des futures augmentations de salaire. Les paiements préalables à la pension seront émis par la Division des avantages sociaux des employés des services publics du Bureau des ressources humaines le premier jour de chaque mois.
Service ouvrant droit à pension	Le service ouvrant droit à pension continuera de s'accumuler comme si l'infirmière avait continué de travailler à temps plein, sans les cotisations prescrites de l'employée et de l'employeur. De plus, le salaire qui sert à calculer la pension à la

Issue	Explication
	retraite correspondra à celui que l'infirmière aurait reçu si elle avait travaillé à plein temps.
Taux de cotisation	Le taux de cotisation des employés augmentera de 0,1 % et celui de l'employeur, de 0,1 % uniquement à l'égard des infirmières et infirmiers (convention collective des infirmières de la partie III). Les taux de cotisation révisés des employés et de l'employeur à compter du 1 ^{er} janvier 2004 seront les suivants : salaire de décembre 2003 à janvier 2004 jusqu'à concurrence du MGAP 5,185 % 5,285 % supérieur au MGAP 6,610 % 6,710 %
Allocation de retraite	Aux fins du calcul de l'allocation de retraite, le service sera axé sur le service à plein temps durant la période de retraite progressive, sous réserve d'un maximum de 25 ans.
Situation de l'employé	Bien que le service ouvrant droit à pension et le service aux fins du calcul de l'allocation de retraite s'accumuleront à temps plein au cours de la période de retraite progressive, relativement à toutes les autres dispositions de la convention collective, le participant à la retraite progressive sera considéré comme un employé à temps partiel et accumulera et emploiera toutes les prestations à plein temps d'une façon calculée au prorata.
Portion restante du poste	La portion restante du poste (50 ou 40 %) sera comblée par la régie régionale de la santé au même titre que les autres postes à pourvoir.
Heures occasionnelles	Les employés qui participent à l'option de retraite progressive auront le droit de travailler des heures occasionnelles, s'ils le demandent.
Décision irrévocable	La décision de participer à l'option de retraite progressive est irrévocable.
Date de la retraite	La date de la retraite sera la date suivant la fin de la période de retraite progressive.
Calcul de la pension	À la retraite, la pension payable sera ajustée sur une base actuarielle afin de tenir compte du montant global préalable de la pension (c.-à-d. la rente payable sera réduite).
Invalidité prolongée	La protection et les cotisations au régime

Issue	Explication
	d'invalidité prolongée seront fondées seulement sur le revenu d'emploi. Le paiement préalable de la pension continuera d'être versé lorsqu'une infirmière ou un infirmier reçoit des prestations d'invalidité prolongée.
Soins médicaux et dentaires	La participation et la quote-part de l'employeur seraient maintenues comme si l'employé travaillait à plein temps.
Assurance-vie collective	La protection sera axée sur le salaire annuel à plein temps.
Assurance en cas de décès ou de mutilation par accident	Les garanties de base et supplémentaire seront fondées sur le salaire annuel à plein temps du poste (comme c'est le cas de l'assurance-vie collective). La garantie en vertu du régime facultatif demeurera la même.
« Banque » de congés	L'employé conservera les congés accumulés qu'il avait « en banque » à la date d'entrée au programme de retraite progressive.
« Banque » de congés de maladie	La même pratique s'appliquera dans le cas des autres employés qui passent du statut à plein temps au statut à temps partiel – l'alinéa 23.01(c) de la convention collective des infirmières et infirmiers s'appliquera.
Ancienneté et jours fériés	Les jours fériés et d'ancienneté futurs seront calculés au prorata.
Autres congés rémunérés	Les autres congés rémunérés (comme les congés d'urgence et de décès) seront offerts comme si l'employé travaillait à plein temps.
Candidature à d'autres emplois ou postes	Les employés qui participent à la retraite progressive peuvent postuler d'autres emplois ou postes qui sont assortis du même nombre d'heures de travail et d'ETP.
Mise en disponibilité ou garantie d'emploi	Les dispositions habituelles de la convention collective s'appliqueront.
Évaluation des répercussions	Les répercussions du programme de retraite progressive sur le réseau de la santé feront l'objet d'une évaluation par l'employeur dans les deux ans qui suivront sa mise en œuvre.

Annexe F - Références

- Ada, S.H. (2001). A continuing challenge: The shortage of educationally prepared nursing Faculty. *Online Journal of Issues in Nursing*, 6(2).
- Beech, S. (15 décembre 2003). Empty nesters or not, older workers often have unique needs: Retaining golden-age workers may require benefits creativity. *Canadian HR Reporter*.
- Boivin, M. (28 janvier 2003). Maltais veut déposer un projet de loi sur la retraite progressive. *La Presse canadienne*.
- Bovberg, B.D. (novembre 2001). Older workers: Demographic trends pose challenges for employers and workers. *United States General Accounting Office*.
- Brainard, K. (octobre 2002). *Phased Retirement Overview: Summary of Research and Practices*. National Association of State Retirement Administrators.
- Brown, D. (22 septembre 2003). New Brunswick nurses find phased retirement solution: Pension scheme designed to slow exodus of older workers. *Canadian HR Reporter*.
- Cabinet du ministre aux Ressources humaines et au Travail et ministre du Travail du Québec (27 janvier 2003). *Favoriser la retraite progressive pour tenir compte du vieillissement de la population*.
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (9 mai 2002). *Avis du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive*. Ministère d'État aux Ressources humaines et au Travail.
- Duchesne, D. (février 2004). Plus de personnes âgées au travail. *L'Emploi et le revenu en perspective*. Statistique Canada. Catalogue no. 75-001-XIF.
- Elswick, J. (15 septembre 2002). Phased retirement gains new interest. *Employee Benefits News*, (É.-U.).
- Enchin, H. (3 février 2003). Take pension, go back to work: Retired Economist says there's life after 65. New Book explodes notions about retirement, condemns policy that encourages people to retire. *Montreal Gazette*.
- Even, W.E., & Macpherson, D.A. (janvier 2003). Do Pensions Impede Phased Retirement? *Department of Economics – Miami University and Florida State University*.
- Fourzly, M. & Gervais, M. (2002). *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada*. Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada.
- Froment, D. (6 février 2003). De la retraite anticipée à la retraite progressive. *Journal les affaires*.
- Greenaway, N., (26 février 2004). More seniors choose to keep working: The number of seniors in the workforce is one in 12, says Statistics Canada, and the number will rise as baby boomers turn 65. *Ottawa Citizen*.
- Greenwald, M. & Associates, Inc., (janvier 2004). *Retirement Plan Preferences Survey: Report of Findings*. Society of Actuaries and American Academy of Actuaries.
- Hobel, J. (17 novembre 2003). What motivates employees to delay retirement. *Canadian HR Reporter*.

- Latulippe D., & Turner, J. (2000). Retraite partielle et politique des retraites dans les pays industrialisés. *Revue internationale du Travail*, 139(2).
- Lowe, G.S. (3 juin 2002). *Les indicateurs de la qualité de vie au travail pour les infirmières du Canada : Rapport de l'atelier*. Association des infirmières et infirmiers du Canada.
- Minehan, M. (2004). New York Presbyterian Hospital develops long-term recruiting and retention strategies. *Watson Wyatt – Strategy at Work*.
- Moen, P., Erickson, W.A., Agarwal, M., Fields, V., & Todd, L. (2000). *The Cornell Retirement and Well-Being Study, Final Report*. Cornell Gerontology Research Institute.
- Mulvey, J. (Automne 2003). Retirement behaviour and retirement plan designs: Strategies to retain an aging workforce. *Benefits Quarterly*.
- O'Brien-Pallas, L., Alksnis, C., & Wang, S. (2003). *Envisager l'avenir : Prévoir la retraite chez les IA au Canada*. Institut canadien d'information sur la santé.
- Penner, R.G., Perun, P., & Struerle, E. (2002). Legal and institutional impediments to partial retirement and part-time work by older workers. *The Urban Institute*.
- Phased Retirement. (*Premier trimestre de 2003*). *International Foundation Publication In Focus*, 3(1).
- Rappaport, A. (2002). Employer perspective on workforce aging and phased retirement. *Retirement Implications of Demographic and Family Change Symposium*.
- Rappaport, A., Maciasz, R., & Bancroft, E. (Quatrième trimestre de 2001). Exit stage, rightfully: Phased retirement in the spotlight. *World at Work Journal*.
- Research and Policy Committee (1999). *New Opportunities for Older Workers*. Committee for Economic Development.
- Scahill, P.L., & Forman, J.B. (25 et 26 juin 2002). Protecting participants and beneficiaries in a phased retirement world. *Society of Actuaries*.
- Smolkin, S. (octobre 1996). *Bowing Out Gracefully*. Benefits Canada.
- Townsend, B. (Printemps 2001). Phased retirement: From promise to practice. *Cornell Employment and Family Careers Institute*, 2(2).
- Work Life Task Force (9 avril 2001). *Renewing Our Commitment to Nurses*. Rapport à l'intention du ministre de la Santé, province du Manitoba.
- Working Group on Phased Retirement (14 novembre 2000). *The Working Group Report on Phased Retirement*. Advisory Council on Employee Welfare and Pension Plans (ERISA Advisory Council).
- Wyatt, W., (1999). *Phased Retirement: Reshaping the End of Work*. Survey Report.