

If, on the other hand, the retirement process is not automatic, some review process must be introduced to see whether employees entering the retirement zone are still mentally and physically capable of doing their work effectively. It is sometimes intimated that this would be difficult although it is clear that periodic assessments of employees are often begun at an early stage and continue throughout the employees' working lives. It has also been suggested that employers will often permit employees to continue for a year or so until the mandatory retirement age even though it is recognized that the performance of the employees is below standard. If the mandatory retirement age were abolished, it is argued that employers would be less generous and would retire older employees "for cause." It would be a bitter thing for an employee to be, in effect, dismissed for incompetence, after many years of service. Such an event would doubtless lead to resentment and might damage the public image of the company.

One possible by-product of a flexible retirement age policy might be to encourage litigation in cases where an employee was retired against his will. Whether the appeal was to the courts or to some other form of tribunal, it is easy to see that there might be substantial legal or administrative costs associated with retirement.

One of the real advantages of specific and well-publicized mandatory retirement ages is that people do not have any excuse for putting off their retirement planning. If they know they will surely retire on their 65th birthday it is hard for them to avoid making plans of some sort, even if they are rudimentary. Similarly, employers can develop a structured plan for pre-retirement counselling to help their employees make the transition. If there is merely a zone of retirement without a specific date, people tend to drift along, in the hope that they will be retained until the last possible moment. If they do this, there is a risk that, if they are forced to retire unexpectedly, they will be unprepared and distressed.

The introduction of flexibility in retirement ages would obviously have an effect on overall private pension costs. The net effect is difficult to judge but would be influenced by the numbers retiring before, at, or after the normal retirement age. The normal retirement age would be, in this case, the age determined in the employee benefit plan. On the other hand, there would be changes in costs associated with group life insurance and disability or health insurance but again these changes would depend on the extent of delayed retirements. If the average age of the employees were to increase, some additional mortality and some increase in health costs could be expected but it must be borne in mind that those retiring early would have an offsetting influence.

There is another set of issues related to any general change in mandatory retirement ages but these are primarily technical and administrative problems which will have to be solved.

It has already been noted that the introduction of flexible retirement ages will have an impact on pension plans, as well as group life insurance and disability or health insurance schemes. A new benefit formula would have to be developed

D'un autre côté, si la mise à la retraite n'est pas automatique, il faut pouvoir, grâce à une méthode quelconque d'évaluation, déterminer si les employés proches du départ sont encore mentalement et physiquement capables de bien faire leur travail. On laisse parfois entendre que ce serait difficile à établir, mais d'un autre côté, il n'est pas rare que les employés fassent l'objet d'évaluations périodiques bien avant la retraite et tout au long de leur carrière. Certains employeurs, prétend-on également, permettraient alors à leurs employés de garder leur emploi une ou deux années de plus jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de la retraite obligatoire, même s'il est établi que leur rendement est inférieur à la normale. On soutient aussi qu'en abolissant l'âge obligatoire de la retraite, les employeurs seraient moins généreux et mettraient les employés âgés à la retraite «pour un motif déterminé». On devine l'amertume de l'employé qui, après de longues années de service, se ferait mettre à la porte pour incompetence. Il en éprouverait certainement un ressentiment qui donnerait mauvaise réputation à l'entreprise.

L'adoption d'une attitude plus souple à l'égard de l'âge de la retraite pourrait également augmenter le nombre d'appels interjetés par les employés mis à la retraite contre leur gré. Quelle que soit l'instance qui en serait saisie, on comprend aisément que d'importants frais légaux ou administratifs pourraient s'ensuivre.

La retraite à âge fixe oblige les employés à planifier leurs vieux jours: c'est là un des avantages réels de cette mesure. Lorsqu'on est absolument certain de prendre sa retraite le jour de son 65<sup>e</sup> anniversaire, il est difficile de ne pas y penser à l'avance et de faire des projets, même s'ils sont peu précis. De même, les employeurs peuvent organiser un service d'orientation pré-retraite pour aider leurs employés à faire la transition. Par contre, s'il n'existe pas de date et d'âge précis de mise à la retraite, les gens ont tendance à s'accrocher à leur travail dans l'espoir d'être retenus le plus longtemps possible. Il se pourrait alors qu'au moment où ils sont obligés d'arrêter de façon inattendue, ils soient mal préparés et désemparés.

Un fait est certain: s'il n'existait plus d'âge précis auquel prendre sa retraite, le coût global des régimes privés ne serait plus le même. L'effet net en est difficile à évaluer, mais il dépendrait du nombre de personnes qui se retirent avant, après ou à l'âge normal de la retraite. Cet âge, à toutes fins utiles, serait alors l'âge fixé par le régime de prestations de l'employé. Par ricochet, les coûts de l'assurance-vie collective et de l'assurance-invalidité ou de l'assurance-santé augmenteraient à leur tour et varieraient aussi en fonction du nombre de personnes différant leur retraite. Si la moyenne d'âge des employés augmentait, une hausse de taux de mortalité et des coûts d'assurance-santé serait à prévoir, mais il ne faut pas oublier que les retraites anticipées exerceraient un effet compensatoire.

Toute une série de questions sont liées à une modification générale de l'âge de la retraite obligatoire, mais il s'agit surtout de problèmes techniques et administratifs qui devront être résolus.

Comme on l'a déjà dit, l'institution d'un âge de la retraite facultatif aurait des répercussions sur les régimes de retraite, de même que sur les régimes d'assurance-collective, les régimes d'assurance-invalidité ou d'assurance-santé. Il faudrait