



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

De meilleurs résultats pour les travailleurs licenciés déplacés



PARTENAIRES

Canadian Skills Training Ontario
& Employment Coalition



EMPLACEMENTS



FONDS VERSÉS

650 897,20 \$



PUBLIÉ

Mars 2025



COLLABORATEUR

Alex Stephens

► L'enjeu

À l'origine, le projet BOLD prévoyait de mettre à l'essai une nouvelle approche en matière de réaménagement des effectifs, c'est-à-dire le processus mis en place pour offrir du soutien professionnel et de la formation aux travailleuses et travailleurs en cas de mise à pied importante ou de réduction des effectifs. La Canadian Skills Training and Employment Coalition (CSTEC) a saisi l'occasion pour mettre à l'essai le modèle d'aversion à la mise à pied, une approche d'intervention précoce axée sur les services qui a donné de bons résultats aux États-Unis.

D'après un certain nombre d'interventions visant à aider les travailleuses et travailleurs mis à pied ou autrement déplacés, le réaménagement traditionnel des effectifs (y compris la formation prolongée) n'obtient plus les mêmes résultats qu'auparavant. Cela est dû à l'accélération du rythme du changement, elle-même attribuable à l'automatisation, à d'autres changements technologiques et à la mondialisation. Des recherches marquantes indiquent également que les licenciements ont un impact plus important sur les performances de l'entreprise qu'on ne l'imaginait auparavant. Toutefois, des données recueillies aux États-Unis suggèrent que ces deux problèmes peuvent être résolus en intervenant avant qu'une mise à pied majeure ne se produise, en utilisant une

« stratégie d'aversion à la mise à pied ». Cette approche a été mise à l'essai et adoptée de façon permanente dans quatre États américains. Les États et les responsables politiques de 12 autres États intensifient leur action en élargissant ce modèle de réponse rapide.

PERSPECTIVES CLÉS

1

Le fait de dispenser des cours de courte durée avec certification peut expliquer les taux élevés de rétention et d'achèvement du projet. De meilleures évaluations individuelles lors de l'admission auraient permis d'assurer une bonne adéquation entre les besoins de la travailleuse ou du travailleur et la formation dispensée.

2

Le personnel de première ligne joue un rôle important dans l'établissement de liens entre la clientèle et des soutiens autres que ceux offerts par le programme. Les bons résultats du programme et de la clientèle peuvent dépendre du soutien du personnel de première ligne, de l'extérieur du programme, pour assurer la rétention des participantes et participants.

3

Bien que la pandémie ait empêché la mise en œuvre d'un élément clé, le projet a aidé 107 travailleuses et travailleurs déplacés, dont 85 % ont suivi la formation.



Ce que nous examinons

Le projet BOLD proposait de mettre à l'essai un modèle d'aversion à la mise à pied qui, aux États-Unis, donnait de meilleurs résultats que les interventions traditionnelles d'adaptation des travailleuses et travailleurs. Ce nouveau modèle américain intervient tôt et intensivement dans les milieux de travail reconnus comme étant davantage à risque de nécessiter des licenciements, une réduction des effectifs ou une délocalisation.

Le modèle n'a pas pu être mis à l'essai en raison de la pandémie. Les coordonnatrices et coordonnateurs de projet ont plutôt remanié le projet pilote pour tenter une solution de rechange à l'adaptation traditionnelle, dans le cadre de laquelle les chefs de projet coordonneraient une formation à court terme menant à des titres de compétences reconnus par l'industrie, en plus des services d'adaptation traditionnels ; cela a remplacé les programmes de formation de plus longue durée. Dans certains secteurs, il a été démontré que l'approche de formation de courte durée donne de meilleurs résultats aux travailleuses et travailleurs, en particulier les personnes racisées et celles qui n'ont pas de diplôme d'études postsecondaires, en atténuant les répercussions sur les revenus.

✓ **Ce que nous apprenons**

La CSTEC voulait reproduire au Canada le modèle d'aversion à la mise à pied utilisé aux États-Unis à l'aide d'un projet pilote, à quatre endroits, impliquant 200 travailleuses et travailleurs. En raison de la pandémie, la CSTEC n'a pas été en mesure de mettre le projet en œuvre. L'organisation a plutôt offert un service d'adaptation traditionnel modifié dans le cadre duquel elle offrait une formation à court terme menant à des certificats.

Le projet a profité à 107 travailleuses et travailleurs de l'industrie manufacturière et de l'acier déplacés dans la région du Grand Toronto. Très peu de temps après le début, le projet s'est déplacé en ligne en raison de la pandémie (bien que 38 % des travailleuses et travailleurs aient suivi la formation en personne).

La CSTEC a estimé que les taux de rétention de 94 % et d'achèvement de la formation de 85 % étaient solides par rapport aux taux associés à d'autres interventions dans des contextes similaires. Il faudra plus de détails pour comprendre les différents aspects de cette analyse comparative.

Les données sur les résultats en matière d'emploi n'étaient pas complètes au moment de la réalisation de l'évaluation. Cependant, 29 des 107 personnes participantes ont répondu à un sondage après avoir suivi le programme et, à ce moment, 37 % ont déclaré être toujours à la recherche d'emploi, tandis que 53 % avaient trouvé un emploi à temps partiel ou à temps plein (bien qu'il n'y ait aucune preuve indiquant qu'il y aurait eu un résultat différent sans le projet pilote). Quatre-vingt-six pour cent estimaient que la formation reçue les aiderait à trouver du travail. Des rapports anecdotiques indiquent que le Job Action Centre (centre d'action pour l'emploi), où le projet avait lieu, a reçu des manifestations d'intérêt de la part d'autres travailleuses et travailleurs qui avaient entendu parler du projet pilote.

Lorsque le personnel consacrait plus de temps et de ressources aux évaluations initiales individuelles, les travailleuses et travailleurs obtenaient de meilleurs résultats. Les personnes qui ont choisi des options de formation populaires (p. ex., conduite de chariot élévateur) n'ont pas bénéficié d'occuper longuement le poste si l'emploi ne correspondait pas à leur profil de compétences et de caractéristiques.

★ **Pourquoi c'est important**

Aider les travailleuses et travailleurs à s'adapter aux ralentissements économiques et aux mises à pied qui en découlent est une priorité stratégique clé. Lorsqu'il y a des mises à pied importantes, les gouvernements fournissent des fonds significatifs, y compris par l'entremise du programme d'assurance-emploi, pour offrir des services d'adaptation, comme la formation pour la requalification ou le perfectionnement, le soutien à la recherche d'emploi et la planification de carrière.

Les responsables politiques devraient naturellement s'intéresser de près aux interventions qui réduisent le temps nécessaire au réemploi ou qui minimisent la diminution des revenus.

Comme mentionné précédemment, des recherches récentes menées aux États-Unis suggèrent que l'approche traditionnelle étalée sur une longue période en matière de réaménagement des effectifs ne donne peut-être plus de bons résultats pour la main-d'œuvre. Cela peut s'expliquer par l'accélération du rythme des perturbations sur le marché du travail dans les économies avancées et par la durée des services d'adaptation traditionnels. La mise à l'essai d'autres approches en matière de réaménagement des effectifs, où le soutien peut être mis en place avant même qu'une mise à pied ne se produise, peut conférer des avantages importants, non seulement aux personnes concernées, mais aussi aux entreprises et aux communautés locales.



**État des compétences :
De meilleures transitions sur le
marché du travail pour la main-
d'œuvre en milieu de carrière**

Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre en milieu de carrière, les programmes de formation devraient s'efforcer de lever les obstacles, notamment en raccourcissant les délais de formation, en recourant à l'apprentissage en ligne et à l'apprentissage hybride et en ciblant la formation pour combler les lacunes en matière de compétences.

[Lire le rapport](#)

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program

| **Canada**

De meilleurs résultats pour les travailleurs licenciés déplacés est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

