

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Projet BOLD: De meilleurs résultats pour les travailleurs licenciés déplacés



PARTENAIRES

Canadian Skills Training Ontario
& Employment Coalition



EMPLACEMENTS



FONDS VERSÉS

1 715 426 \$



PUBLIÉ

Août 2026



COLLABORATEUR

Auteur du rapport :
Katie McLaren
Reviewers/approvers:
Anita Dubey, Laura
McDonough



Sommaire

Le secteur de la fabrication automobile de l'Ontario fait face à une instabilité croissante attribuable aux droits de douane, aux perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, aux changements technologiques et à la transition vers la production de véhicules zéro émission. Ces pressions ont accentué le risque de mises à pied dans les secteurs manufacturier et sidérurgique, en particulier pour le personnel de la production. Rien qu'en 2025, le secteur manufacturier a subi environ 29 400 pertes d'emplois liées aux tarifs douaniers et aux perturbations économiques. Face à cette situation, il est de plus en plus largement reconnu que les approches traditionnelles d'ajustement de la main-d'œuvre, qui interviennent principalement après la survenance des mises à pied, pourraient ne plus suffire dans des marchés du travail en pleine évolution.

Dans le cadre du programme BOLD (Better Outcomes in Layoffs and Downsizing), la Coalition canadienne pour la formation et l'emploi (CSTEC) a étudié la mise en œuvre d'un modèle américain de prévention des mises à pied adapté au secteur manufacturier de l'Ontario. Plutôt que de se concentrer uniquement sur le soutien postérieur aux mises à pied, ce modèle visait à aider les employeurs et les travailleurs à faire face aux perturbations de la main-d'œuvre avant qu'elles ne surviennent, au moyen de formations ciblées de courte durée et de services d'intervention rapide auprès de la main-d'œuvre.

En raison de la pandémie de COVID-19, la phase 1 n'a pas pu être mise en œuvre, et le programme s'est réorienté vers le soutien post-mises à pied et la formation de courte durée. Une formation a été offerte à 107 travailleurs touchés dans les secteurs manufacturier et sidérurgique. Malgré ces perturbations, le programme a obtenu de très bons résultats, affichant notamment un taux de maintien en poste de 94 % et un taux d'achèvement de 85 %. Les participants ont fait part d'une plus grande confiance dans leur capacité à trouver un emploi, et plus de la moitié d'entre eux avaient décroché un emploi à l'issue de la formation.

Fort de ces enseignements, le Programme de prévention des mises à pied a été déployé dans le cadre de la Phase 2 auprès de 29 employeurs du secteur manufacturier. Le programme a soutenu 576 travailleurs au moyen de 827 placements de formation en santé et sécurité, dans les métiers spécialisés et en opérations techniques. Les travailleurs ont fait état d'une sécurité d'emploi accrue, de meilleures possibilités d'avancement professionnel et d'un engagement accru au travail. Les employeurs ont fait état de plusieurs avantages, notamment la réduction des risques en matière de sécurité, le renforcement des capacités de la main-d'œuvre et une meilleure rétention du personnel.

Ces conclusions font ressortir l'importance de stratégies de développement de la main-d'œuvre préventives, flexibles et adaptées aux besoins du secteur. Les investissements dans la formation de la main-d'œuvre en poste, les partenariats sectoriels et les approches de rehaussement des compétences à intervention rapide peuvent aider les travailleurs à maintenir leur lien avec le marché du travail, tout en soutenant la compétitivité des employeurs et la résilience économique des collectivités pendant les périodes de transition industrielle et économique.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1** Au près de 29 employeurs du secteur manufacturier, 576 travailleurs ont effectué 827 placements de formation en santé et sécurité, dans les métiers spécialisés et en opérations techniques, afin de renforcer les capacités de la main-d'œuvre et de favoriser le maintien en poste.
- 2** Les travailleurs et les employeurs du secteur manufacturier ont indiqué que les formations de courte durée reconnues par le secteur amélioraient la sécurité de l'emploi, la mobilisation des employés, le maintien en poste et les perspectives d'avancement professionnel.
- 3** Les approches proactives axées sur la prévention des mises à pied et la formation de la main-d'œuvre en poste pourraient s'avérer plus efficaces que les modèles traditionnels et réactifs d'ajustement de la main-d'œuvre pour faire face aux mutations rapides du marché du travail.

L'enjeu

Le secteur manufacturier de l'automobile de l'Ontario fait face à une instabilité croissante et à de multiples pressions. Il s'agit notamment de l'imprévisibilité des tarifs douaniers, des perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales et de la transition vers la production de véhicules zéro émission. Ensemble, ces dynamiques font peser un risque élevé de mises à pied, particulièrement pour la main-d'œuvre à la production dans les secteurs des pièces automobiles et de la sidérurgie. En 2025, le secteur manufacturier a été le plus fortement touché par les tarifs douaniers, enregistrant des pertes d'emplois estimées à 29 400.

Les employeurs doivent adopter une approche proactive en matière de rétention des talents et de prévention des mises à pied, plutôt que de s'appuyer sur les cycles traditionnels de mise à pied et de réembauche. Cependant, les employeurs ne disposent pas des outils, des stratégies et des capacités nécessaires pour y parvenir. Les données tirées de diverses interventions ciblant les travailleurs mis à pied ou déplacés indiquent que les modèles traditionnels d'ajustement de la main-d'œuvre (y compris les formations de longue durée) ne produisent plus les mêmes résultats qu'auparavant. Cela s'explique par l'accélération des mutations, attribuables à l'automatisation, aux autres progrès technologiques et à la mondialisation.

Contrairement au modèle canadien d'ajustement de la main-d'œuvre, qui vise principalement à soutenir les travailleurs après une mise à pied, le modèle américain de prévention des mises à pied met l'accent sur le soutien aux employeurs comme aux travailleurs avant que les mises à pied ne surviennent. Ce modèle permet aux travailleurs et aux employeurs de s'adapter à l'évolution du contexte économique grâce au perfectionnement des compétences, à mesure que l'entreprise se réorganise. Cette approche a été mise à l'essai et adoptée à titre permanent dans quatre États américains, tandis que les décideurs politiques de 12 autres États en élargissent la portée en déployant ce modèle d'intervention rapide.





Ce que nous examinons

Phase 1 : 2 juillet 2019 – 2 décembre 2021

Le projet BOLD (Better Outcomes in Layoffs and Downsizing) visait à mettre à l'essai un modèle de prévention des mises à pied auprès de la main-d'œuvre du secteur manufacturier de l'Ontario, en adaptant et en déployant le modèle américain. Le projet s'est associé à des employeurs et à des syndicats du secteur manufacturier afin de soutenir le maintien en poste de la main-d'œuvre dans des périodes d'incertitude économique et de perturbations sectorielles.

En raison de la pandémie, le projet pilote n'a pas pu être mis en œuvre comme prévu. Plutôt que cela, ce projet pilote s'est concentré sur le soutien suivant la mise à pied grâce à la mise en place d'un centre d'action pour l'emploi. Il a été repensé pour offrir des formations de courte durée, numériques et en ligne, menant à des titres de compétence reconnus par le secteur. Plutôt que d'axer ses efforts sur des formations longues, l'initiative s'est ciblée sur des volets pratiques tels que la conduite de chariots élévateurs, les premiers soins et la santé-sécurité. Le programme s'est déroulé de janvier à décembre 2021.

En raison de la pandémie, le CSTECC n'a pas été en mesure de déployer le modèle de prévention des mises à pied comme prévu, dans le cadre d'un projet pilote mené dans quatre installations et ciblant 200 travailleurs.

Phase 2 : avril 2025 – décembre 2025

En 2025, le Programme de prévention des mises à pied a été lancé, s'appuyant sur les conclusions de la phase 1. Le programme visait à prévenir les mises à pied grâce à des interventions de formation ciblées, à renforcer la collaboration patronale-syndicale, à déployer des formations de courte durée menant à des titres de compétence adaptés aux exigences de la production, ainsi qu'à doter les travailleurs d'outils pour mener à bien leurs transitions professionnelles. La formation a été dispensée de février à septembre 2025 auprès des travailleurs du secteur manufacturier au sein des organisations participantes.

Le programme a visé à cibler les groupes de travailleurs les plus vulnérables et à déployer rapidement des formations courtes axées sur le perfectionnement des compétences ou le renouvellement de leurs qualifications. Cette approche a permis aux employeurs de maintenir leurs effectifs pendant les périodes de ralentissement temporaire, tout en préservant l'employabilité de la main-d'œuvre. Grâce à l'établissement d'un processus d'intervention rapide, le CSTECC a pu évaluer les besoins des employeurs, rallier les syndicats et approuver les formations en l'espace de quelques jours seulement, au lieu de plusieurs semaines ou mois.

En s'appuyant sur les leçons retenues de la Phase 1, l'équipe a simplifié les méthodes de collecte de données, conclu des ententes formelles avec les employeurs pour clarifier les rôles et les attentes, et accru la flexibilité d'adaptation du programme face aux facteurs externes.

L'évaluation du projet a porté sur :

1. Dans quelle mesure les formations courtes, ciblées et reconnues destinées aux travailleurs en poste dans les métiers de l'industrie répondent-elles aux besoins des employeurs en main-d'œuvre qualifiée ?
2. Dans quelle mesure le Programme de prévention des mises à pied permet-il d'atténuer les répercussions négatives subies par la main-d'œuvre du secteur manufacturier (notamment le personnel de production, les assembleurs et les conducteurs de machines) ?
3. Dans quelle mesure le projet et la formation dispensée ont-ils soutenu les travailleurs des métiers de l'industrie issus de groupes en quête d'équité ?
4. Dans quelle mesure le Programme de prévention des mises à pied favorise-t-il le dialogue patronal-syndical sur le maintien en poste de la main-d'œuvre et la pérennité des activités de fabrication au sein de l'établissement ?

Les méthodes d'évaluation comprenaient des sondages post-formation, sept groupes de discussion réunissant le personnel de coordination du CSTEK et les personnes participantes, ainsi que 14 entrevues menées auprès du personnel du CSTEK et de parties prenantes externes, notamment des syndicats, des employeurs et des partenaires.

Ce que nous apprenons

Phase 1 : Un programme d'accompagnement post-licenciement traditionnel adapté, comprenant des formations de courte durée menant à l'obtention de certificats.

La plupart des travailleurs et travailleuses ont mené la formation à terme et ont obtenu des résultats positifs.

La première phase du projet a soutenu 107 travailleurs et travailleuses licenciés des secteurs manufacturier et sidérurgique de la région du Grand Toronto, d'abord en présentiel (38 % de la cohorte), puis en ligne en raison de la pandémie. La formation a permis d'atteindre un taux de maintien en poste de 94 % et un taux d'achèvement de 85 %, des résultats particulièrement élevés par rapport à ceux d'autres interventions menées dans un contexte similaire.

Les renseignements sur les résultats en matière d'emploi n'étaient pas complets au moment où l'évaluation de la première phase a été réalisée. Au total, 29 des 107 participants ont été interrogés à l'issue du programme. À ce moment-là, 37 % des participants cherchaient toujours un emploi, tandis que 53 % en avaient trouvé un, à temps partiel ou à temps plein. Cependant, il n'est pas certain que le résultat aurait été différent sans le projet pilote. Parmi les travailleurs, 86 % estimaient que la formation les aiderait à trouver un emploi. De manière anecdotique, le Job Action Centre, site du projet, a reçu des déclarations d'intérêt de la part d'autres travailleurs et travailleuses ayant entendu parler du projet pilote.

Phase 2 : Le Programme de prévention des mises à pied a été mis en œuvre conformément aux prévisions.

Le CSTECC a mis à profit ses réseaux établis auprès des employeurs, des établissements collégiaux, du personnel conseiller en formation du gouvernement et des représentantes et représentants syndicaux dans l'ensemble de l'Ontario pour soutenir la promotion du programme et la prestation des formations. Une formation a été dispensée à 576 travailleurs dans 29 entreprises manufacturières. On a comptabilisé 827 placements liés à la formation en matière de santé, de sécurité et de réglementation industrielle (p. ex. prévention des chutes, normes de l'industrie automobile) et 144 placements axés sur les métiers spécialisés (p. ex. techniciens en gaz, monteurs de tuyaux de vapeur) ou sur l'acquisition de nouvelles compétences relatives à la machinerie, aux techniques et aux opérations.

L'évaluation n'a pas permis de mesurer l'ensemble des résultats du programme en raison du calendrier et du manque de données administratives fournies par les employeurs. Peu de travailleurs ont participé au sondage ou aux groupes de discussion. Malgré ces défis, certaines conclusions prometteuses ont été mises en évidence.

Les travailleurs et travailleuses ont indiqué que le programme de formation leur avait permis de développer leurs compétences.

Les travailleurs et travailleuses ayant participé à l'évaluation ont indiqué que la formation leur avait donné un sentiment accru de sécurité d'emploi. Ces personnes ont ainsi pu revoir et perfectionner leurs compétences existantes, obtenir des certifications supplémentaires et évoluer vers des postes spécialisés, ou encore mettre à profit leurs acquis pour mieux diagnostiquer et résoudre les problèmes.

La formation a contribué à favoriser les parcours professionnels

Certains travailleurs et certaines travailleuses ont indiqué que la formation leur avait permis d'obtenir une promotion ou de se voir confier de nouvelles responsabilités professionnelles. De plus, bon nombre de ces travailleurs et travailleuses ont obtenu des certifications dans le domaine de la sécurité. La formation a également permis à 20 travailleurs et travailleuses d'accéder à un contrat d'apprentissage, ce qui demeure en deçà de la cible de 50 personnes en raison des échéanciers serrés du programme.

La formation a permis d'acquérir des compétences reconnues par les employeurs, mais n'a pas éliminé le risque de licenciements futurs

De nombreux employeurs ont indiqué que la formation avait permis de rehausser les compétences des travailleurs et travailleuses, tout en réduisant les erreurs et les risques en matière de sécurité liés à la mise en application de ces nouvelles compétences. Bien que les employeurs aient indiqué qu'ils étaient moins enclins à mettre à pied les travailleurs et travailleuses ayant acquis les compétences recherchées, des mises à pied n'en demeuraient pas moins possibles à l'avenir.

L'incidence sur les relations patronales-syndicales demeure inconnue.

Il n'a pas été possible de déterminer clairement dans quelle mesure le programme a renforcé la collaboration avec les employeurs et les syndicats. Seuls cinq des fabricants participants disposaient d'un milieu de travail syndiqué. Les personnes interrogées se sont dites satisfaites de la collaboration et de la formation offertes. Un employeur a souligné qu'une collaboration accrue et des relations plus solides l'avaient aidé à relever les défis liés aux lacunes en matière de compétences. Les employeurs devaient souvent faire appel à des sous-traitants externes (plutôt qu'à des employés syndiqués) en raison de lacunes en matière de compétences. Ce programme a permis aux employeurs de mieux cerner ces lacunes et de former les travailleurs syndiqués déjà en poste, ce qui a réduit le recours à des sous-traitants externes.

La formation a contribué à la fidélisation des travailleurs

Les travailleurs et travailleuses ont indiqué que les compétences acquises les incitaient davantage à demeurer au service de leur employeur. Ces personnes ont également indiqué se sentir plus engagées dans leurs fonctions et au sein de leur milieu de travail. Les employeurs ont également constaté cet effet positif. Des personnes interrogées ont souligné que la formation devrait être vue comme un élément clé de la stratégie de maintien en poste, puisqu'il est plus rentable de rehausser les compétences du personnel en place que d'embaucher de nouveaux travailleurs et travailleuses.

★ Pourquoi c'est important

Ces résultats soulignent la nécessité de réexaminer la manière dont les mesures de soutien en cas de mise à pied sont conçues et mises en œuvre. Aider les travailleurs et travailleuses à s'adapter aux ralentissements économiques et aux mises à pied connexes demeure une priorité stratégique essentielle. Les gouvernements consacrent des ressources considérables au soutien des travailleurs et travailleuses mis à pied, notamment dans le cadre de l'assurance-emploi et d'autres programmes de développement de la main-d'œuvre qui offrent de la formation, de l'orientation professionnelle et de l'aide à la recherche d'emploi. Les décideurs politiques s'intéressent tout particulièrement aux mesures qui permettent de réduire le délai de réinsertion professionnelle, de minimiser la perte de revenus à long terme et de favoriser le maintien en emploi. Toutefois, les résultats suggèrent que les modèles traditionnels, qui sont souvent plus réactifs et ne sont mis en œuvre qu'après la survenue de mises à pied, pourraient ne pas s'adapter pleinement au rythme des bouleversements sur le marché du travail.



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](#)

Pour remédier à cette situation, les programmes de mise à pied devraient mettre l'accent sur des approches de formation préventives qui aident les travailleurs à acquérir des compétences avant que la perte d'emploi ne survienne. Des formations ciblées et de courte durée, associées à des certifications reconnues par l'industrie, peuvent aider les travailleurs à rester compétitifs dans des secteurs en constante évolution. Par ailleurs, cela peut également aider les employeurs à s'adapter à l'évolution des exigences opérationnelles et techniques. La collaboration entre les principaux acteurs, employeurs, syndicats, organismes de formation et parties prenantes gouvernementales, en vue d'élaborer des programmes visant à soutenir les travailleurs et travailleuses permet d'en optimiser la mise en œuvre et de favoriser la participation. Cette collaboration favorise la mise en place de programmes plus souples qui aident les travailleurs et travailleuses à acquérir rapidement des compétences ayant des retombées positives à long terme sur leur évolution professionnelle.

Les constatations indiquent en outre que les approches préventives d'adaptation de la main-d'œuvre pourraient procurer des retombées au-delà du milieu de travail. Le soutien offert aux travailleurs et travailleuses avant l'annonce de mises à pied ne sert pas seulement à les appuyer, il contribue également à renforcer la résilience économique de la collectivité et peut réduire la dépendance aux mesures réactives de soutien au revenu et à l'emploi à la suite d'une perte d'emploi. Cela revêt une importance particulière pour les régions et les secteurs vulnérables aux restructurations, aux ralentissements économiques, aux droits de douane ou aux changements liés aux politiques de transition climatique.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les systèmes de développement de la main-d'œuvre doivent évoluer vers des approches plus proactives, collaboratives et adaptées aux besoins de l'industrie. Alors que les perturbations du marché du travail s'accroissent, les investissements dans la formation des travailleurs et travailleuses en poste, les stratégies de prévention des mises à pied et les partenariats sectoriels pourraient jouer un rôle de plus en plus crucial dans le maintien de la résilience de la main-d'œuvre, de la compétitivité des employeurs et de la pérennité économique à long terme.

► Prochaines étapes

Le CSTECC met en œuvre d'autres programmes de formation afin d'appuyer les travailleurs et les employeurs confrontés à des perturbations au sein de leur main-d'œuvre. Par exemple, le CSTECC s'est associé au Syndicat des Métallurgistes pour mettre sur pied un Centre d'action Power afin d'appuyer les travailleurs et travailleuses touchés par les récentes mises à pied chez Algoma Steel. Le CSTECC prévoit également de mettre en place, en 2026, un outil en ligne visant à aider les travailleurs et travailleuses du secteur industriel à planifier leur cheminement de carrière, à se qualifier pour l'apprentissage et à effectuer une transition vers d'autres métiers spécialisés. De plus, des possibilités de financement sont actuellement examinées pour des programmes similaires dans le secteur minier, compte tenu de la pénurie de travailleurs et travailleuses du secteur minier et de l'incidence continue des modifications des droits de douane sur l'ensemble des secteurs de l'économie.

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

Comment Citer Ce Rapport

McLaren, K. (2026). Rapport sur les perspectives du projet : BOLD: De meilleurs résultats pour les travailleurs licenciés déplacés. Coalition canadienne pour la formation et l'emploi Toronto : Centre des Compétences futures : <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/bold/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Projet BOLD: 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.

© Copyright 2026 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures