



GUIDE D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL (PAMT)

MARS 2011

CQRHT
Conseil québécois
des ressources humaines
en tourisme *De la passion...
et du métier!*
Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme

AVANT-PROPOS



Ce guide d'implantation s'adresse spécifiquement aux entreprises touristiques qui ont décidé d'implanter le PAMT pour un métier au sein de leur entreprise.

Pratique et convivial, le guide d'implantation offre une série d'outils et de trucs qui permettront aux gestionnaires de prendre une décision éclairée quant à l'implantation du PAMT. Le tout est présenté étape par étape, rendant d'autant plus facile le « comment faire ».

Il ne reste donc qu'à vous plonger et à faire du PAMT un succès pour vous, pour les employés et pour votre clientèle!

Nous voulons ici adresser un grand merci à nos collègues du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) et du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) qui nous ont autorisés à produire le présent guide à partir d'outils développés spécifiquement pour leur secteur.

IMPLANTATION DU PAMT EN ENTREPRISE

LES ÉTAPES À SUIVRE

ÉTAPE 1 - Vous prenez votre décision : go ou no go.....	4
ÉTAPE 2 - Vous contactez votre centre local d'emploi (CLE).....	9
ÉTAPE 3 - Vous planifiez l'implantation.....	10
ÉTAPE 4 - Vous choisissez les compagnons.....	11
ÉTAPE 5 - Vous préparez les compagnons.....	14
ÉTAPE 6 - Vous informez les compagnons.....	16
ÉTAPE 7 - Vous annoncez aux employés l'implantation du PAMT.....	17
ÉTAPE 8 - Vous assurez un suivi régulier avec les compagnons.....	18
ÉTAPE 9 - Vous assurez le suivi avec le CLE.....	19

ÉTAPE 1

VOUS PRENEZ VOTRE DÉCISION : GO OU NO GO

Avant d’initier l’implantation du PAMT, toute entreprise devrait d’abord se questionner sur la pertinence de cette implantation. Ce sera d’autant plus facile par la suite de planifier le tout et ainsi d’éviter des erreurs de parcours.

Pour faciliter votre réflexion, voici trois outils qui vous proposent une série de critères qui peuvent toujours être modifiés ou bonifiés à votre guise. Si vous avez besoin d’informations additionnelles à cette étape, n’hésitez pas à contacter le CQRHT ou votre centre local d’emploi (CLE). Ils se feront un plaisir de vous accompagner dans cette démarche.

À NOTER

Combien faut-il de temps pour « faire » le PAMT?

C’est l’une des questions les plus souvent posées par les employeurs, et ce, avec raison. Il n’existe cependant pas de réponse unique à cette question. Lors de la signature d’une entente de PAMT entre l’entreprise, l’apprenti et le CLE, un temps d’apprentissage est déterminé. Ce temps peut varier d’un métier à l’autre et d’un apprenti à un autre.

Ce temps d’apprentissage peut aussi varier en fonction :

- 1** du temps que pourra accorder l’apprenti à son apprentissage (lequel peut varier selon qu’il travaille à temps partiel ou à temps plein)
- 2** du temps que pourra accorder le compagnon à l’apprentissage (qui peut entre autres varier en fonction du nombre d’apprentis supervisés en même temps)
- 3** du nombre de compétences à acquérir pour chaque apprenti

À titre purement indicatif, les experts consultés ont estimé à 2 ans le temps requis pour compléter le PAMT pour le métier de cuisinier et à un an pour le métier de préposé à l’entretien ménager dans un hôtel.

La pertinence du projet

**Accordez une valeur aux énoncés suivants. Plus les indices sont élevés, plus il importe d'agir !
Le PAMT serait alors une bonne initiative pour votre entreprise.**

Indices : (1 = très bas) (2 = relativement bas) (3 = moyen) (4 = relativement élevé) (5 = très élevé)						
1	Le taux de roulement de la main-d'œuvre	1	2	3	4	5
2	Le taux de départ à la retraite (présent et futur)	1	2	3	4	5
3	La difficulté à recruter de la main-d'œuvre dans la région	1	2	3	4	5
4	La fréquence des plaintes reliées au rendement et à la compétence du personnel	1	2	3	4	5
5	Le temps perdu par le personnel en raison d'accidents de travail ou de maladies professionnelles	1	2	3	4	5
6	La volonté de l'entreprise de réduire les risques d'accident de travail et de maladies professionnelles	1	2	3	4	5
7	La volonté de l'entreprise de réduire le coût des services rendus	1	2	3	4	5
8	La volonté de l'entreprise d'améliorer la qualité des services rendus	1	2	3	4	5
9	L'intérêt du personnel pour l'apprentissage et la certification	1	2	3	4	5
10	La volonté de l'entreprise de contribuer à la reconnaissance et à la valorisation du métier	1	2	3	4	5
Autres éléments considérés						
11		1	2	3	4	5
12		1	2	3	4	5
TOTAL						

¹Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l'entreprise, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d'implantation à l'intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.

La faisabilité technique du projet

Cochez OUI ou NON pour chacune des questions suivantes. Plus le nombre de Oui est élevé, plus le projet d’implantation du PAMT est réalisable.

Questions		Oui	Non	n/a
1	Le personnel est-il préoccupé par le maintien et la mise à jour de ses compétences ?			
2	L’entreprise a-t-elle déjà expérimenté le PAMT ?			
3	Parmi vos employés actuels, y en a-t-il qui ont besoin d’apprentissage ?			
4	Parmi vos employés actuels, y en a-t-il qui possèdent les qualités requises pour agir comme compagnon ?			
5	Dans l’affirmative, ces employés accepteraient-ils de devenir compagnon ?			
6	Dans l’affirmative, ces employés sont-ils disposés à recevoir une formation propre au rôle de compagnon ?			
7	Ces compagnons pressentis seraient-ils acceptés par les autres employés ?			
8	Croyez-vous que les autres employés seraient disposés et prêts à collaborer et à les soutenir au besoin ?			
9	La direction dispose-t-elle du temps nécessaire requis et est-elle disposée à encadrer et à suivre attentivement le projet ?			
10	La direction est-elle disposée et en mesure de libérer les compagnons pour leur permettre d’exercer leur rôle auprès des apprentis ?			
Autres questions				
11				
12				
13				
TOTAL				

²Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l’entreprise, Comité sectoriel de main-d’œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d’implantation à l’intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d’œuvre de l’économie sociale et de l’action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.

La faisabilité financière du projet

Il n'y a aucun frais d'inscription au PAMT et un crédit d'impôt remboursable est disponible, à certaines conditions, pour couvrir une partie des salaires de l'apprenti et du compagnon, dans la mesure où ces derniers sont des employés de l'entreprise. D'autres frais peuvent cependant être encourus dans le cadre de l'implantation du projet. À titre d'exemple, si on choisit d'inscrire les compagnons à l'atelier Moniteur en entreprise, les frais d'inscription, le salaire du compagnon pour les 14 heures de la formation et ses frais de déplacement au besoin doivent être assumés par l'entreprise. Dans ce contexte, les questions suivantes sont pertinentes.

Cochez **OUI** ou **NON** pour chacune des questions suivantes.

Plus le nombre de Oui est élevé, plus le projet d'implantation du PAMT est réalisable

Questions	Oui	Non	n/a
1 L'entreprise dispose-t-elle d'un budget pour assurer la formation de son personnel?			
2 Est-il possible d'allouer une partie de ce budget à l'implantation du PAMT ?			
3 Voulons-nous inscrire nos compagnons à la formation Moniteur en entreprise ?			
4 Avons-nous suffisamment de compagnons pour composer un groupe à l'interne ?			
5 Est-il possible de faire financer cette formation par Emploi-Québec ou un autre bailleur de fonds?			
Autres questions			
6			
7			
8			
TOTAL			

*Voir les modalités du crédit d'impôt sur le site Internet du CQRHT au www.cqrht.qc.ca.

Votre décision : bilan final

POUR NOTRE ENTREPRISE, L'IMPLANTATION DU PAMT

OPTION 1 Constitue un avantage certain. GO	OPTION 2 Mérite de plus ample réflexion.	OPTION 3 N'est pas possible pour le moment. NO GO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires	Commentaires	Commentaires

ÉTAPE 2

VOUS CONTACTEZ VOTRE CENTRE LOCAL D'EMPLOI (CLE)

Les résultats de l'étape 1 ont révélé que l'implantation du PAMT constituait un avantage pour votre entreprise et vous vous êtes assuré que vous avez des candidats potentiels à l'apprentissage? Il est maintenant temps de prendre contact avec votre centre local d'emploi (CLE). Tous les CLE du Québec sont informés du PAMT et des différents métiers pour lequel il est offert. Ils sont en mesure de vous fournir toute l'information disponible et un agent prendra rendez-vous pour préciser les termes de l'entente qui sera signée entre votre entreprise, le ou les apprentis et le CLE.

À NOTER

Pour contacter votre CLE

Une liste des centres locaux d'emploi est disponible à : <http://emploiquebec.net/index.asp>

VOS COMMENTAIRES

ÉTAPE 3

VOUS PLANIFIEZ L'IMPLANTATION

Afin d'assurer le succès du PAMT, il est très important que l'entreprise tienne compte d'un certain nombre d'éléments. Ainsi :

- A.** s'il existe un comité de formation au sein de l'entreprise, ce comité devrait normalement être impliqué dès le départ
- B.** qu'il existe ou non un comité de formation, le gestionnaire du service devrait coordonner l'ensemble de cette implantation, assisté par les superviseurs au besoin
- C.** tout le personnel du service devrait être informé du projet avant le début de l'implantation du PAMT. À une étape ou une autre de l'implantation, ils auront un rôle à jouer (par exemple : donner les informations nécessaires aux compagnons sur les employés en apprentissage ou participer à certaines des étapes d'apprentissage avec le compagnon)
- D.** il est aussi important que la direction générale prenne connaissance des outils du PAMT

VOS COMMENTAIRES

ÉTAPE 4

VOUS CHOISISSEZ LES COMPAGNONS

Le gestionnaire du service devra ensuite voir à la nomination d'un ou plusieurs compagnons* selon le nombre d'apprentis impliqués. Cette étape est cruciale dans le cadre d'un PAMT. Il faut aussi s'assurer, entre autres critères, que les personnes ciblées maîtrisent les compétences liées au métier et qu'elles sont capables de transmettre leur savoir-faire.

**Il existe diverses façons de faire le choix des compagnons.
Il est possible de:**

- A.** faire un appel à tous pour trouver des volontaires
- B.** procéder à un appel de candidatures, sur la base de certains critères
- C.** offrir le rôle de compagnon aux formateurs déjà en place

Vous trouverez dans les pages suivantes, deux outils que vous pouvez utiliser et adapter à votre guise, soit la liste des critères permettant de choisir les compagnons et une grille comparative d'évaluation des candidatures.

VOS COMMENTAIRES

*Pour bénéficier du crédit d'impôt remboursable pour le salaire du compagnon, ce dernier doit être un salarié de l'entreprise.

Critères permettant de choisir les compagnons

Cochez **OUI** ou **NON** pour chacune des questions suivantes.
Plus le nombre de Oui est élevé, plus la candidature est intéressante

Critère	Oui	Non
Le personnel est-il préoccupé par le maintien et la mise à jour de ses compétences ?		
L'entreprise a-t-elle déjà expérimenté le PAMT ?		
Parmi vos employés actuels, y en a-t-il qui ont besoin d'apprentissage ?		
Parmi vos employés actuels, y en a-t-il qui possèdent les qualités requises pour agir comme compagnon ?		
Dans l'affirmative, ces employés accepteraient-ils de devenir compagnon ?		
Dans l'affirmative, ces employés sont-ils disposés à recevoir une formation propre au rôle de compagnon ?		
Ces compagnons pressentis seraient-ils acceptés par les autres employés ?		
Croyez-vous que les autres employés seraient disposés et prêts à collaborer et à les soutenir au besoin ?		
La direction dispose-t-elle du temps nécessaire requis et est-elle disposée à encadrer et à suivre attentivement le projet ?		
La direction est-elle disposée et en mesure de libérer les compagnons pour leur permettre d'exercer leur rôle auprès des apprentis ?		
Autres critères		
TOTAL		

*Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l'entreprise, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d'implantation à l'intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.

Compagnon : évaluation comparative des candidatures

Énoncé - Critères		Valeur/ Points	Candidat #1	Candidat #2	Candidat #3	Candidat #4
1	Maîtrise des compétences de la norme professionnelle	20				
2	Reconnaissance par ses pairs pour son expertise du métier	10				
3	Capacité de jugement	5				
4	Diplomatie et facilité à communiquer	10				
5	Capacité de collaborer	5				
6	Souci de la réussite d'autrui	5				
7	Ouverture à partager ses compétences et ses trucs du métier	10				
8	Organisation, méthode et assiduité	5				
9	Aisance avec le travail de bureau	5				
10	Sens des responsabilités, de la discrétion, du devoir et de l'imputabilité	5				
11	Leadership et influence positive auprès des pairs	5				
12	Disposition à acquérir la formation	5				
13	Motivation pour poser sa candidature	10				
TOTAL		/100				

COMMENTAIRES

CONSEIL PRATIQUE

Comment choisir entre diverses candidatures?

Ce n'est pas toujours un choix facile. Nous vous suggérons de former un petit comité de sélection qui étudiera les candidatures à l'aide des outils fournis. Vous pouvez aussi faire une courte entrevue avec les candidats à partir de ces critères.

*Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l'entreprise, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d'implantation à l'intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.

ÉTAPE 5

VOUS PRÉPAREZ LES COMPAGNONS

Lorsque les compagnons seront dûment nommés, l'entreprise doit :

- A.** contacter le CQRHT pour connaître les prochaines dates de la formation Moniteur en entreprise. Cette formation n'est pas obligatoire, mais elle peut vraiment aider les compagnons à développer leur compétence à communiquer avec les apprentis pour leur transmettre leur savoir-faire acquis au fil des ans. **Il est recommandé de suivre cette formation avant de se rendre à la demi-journée de formation donnée par le centre local d'emploi (CLE).**
- B.** contacter le CLE pour l'informer de la nomination du ou des compagnons. Les compagnons seront ensuite conviés par le CLE à une demi-journée d'information.

L'entreprise doit se questionner sur le nombre de personnes qui pourront, dans un même temps, s'inscrire au PAMT. À ce propos, nous vous suggérons de considérer les éléments suivants :

- A.** le nombre de compagnons que vous pouvez affecter au PAMT
- B.** le temps que le compagnon peut accorder à l'apprentissage chaque semaine (À temps plein ? À temps partiel ?)
- C.** l'expérience de formation de chaque compagnon
- D.** le nombre d'années d'expérience des apprentis
- E.** le moment de l'année choisi pour implanter le PAMT (est-ce par exemple pendant une période de pointe ?)

CONSEIL PRATIQUE

Le ratio compagnon / apprenti suggéré

Afin de bien mesurer la quantité de travail que nécessitera l'implantation du PAMT et d'assurer un encadrement adéquat de tout le processus, nous suggérons à toute entreprise qui implante le PAMT de nommer dans un premier temps un ou deux compagnons au maximum. En vue de bien cerner son rôle, chacun de ces compagnons pourrait au début de son mandat voir à l'apprentissage de **2 apprentis**. Par la suite, un certain rythme va s'installer, qui tout probablement permettra d'augmenter le ratio compagnon / apprentis.

ÉTAPE 5 ...suite

VOUS PRÉPAREZ LES COMPAGNONS

CONSEIL PRATIQUE

Dotez-vous d'un plan d'implantation du PAMT!

Il sera probablement nécessaire que l'entreprise se donne un plan d'implantation du PAMT. Ce plan devrait minimalement comprendre les éléments suivants :

- le nombre de compagnons et leur nom
- le moment de formation prévu des compagnons
- le nombre prévu d'apprentis à faire certifier pour la première année
- le temps que vous pouvez allouer au compagnon pour son travail de compagnonnage
- le temps que les autres membres du personnel devront accorder au compagnon

ÉTAPE 6

VOUS INFORMEZ LES COMPAGNONS

Une fois choisis, les compagnons devront être rencontrés afin d'être informés de leur rôle et leurs responsabilités. Voici une suggestion* quant à la façon de préparer cette rencontre.

Étape de la rencontre		X
1	Accueil, félicitations, mise à l'aise	
2	Échange informel sur le compagnonnage (perception sur le rôle de compagnon, craintes, questionnement, etc.)	
3	Information sur :	
	• Le compagnonnage et les activités qui en émergent	
	• Les attentes de l'organisation (rôle et les responsabilités du compagnon)	
	• L'organisation du travail	
	• Les mesures de soutien disponibles	
	• Les liens à développer et à entretenir avec le CLE	
4	Remise de documents, information, consignes et échanges :	
	• Relativement au PAMT (carnet de l'apprenti, guide du compagnon)	
	• Relativement aux diverses politiques et procédures de l'entreprise (horaire, code d'éthique, frais de déplacement, urgence, etc.)	
	• Relativement aux collaborations possibles avec d'autres collègues de travail ou des personnes de l'extérieur (notamment du CLE)	
5	Partage d'information sur les divers documents remis au compagnon	

CONSEIL PRATIQUE

Les compagnons et la question des informations confidentielles

Le compagnon aura certainement accès à un certain nombre d'informations confidentielles sur les apprentis inscrits au PAMT. Assurez-vous d'informer adéquatement le compagnon sur l'importance de ne pas divulguer l'information relative aux apprentis. Il serait peut-être utile de leur faire signer un engagement de confidentialité.

*Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l'entreprise, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d'implantation à l'intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.

ÉTAPE 7

VOUS ANNONCEZ AUX EMPLOYÉS L'IMPLANTATION DU PAMT

Lorsque les étapes 1 à 4 auront été dûment franchies, l'entreprise pourra annoncer aux employés l'implantation du PAMT. À ce propos, nous suggérons ce qui suit :

- A.** procurez-vous au CQRHT le dépliant promotionnel du PAMT que vous pourrez distribuer à vos employés
- B.** rassemblez les employés ciblés afin de leur présenter le PAMT ainsi que les avantages qui y sont associés. Présentez les compagnons ainsi que les critères d'implantation que vous vous êtes donnés (le nombre de compagnons; le ratio compagnon / apprentis, etc.)
- C.** invitez les employés à s'inscrire au PAMT tout en précisant que le processus de certification va se dérouler de manière progressive et que par conséquent il ne sera pas possible de certifier tous les apprentis en même temps. Donnez-leur les détails de votre plan d'implantation
- D.** aussitôt qu'un employé se montre intéressé à s'inscrire au PAMT, contactez votre CLE. Une entente sera signée entre le CLE et votre entreprise pour chacun des employés inscrit au PAMT.

CONSEIL PRATIQUE

À quels employés faut-il proposer le PAMT ?

Le PAMT ne peut en aucun cas être utilisé comme moyen de sélection à l'embauche. Par conséquent, nous vous suggérons de proposer le PAMT aux employés qui ont déjà complété avec succès leur probation, peu importe le nombre d'années d'expérience. Autre facteur à considérer : les employés avec plusieurs années d'expérience se verront probablement reconnaître certaines des compétences, accélérant d'autant le processus de PAMT.

ÉTAPE 8

VOUS ASSUREZ UN SUIVI RÉGULIER AVEC LES COMPAGNONS

Afin d'assurer le succès de l'implantation du PAMT, il est primordial que le gestionnaire du service fasse un suivi régulier avec chaque compagnon. Ce suivi pourrait comprendre les éléments suivants* :

Éléments à aborder	Commentaires
La compréhension et l'utilisation des outils du PAMT : (carnet de l'apprenti, guide du compagnon)	
L'application des compétences acquises par la formation Moniteur en entreprise	
Ses appréhensions quant à ses compétences pour exercer son rôle de compagnon	
Sa crainte d'être jugé par ses pairs	
Le nombre d'apprentis rencontrés	
L'état général de leur progression dans leurs apprentissages	
Le cheminement des apprentis vers la reconnaissance de leurs compétences	
Les difficultés rencontrées par les apprentis, s'il y a lieu	
Le traitement accordé à ces difficultés par le compagnon, s'il y a lieu	
Les autres problèmes rencontrés, s'il y a lieu	
Les causes et les solutions à ces problèmes et, s'il y a lieu, les actions à entreprendre pour les résoudre	
Ses rapports avec le représentant du CLE, s'il y a lieu	
Ses rapports avec les autres collègues de travail, s'il y a lieu	
Autres	

*Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l'entreprise, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d'implantation à l'intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.

ÉTAPE 9

VOUS ASSUREZ LE SUIVI AVEC LE CLE

Le suivi et l'évaluation du PAMT se font en collaboration avec le gestionnaire du service et Emploi-Québec via un agent du centre local d'emploi (CLE).

Le suivi du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) relève de la responsabilité d'Emploi-Québec, de la direction de l'entreprise et du compagnon. Ces personnes, pour réaliser ce suivi de façon efficace, évaluent l'ensemble de la démarche soit :

- la progression de l'apprenti
- le respect par le compagnon des exigences liées à son rôle
- le rôle et les responsabilités du compagnon
- le déroulement général de l'entente
- la pertinence du PAMT au regard des besoins

Cette évaluation est délicate, mais indispensable au développement harmonieux du programme d'intervention. Délicate puisqu'elle concerne des personnes responsables à divers titres. Indispensable parce que la rétroaction permettra de développer l'expertise des uns et des autres et permettra de réajuster le PAMT.

Le compagnon contribue à cet exercice par ses commentaires quant au processus, à la qualité des instruments, voire à l'adéquation des apprentissages en fonction des besoins exprimés au départ par les intervenants en cause.

*Adapté à partir des outils suivants : Le compagnonnage en aménagement forestier – Un guide pour son instauration dans l'entreprise, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2003 et Guide d'implantation à l'intention des directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2009.