



# Projets d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT)

RAPPORT D'ÉVALUATION

**Coordination et rédaction**

Direction de la planification, de l'évaluation et du suivi des résultats  
Direction générale des politiques et de la planification  
Secteur de la prospective, des statistiques et des politiques

**Pour information :**

Renseignements généraux  
Ministère de l'Éducation  
1035, rue De La Chevrotière, 27<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5  
Téléphone : 418 643-7095  
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-550-90224-9 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

21-065-13\_w4

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>1. CONTEXTE</b> .....	<b>6</b>
1.1 Types de stages en formation professionnelle au Québec.....	7
1.2 Modèle dual allemand .....	10
<b>2. DESCRIPTION DES PAAMT</b> .....	<b>12</b>
<b>3. STRATÉGIE D'ÉVALUATION</b> .....	<b>21</b>
3.1 Dimensions analysées .....	21
3.2 Collecte de données .....	22
3.3 Limites de l'évaluation .....	24
<b>4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>25</b>
4.1 Mise en œuvre des PAAMT .....	25
4.1.1 L'appel de projets .....	25
4.1.2 Facteurs facilitants et contraignants de la mise en œuvre par les CFP .....	26
4.2 Pertinence des formules d'apprentissage accru en milieu de travail.....	31
4.3 Effets des PAAMT .....	35
4.3.1 Profil des élèves et objectifs des PAAMT .....	35
4.3.2 Développement de nouveaux partenariats.....	36
4.3.3 Attrait d'une formule en apprentissage accru pour les élèves et effets sur leur persévérance .....	37
4.3.4 Effets des PAAMT sur la tâche enseignante .....	39
<b>DISCUSSION</b> .....	<b>43</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>47</b>
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>49</b>

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
I	Critères de sélection des PAAMT	14
II	Nombre de projets acceptés et de projets refusés selon le secteur de formation professionnelle	17
III	PAAMT selon l'organisme scolaire et le secteur de formation professionnelle	18
IV	Opinions quant à la pertinence des formules d'apprentissage accru en milieu de travail	33
V	Profil des élèves ayant participé aux PAAMT et répondu au sondage	36
VI	Perception des élèves sur l'effet d'attraction des PAAMT	38
VII	Statut des élèves au moment de l'administration du questionnaire	39
VIII	Opinions quant aux deux principales répercussions d'une formule d'apprentissage accru en milieu de travail sur la tâche enseignante	40

## INTRODUCTION

Dans la foulée du budget 2015-2016 du gouvernement du Québec, la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 a, entre autres, prévu le développement de projets d'apprentissage ou la mise en œuvre de compétences en milieu de travail en favorisant l'accroissement de l'offre d'alternance travail-études et le rapprochement entre les établissements d'enseignement et les entreprises (mesure 31). Ce rapprochement devrait accroître l'intégration en emploi durant le parcours de formation. Les projets d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT) ont ainsi été mis en œuvre par le ministère de l'Éducation (ci-après le Ministère) en 2015 à titre de projets pilotes.

À la suite d'une demande formulée par les autorités du Ministère à la Direction de la planification, de l'évaluation et du suivi des résultats (DPESR), il est apparu pertinent de procéder à l'évaluation des PAAMT. Celle-ci visait à apprécier les éléments de mise en œuvre des projets, leur pertinence selon ce qui en est perçu dans les milieux concernés ainsi que les retombées pouvant leur être attribuées.

Les raisons de la mise en place de cette mesure et sa description font l'objet des deux premières sections de ce rapport, suivies de la stratégie d'évaluation et de ses caractéristiques méthodologiques. Les résultats portant sur la mise en œuvre, la pertinence et les effets du programme sont dévoilés dans la section suivante. Enfin, les principaux enjeux que l'évaluation a permis de mettre en lumière sont repris dans la section Discussion. Cette dernière présente également les éléments susceptibles d'entraver ou de faciliter l'éventuelle pérennisation de mesures visant à soutenir la mise en place de formules d'apprentissage où le temps de la formation offerte en établissement d'enseignement équivaut à celui passé en entreprise.

## 1. CONTEXTE

Afin de permettre un rapprochement entre les établissements d'enseignement et le milieu de travail, le gouvernement du Québec a précisé, lors de son budget 2015-2016, que l'intégration en emploi pendant la formation scolaire devait être plus exploitée. Ainsi, le Ministère a prévu que l'objectif des PAAMT était de réaliser 50 % de la durée de la formation en milieu de travail. Depuis 2015, ces projets pilotes se sont déployés progressivement lors de trois appels de projets, soit en 2015-2016 (appel ciblé auprès de deux organismes scolaires déjà en contact avec le Ministère<sup>1</sup>), en 2016-2017 et en 2017-2018.

Depuis plusieurs années maintenant, certains secteurs de l'économie sont touchés par la rareté de la main-d'œuvre, surtout celle qui est qualifiée. Ainsi, plusieurs métiers subissent un déficit chronique de diplômés<sup>2</sup>. Cette situation a des conséquences sur la diplomation et la persévérance des élèves : la rareté de la peut en effet inciter une partie des entreprises à embaucher des employés peu qualifiés ou en voie de qualification, sans se soucier que ceux-ci terminent leurs études. L'élève scolarisé, au secondaire ou au collégial, peut alors être tenté de délaisser l'école pour travailler dans une entreprise. Dans ce contexte, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain/Réseau réussite Montréal a rappelé, en 2019, que

[...] le risque de stagnation ou d'augmentation du taux de décrochage scolaire est bien réel, et ce, au secondaire comme au collégial. [...] Lorsque les travailleurs sont fortement sollicités par les entreprises, il devient plus difficile pour la société de poursuivre ses efforts en vue de rehausser le taux de diplomation des jeunes.

Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur les bienfaits des différentes formules d'apprentissage en milieu de travail, la littérature indique qu'elles peuvent pallier la rareté de la main-d'œuvre en plus d'accroître l'intérêt pour les études et d'encourager la persévérance scolaire en vue de l'intégration sur le marché du travail. Ce modèle d'apprentissage accroît la participation des entreprises dans la formation et favoriserait, selon ses promoteurs, une intégration plus rapide de cette main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail. En somme, il s'agit d'une façon de concilier les études et le travail qui n'est pas nouvelle, mais qui apparaît plus pertinente actuellement, dans un contexte où les possibilités d'emploi sont plus importantes que lors des dernières décennies.

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, les organismes scolaires comprennent les centres de services scolaires et les commissions scolaires anglophones.

<sup>2</sup> Selon les données de Statistique Canada (tableau 14-10-0326-01), le taux de postes vacants au Québec est passé de 1,6 % au premier trimestre de 2016 à 3,6 % au troisième trimestre de 2019 (plus récente donnée disponible). Pendant ce dernier trimestre, certains secteurs ont présenté un taux de postes vacants plus élevé, notamment ceux de la fabrication (4,2 %) et des services d'hébergement et de restauration (5,3 %).

## 1.1 Types de stages en formation professionnelle au Québec

Au Québec, il existe différents types de stages en milieu de travail. Sans être exhaustives, les descriptions suivantes présentent les principaux modèles de stages de formation professionnelle auxquels ont accès les élèves ou des employés faiblement qualifiés.

### *Stages traditionnels*

L'offre en formation professionnelle comprend environ 150 programmes dont près de 80 % comportent au moins une compétence associée à un stage. Les stages représentent cependant une part relativement faible de la durée totale des heures de formation.

Les élèves en formation professionnelle sont exposés à la vie en entreprise de diverses façons. Plusieurs programmes prévoient un stage en entreprise dans le cours *Intégration au milieu de travail*. Cependant, l'essentiel de la formation pratique se fait au sein même des installations des centres de formation professionnelle (CFP), qui s'apparentent à ce qu'on trouve dans l'industrie. De même, les enseignantes et enseignants viennent souvent des entreprises du domaine. Ainsi, la formation professionnelle telle qu'elle s'est développée au cours des dernières décennies est déjà proche des pratiques de l'industrie, ce qui constitue un avantage pour les élèves souhaitant intégrer rapidement le marché du travail.

### *Alternance travail-études (ATE) en formation professionnelle*

L'ATE est une formule d'apprentissage qui tend à rapprocher la formation théorique de la formation pratique par le resserrement des liens entre les CFP et les entreprises. Cette formule est également utilisée en formation technique au collégial. Les programmes d'études professionnelles offerts en ATE doivent inclure un minimum de deux phases en alternance, c'est-à-dire être composés d'une séquence en milieu scolaire suivie d'une séquence en milieu de travail.

En formation professionnelle, l'organisation des séquences en milieu de travail est basée sur l'une ou l'autre des intentions pédagogiques suivantes : le développement de compétences et la mise en œuvre.

- 1- Développement, en milieu de travail, d'une ou de plusieurs compétences ou encore d'un ou de plusieurs éléments de compétences inclus dans le programme d'études, en vue d'une sanction.
- 2- Application, en milieu de travail, d'une ou de plusieurs compétences ou encore d'un ou de plusieurs éléments de compétences du programme d'études déjà acquis et sanctionnés en milieu scolaire.

L'organisation des séquences en entreprise doit comporter un nombre d'heures en milieu de travail équivalent à au moins 20 % de la durée totale du programme d'études. Par exemple, un programme de 1 350 heures comptera minimalement 270 heures d'expérience en milieu de travail (non rémunérées à moins d'une entente entre le CFP et l'entreprise).

Cette formule d'apprentissage vise les programmes d'études menant à une sanction des études en formation professionnelle : diplôme d'études professionnelles (DEP), attestation de spécialisation professionnelle (ASP) ou attestation d'études professionnelles (AEP). Les règles budgétaires du Ministère prévoient un ajustement qui s'ajoute au financement de base prévu par élève inscrit. Ce financement vise à soutenir l'organisation et la mise en œuvre des programmes d'études offerts en ATE par les organismes scolaires<sup>3</sup>.

Ainsi, une somme supplémentaire par ETP (équivalent à temps plein) est allouée aux programmes offerts en ATE. Seul le total des ETP sanctionnés reconnus (réussis) est pris en compte dans le calcul de l'allocation en ATE. Cette allocation supplémentaire par ETP sanctionné reconnu diminue à mesure que le nombre d'élèves inscrits en ATE dans un organisme scolaire augmente. En 2018-2019, selon les données administratives du Ministère, 53 organismes scolaires ont offert au moins un programme en ATE.

#### *Les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)*

Le PAMT est une mesure d'Emploi-Québec, élaborée avec la collaboration de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT<sup>4</sup>), qui permet à une personne en emploi moins expérimentée de développer des compétences en entreprise avec le soutien d'un employé d'expérience (« compagnon »). Autrement dit, cette mesure permet de développer des compétences de base liées à l'exercice quotidien d'un métier, sur la base des normes professionnelles propres à un métier et se voit délivrer un certificat de qualification professionnelle. Le PAMT vise à la fois à accroître les compétences des personnes déjà employées par une entreprise tout en favorisant leur productivité. Ce compagnon transmet son savoir-faire à un ou une collègue de son entreprise appelés « apprentie » ou « apprenti ».

Le Ministère n'est pas partie prenante des PAMT, car l'apprentissage se fait entièrement sous la responsabilité de l'entreprise, et le plan d'apprentissage est structuré exclusivement selon les

---

<sup>4</sup> Cette organisation regroupe notamment des organismes patronaux, syndicaux et gouvernementaux en vue d'orienter les interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi, particulièrement celles favorisant l'adéquation entre l'offre de formation, les compétences de la main-d'œuvre et les besoins du marché du travail. De plus, elle contribue au développement, à la reconnaissance et à la mise en valeur des compétences en fonction des besoins actuels et futurs du marché du travail.



normes professionnelles du métier concerné. Celles-ci décrivent les compétences propres à des métiers et sont le résultat d'un large consensus parmi les employeurs et les travailleuses et travailleurs concernés (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), 2018). D'un point de vue financier, le programme consiste à rembourser à l'entreprise une partie des dépenses admissibles par un crédit d'impôt du gouvernement du Québec pouvant atteindre 50 % de la somme couvrant les heures d'apprentissage et de compagnonnage. Le MTESS résume son rôle dans le PAMT de la façon suivante sur son site Web :

Emploi-Québec offre plusieurs moyens pour bien structurer un processus d'apprentissage :

- Le carnet d'apprentissage, destiné à l'apprentie et à l'apprenti, comprend, entre autres, un plan personnalisé d'acquisition des compétences.
- Le guide du compagnon contient les recommandations sur chaque étape, les préalables exigés de l'apprentie ou de l'apprenti, des indications sur la progression de l'apprentissage.
- Une séance d'information offerte par Emploi-Québec à la compagne ou au compagnon. Cette séance d'information est obligatoire.

Vous bénéficiez également d'un soutien de la part d'Emploi-Québec, qui affectera quelqu'un qui assumera un rôle de suivi, de coordination et de gestion du Programme tout au long de la démarche.

Le PAMT vise à accroître les compétences du personnel moins expérimenté pour favoriser le développement de l'entreprise et les possibilités d'avancement professionnel des apprentis. En cette période de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs de l'économie, les entreprises sont souvent contraintes d'embaucher du personnel peu ou pas du tout qualifié, et elles cherchent à accroître ses compétences en cours d'emploi, mais en dehors du système d'éducation. L'objectif des PAMT est donc de les soutenir dans cette voie.

## 1.2 Modèle dual allemand

L'instauration des PAAMT s'inscrit dans le contexte où ce qu'il est convenu d'appeler le modèle dual allemand semble faire l'objet d'une plus grande attention dans les milieux de la formation autant professionnelle qu'entrepreneuriale. Le Plan économique du Québec élaboré dans la foulée du budget québécois 2015-2016 indique que le Ministère « mettra en œuvre des projets pilotes inspirés du modèle dual allemand afin d'accroître les apprentissages réalisés en milieu de travail en formation professionnelle ». Il y est précisé que ces projets d'expérimentation visent à bonifier les formules actuelles de stages en permettant qu'au moins 50 % des heures d'apprentissage soient réalisées en milieu de travail.

Le modèle dual est ancré dans la culture allemande depuis des décennies. Son originalité provient de l'organisation de la formation professionnelle, qui obéit à une régulation fondée sur l'action combinée du patronat, des syndicats et des chambres de commerce et d'industrie auxquels l'État délègue la gestion de cette fonction (formation professionnelle). L'élaboration des programmes de formation passe en premier lieu par un consensus entre ces partenaires sociaux. La plupart des apprentis dans le système dual passent deux jours par semaine dans les écoles publiques de formation, où sont enseignées les matières générales ainsi que les bases théoriques du métier choisi, et les trois autres jours en entreprise. La quasi-totalité de la formation pratique est payée par les entreprises, tandis que les coûts liés à l'enseignement professionnel le sont par le système scolaire (Delautre, 2014).

Selon le modèle dual allemand, les jeunes vont en entreprise dès les premières semaines du programme au lieu d'attendre les stages de fin d'études pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris. La formation en entreprise peut représenter jusqu'à 70 % du temps de formation prévu au programme. Bien entendu, le contexte allemand n'est pas celui du Québec, notamment en ce qui a trait aux responsabilités des entreprises en matière de formation.

## **Les avantages du modèle dual selon le ministère de l'Éducation et de la Recherche allemand**

### **Les apprentis**

- Acquièrent des compétences et des qualifications spécialisées leur permettant de postuler à des emplois et d'exercer ceux-ci
- Perçoivent une indemnité d'apprentissage
- Apprennent dans des conditions de travail réelles en entreprise (machines/installations, processus, etc.)
- Se reconnaissent dans l'entreprise formatrice et le métier appris
- Se qualifient pour des formations de perfectionnement

### **Les employeurs**

- Disposent de personnels compétents, satisfaisant précisément aux exigences de l'entreprise (comparativement à des postulants extérieurs)
- Améliorent la productivité et la qualité des produits et services
- Perçoivent à moyen terme des plus-values élevées en contrepartie de leur investissement de formation
- Participent à la définition des standards de formation
- Économisent des frais de recrutement et de reconversion
- Contribuent à la responsabilité sociale des entreprises

### **Apports Économie / Société**

- Performance économique et compétitivité
- Harmonisation de l'offre et de la demande (employeurs/salariés)
- Système de formation professionnelle performant et évolutif en fonction des progrès technologiques
- Intégration sociale et économique des jeunes

Source : German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training, 2019.

## 2. DESCRIPTION DES PAAMT

Les appels de projets des PAAMT ont couvert la période 2015-2016 à 2019-2020, et les formations ont débuté au plus tard en 2018-2019.

Raison d'être

*Quel est le problème à l'origine de l'intervention gouvernementale ?*

Depuis plusieurs années maintenant, certains secteurs de l'économie sont touchés par la rareté de la main-d'œuvre, notamment qualifiée. Ainsi, certains métiers subissent un manque chronique de diplômés. La littérature indique que les formules d'apprentissage en milieu de travail peuvent pallier cette rareté, en plus d'accroître l'intérêt pour les études et d'encourager la persévérance scolaire en vue de l'intégration au marché du travail. Cette voie de formation accroît la participation des entreprises dans la formation et accélère l'intégration de cette main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail.

Objectifs et cibles

*Quelle est l'ampleur du changement souhaité sur la situation ?  
Quels sont les buts à atteindre en matière d'efficacité ?*

À l'image du système de formation professionnelle dual allemand, l'implantation des PAAMT au Québec vise à bonifier les formules actuelles d'apprentissage en formation professionnelle en permettant, par exemple, une présence accrue des élèves en milieu de travail ou la création de nouvelles formes de partenariat avec les entreprises pour l'utilisation de leurs équipements.

Plus précisément, l'implantation des PAAMT répond à deux objectifs principaux, soit :

- favoriser l'arrivée en formation professionnelle d'un nouveau public cible;
- rapprocher les compétences enseignées de celles recherchées sur le marché du travail.

Les PAAMT visent à attirer un nouveau public cible, formé notamment des personnes intéressées par des apprentissages plus pratiques. Cette voie de formation novatrice pourrait leur permettre de valider rapidement leurs choix de trajectoire professionnelle, grâce à un meilleur contact avec les réalités du métier et le marché du travail. Par ailleurs, l'enseignement en alternance entre le milieu scolaire et le marché du travail impliquant le développement d'un partenariat soutenu entre les établissements d'enseignement et les entreprises, un autre objectif des PAAMT vise une meilleure réponse aux besoins des employeurs lors de la réalisation des apprentissages en contexte de travail réel.

Dans le cadre de ces projets d'expérimentation, le Ministère invite les organismes scolaires à déposer des projets visant à accroître les apprentissages en milieu de travail selon une approche pédagogique novatrice. Deux appels de projets destinés à l'ensemble des organismes scolaires ont été effectués, soit en 2016-2017 et en 2017-2018. Les organismes scolaires impliqués doivent ajuster les plans de formation, les activités d'apprentissage et les outils pédagogiques en plus d'effectuer du démarchage et d'établir un partenariat soutenu avec des entreprises participantes.

Pour être admissibles, les projets doivent notamment se conformer à ces exigences :

- viser un programme d'études conduisant au diplôme d'études professionnelles (DEP) ou à l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP);
- être déposés par un organisme scolaire ou un établissement d'enseignement privé subventionné autorisé, sur une base permanente, à offrir le programme d'études ciblé;
- susciter l'émergence d'approches pédagogiques innovantes;
- viser un minimum de 40 % d'heures d'apprentissage en milieu de travail;
- favoriser l'adéquation formation-emploi.

La priorité est accordée aux projets dont les programmes appartiennent à la liste des programmes d'études de la formation professionnelle pour lesquels il faut augmenter le recrutement, selon la liste des professions établie par la CPMT<sup>5</sup>. Sont également prioritaires les projets répondant rapidement et adéquatement aux besoins du marché du travail.

Par ailleurs, les programmes d'études conduisant aux métiers liés à l'industrie de la construction et au milieu de la santé sont exclus de ces projets, à l'exception du programme d'études professionnelles *Assistance à la personne en établissement et à domicile*, qui peut en faire partie.

Les projets sont évalués par un comité composé de professionnels de la Direction de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle en fonction de certains éléments et critères de sélection, selon la pondération présentée dans le tableau suivant :

---

<sup>5</sup> Il s'agit de la liste, nationale et régionale, des professions présentant un déficit de main-d'œuvre établie par la CPMT.

**Tableau I**  
**Critères de sélection des PAAMT**

Dimensions	Critères
Portée du projet (25 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet répondant à l'objectif ministériel de formation en milieu de travail</li> <li>• Projet dont la durée totale de la formation en milieu de travail est de 50 % (obtention de points supplémentaires)</li> <li>• Pertinence du projet et des milieux de travail visés par rapport aux possibilités d'apprentissage</li> </ul>
Qualité du projet sur le plan de la pédagogie et de l'innovation (25 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiel de transférabilité du projet à d'autres organismes scolaires ou à d'autres programmes d'études</li> <li>• Implication envisagée de l'ensemble des intervenants concernés (directions, personnel enseignant, conseillères ou conseillers pédagogiques, superviseurs en milieu de travail)</li> <li>• Moyens retenus pour former et soutenir les superviseurs</li> <li>• Moyens retenus pour assurer l'évaluation des apprentissages en milieu de travail</li> <li>• Approche pédagogique novatrice</li> <li>• Recours à de nouveaux outils d'enseignement</li> </ul>
Faisabilité du projet (20 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation du modèle organisationnel</li> <li>• Réalisme de la planification budgétaire</li> <li>• Réalisme du calendrier et de l'échéancier</li> <li>• Pertinence du programme d'études ciblé quant au développement d'apprentissages accrus en milieu de travail</li> </ul>
Réponse aux besoins du marché du travail (25 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin quantitatif de main-d'œuvre à l'échelle locale, régionale ou nationale</li> <li>• Besoin quantitatif de main-d'œuvre anticipé sur plusieurs années (bonnes perspectives à long terme)</li> <li>• Lien entre le programme d'études visé et la liste des besoins prioritaires du marché du travail établis par la CPMT</li> <li>• Capacité de mise en œuvre du projet pour répondre rapidement aux besoins du marché du travail</li> </ul>
Qualité du partenariat (5 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démonstration de l'adhésion du marché du travail au projet</li> <li>• Établissement préalable d'une culture de partenariat avec les entreprises et les organismes</li> </ul>

## Intrants

*Quelles sont les ressources investies pour mettre en œuvre le moyen entrepris ?*

Un budget total de 3,9 millions de dollars était prévu pour les années 2015-2016 à 2019-2020. Les formations devaient débiter au plus tard en 2018-2019. Une somme maximale de 100 000 \$ était accordée la première année à l'organisme scolaire ou à l'établissement d'enseignement privé. La totalité de cette somme ayant été attribuée, certains projets n'ont pu être acceptés en raison de leur faible qualité et des budgets disponibles. Pour la poursuite d'un projet une deuxième année, le Ministère versait la moitié de la somme qui avait été accordée la première année. Cette façon de faire visait à tenir compte des coûts de développement non récurrents plus importants lors de l'implantation. Les versements étaient effectués au moment de la sanction des élèves inscrits, c'est-à-dire lorsqu'ils se voyaient reconnaître la compétence exigée dans le cours où le stage était compté.

L'appel de projets de 2016-2017 a donné lieu au dépôt de 34 projets, présentés par 24 organismes scolaires (23 francophones, 1 anglophone), associés à 19 programmes d'études professionnelles, soit 17 programmes conduisant au diplôme d'études professionnelles et 2 à l'attestation de spécialisation professionnelle. De ces 34 projets, 10 ont été acceptés.

L'appel de projets de 2017-2018 a suscité le dépôt de 16 projets, présentés par 13 organismes scolaires. Ces projets sont associés à 11 programmes conduisant au diplôme d'études professionnelles et à 1 programme menant à l'attestation de spécialisation professionnelle. De ces 16 projets, 14 ont été approuvés.

## Activités de mise en œuvre

*Quelles les actions permettent de transformer les ressources en biens, en services ou en actions pour le public visé ?*

Pour le Ministère, la mise en œuvre des PAAMT se traduit par l'élaboration des appels de projets à l'intention des organismes scolaires. Une professionnelle de la Direction de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle du Ministère s'occupe, pendant environ le quart de son temps de travail, de la mise en œuvre des PAAMT (gestion des appels de projets, sélection, reddition de comptes...). L'information sur les appels de projets est acheminée par courriel à l'ensemble des CFP du Québec par courriel. Après avoir statué sur les critères de sélection, le Ministère procède à l'analyse des projets soumis afin de déterminer lesquels seront retenus et les sommes qui leur seront allouées. Les dépenses admissibles couvrent ceux relatifs à l'adaptation du programme d'études, au développement du projet pilote et au bilan.

Les CFP doivent remplir les formulaires d'appels de projets et entreprendre des démarches auprès des entreprises de leur région afin de connaître leur intérêt à accueillir des élèves selon une formule en apprentissage accru. Ils doivent également faire la promotion des programmes qu'ils offriront selon cette formule d'apprentissage accru en milieu de travail pour attirer des candidats susceptibles de s'y inscrire.

## Extrants

*Quels sont les actions, les biens, ou les services offerts au public visé pour améliorer la situation problématique ?*

Deux projets ont été retenus en 2015-2016, dix en 2016-2017 et quatorze en 2017-2018 pour un total de vingt-six. Ces projets d'apprentissage s'échelonnent sur deux ou trois ans. Les dépenses admissibles couvrent l'adaptation du programme d'études, le développement et le bilan du projet pilote. Vingt-deux organismes scolaires ont mis en œuvre au moins un projet, et l'ensemble des projets concerne sept secteurs de formation professionnelle.



**Tableau II**  
**Nombre de projets acceptés et de projets refusés**  
**selon le secteur de formation professionnelle**

<b>Secteurs de formation professionnelle</b>	<b>Projets acceptés</b>	<b>Projets refusés</b>
01- Administration, commerce et informatique		1
02- Agriculture et pêches	3	3
03- Alimentation et tourisme	3	
04- Arts		
05- Bois et matériaux connexes		
06- Chimie et biologie		
07- Bâtiment et travaux publics		
08- Environnement et aménagement du territoire		
09- Électrotechnique		
10- Entretien d'équipement motorisé	6	3
11- Fabrication mécanique	7	10
12- Foresterie et papier		
13- Communications et documentation		
14- Mécanique d'entretien	1	
15- Mines et travaux de chantier		
16- Métallurgie	3	4
17- Transport		
18- Cuir, textile et habillement		
19- Santé	3	5
20- Services sociaux, éducatifs et juridiques		
21- Soins esthétiques		
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

**Tableau III**  
**PAAMT selon l'organisme scolaire**  
**et le secteur de formation professionnelle**

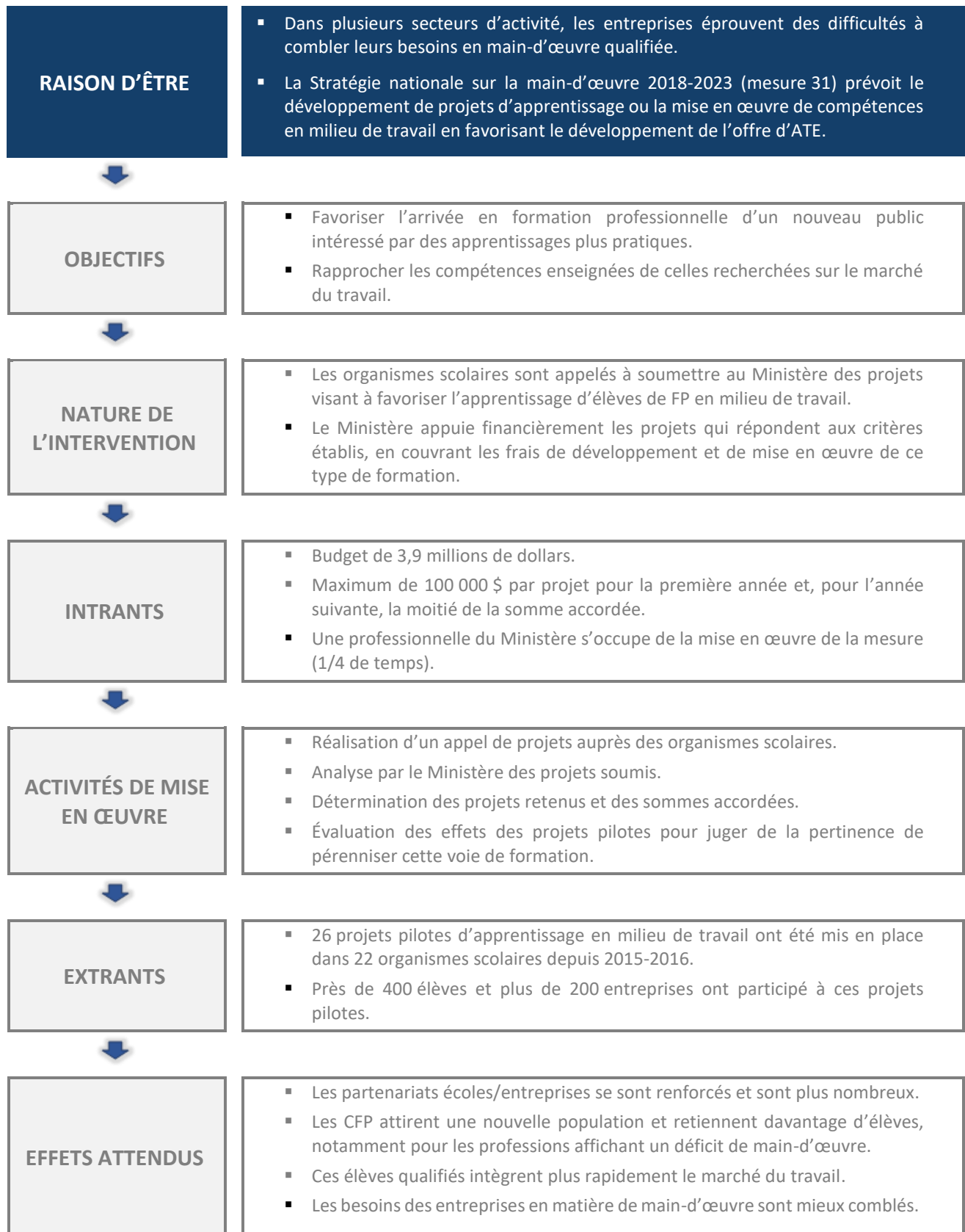
Organisme scolaire	Total	Secteur de formation professionnelle						
		02	03	10	11	14	16	19
Beauce-Etchemin	1				X			
Énergie	1						X	
du Fleuve-et-des-lacs	1	X						
Lac-Témiscamingue	1	X						
Lac-Saint-Jean	2	X						X
Premières-Seigneuries	3		X	X				X
Jonquière	1		X					
Laurentides	1		X					
Rives-du-Saguenay	1			X				
Navigateurs	1			X				
Phares	1			X				
Laval	1			X				
Rivière-du-Nord	1			X				
Seigneurie-des-Milles-Îles	1				X			
Marguerite-Bourgeois	1				X			
Capitale	1				X			
Estuaire	1				X			
Chênes	1				X			
Côte-du-Sud	1				X			
Grandes-Seigneuries (en collaboration avec la Capitale et Marguerite-Bourgeois)	1					X		
Chic-Chocs	1						X	
Sommets	1						X	
(Projet en collaboration) Appalaches Beauce-Etchemin Côte-du-Sud Navigateurs	1							X
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## Effets attendus

*Quels sont les effets attendus ?*

Les principaux effets anticipés des PAAMT sont qu'un nouveau public souhaite s'engager dans une formation professionnelle dans laquelle on remarque une tendance accrue à persévérer. Les entreprises sont plus impliquées dans la formation d'une future main-d'œuvre qualifiée. L'accroissement de la participation des entreprises dans la formation favorise le rapprochement des compétences enseignées et de celles recherchées sur le marché du travail. Ainsi, cette population qualifiée intègre de façon plus rapide le marché du travail.

## Modèle logique



### 3. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

L'évaluation a permis de déterminer les facteurs favorables et défavorables à la mise en œuvre de ces projets d'expérimentation (diffusion de l'information, modalités de sélection des projets, mécanisme de détermination des sommes accordées, reddition de comptes). Les perceptions des milieux visés quant à la pertinence de ces projets d'expérimentation ont aussi été examinées. En outre, l'évaluation s'est intéressée aux effets des PAAMT sur l'enseignement, le parcours des élèves et les partenariats.

#### 3.1 Dimensions analysées

##### *Mise en œuvre*

La dimension de la mise en œuvre correspond au mode de fonctionnement d'un programme, d'une mesure ou, dans ce cas-ci, d'un projet pilote. Elle a trait aux mécanismes régissant l'intervention, aux différents acteurs institutionnels impliqués et à l'adéquation entre l'intervention et ce qui est prévu dans les orientations. L'évaluation de la mise en œuvre doit permettre de détecter ce qui facilite ou entrave l'atteinte des objectifs du programme. Ainsi, selon l'approche adoptée ici, l'évaluation de la mise en œuvre cible également certains aspects de son efficacité, laquelle se traduira par la présence plus ou moins importante de résultats (effets).

1. Le fonctionnement des PAAMT est-il conforme à ce qui est prévu ?
2. Quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent le fonctionnement des PAAMT au regard de l'atteinte de ses objectifs ?

##### *Pertinence*

La pertinence d'une intervention a trait à son opportunité dans la résolution du problème ayant présidé à sa mise en place. Cette dimension de l'évaluation doit être prise en compte puisqu'un programme ou une mesure pourraient être performants et atteindre leurs objectifs sans pour autant être pertinents au regard du champ d'intervention concerné. Ainsi, l'intervention pourrait dédoubler celle d'une autre mesure ou viser à résoudre un problème avec des moyens inadéquats, qui ne répondent pas aux besoins réels. De même, une intervention pourrait chercher à régler un problème inexistant, ou n'existant plus. L'évaluation de la pertinence fait donc référence à l'opportunité même du type d'intervention préconisée.

3. Dans quelle mesure les PAAMT répondent-ils aux besoins des élèves en formation professionnelle et des entreprises à la recherche de main-d'œuvre spécialisée ?
4. Quelle est la valeur ajoutée des PAAMT par rapport aux autres initiatives préconisant un modèle de formation axé sur l'alternance travail-études ?

### *Effets*

L'atteinte des objectifs poursuivis par une mesure se traduit par des effets pouvant se manifester de différentes façons. Dans le cas des PAAMT, les effets attendus sont relatifs au développement des partenariats, à l'avènement de nouvelles pratiques d'enseignement, à l'accroissement d'un nouveau public cible ainsi qu'à la diplomation des élèves et à la réussite de leur intégration en emploi.

5. Dans quelle mesure les PAAMT ont-ils contribué au développement et/ou à la redéfinition de partenariats écoles/entreprises ?
6. Les PAAMT ont-ils eu des retombées sur la tâche enseignante et la qualité des apprentissages ?
7. Les PAAMT ont-ils permis d'attirer un nouveau public cible d'élèves et de favoriser la persévérance scolaire, la diplomation et l'intégration en emploi ?

### **3.2 Collecte de données**

L'évaluation a été réalisée sur la base d'un ensemble de collectes de données qui ont permis de recueillir les points de vue des différents intervenants impliqués d'une façon ou d'une autre dans ces projets pilotes.

#### *Exploitation de données administratives et ministérielles*

L'analyse de la documentation ministérielle relative aux PAAMT, mais aussi plus généralement à l'alternance travail-études, a permis d'établir un portrait de l'intervention gouvernementale en ce domaine, ce qui permettra notamment d'apprécier la cohérence des PAAMT au regard de l'ensemble de cette intervention. Les appels de projets et les rapports d'étapes des projets émanant des organismes scolaires impliqués ont également fait l'objet d'une analyse qualitative. Ces rapports contiennent des informations sur l'état d'avancement des projets, notamment la date du début des formations, le nombre d'élèves inscrits et les entreprises partenaires.

#### *Quatre sondages en ligne*

Bien que cette méthode de collecte de données ne soit pas destinée à aborder les sujets en profondeur, elle permet de joindre une grande quantité de personnes impliquées d'une manière ou d'une autre dans les PAAMT. Quatre questionnaires ont été élaborés, puis déployés à partir de la plate-forme ministérielle CollecteInfo pour cibler :

- le personnel des CFP impliqués dans les PAAMT;
- le personnel des CFP non impliqués dans les PAAMT;
- le personnel des entreprises impliquées dans les PAAMT;
- les élèves ayant participé aux PAAMT.

Les questionnaires destinés aux CFP permettaient de connaître le point de vue des milieux scolaires en formation professionnelle sur le fonctionnement de formules d'apprentissage accru en milieu de travail, notamment sur ses facteurs facilitants et contraignants, sur la pertinence de telles initiatives ainsi que sur leurs effets sur la motivation et la persévérance des élèves. Ils ont aussi servi à déterminer si les CFP sont nombreux à avoir déjà mis en place des formations axées sur un modèle s'apparentant à celui des PAAMT, mais sans pour autant avoir bénéficié d'une aide financière associée aux projets pilotes. La question de la valeur ajoutée de ce type de formule d'apprentissage a également été soulevée dans ces sondages.

Les 26 CFP ayant participé aux PAAMT ont eu accès au sondage du 2 décembre 2019 au 20 janvier 2020, et 20 membres de leurs directions y ont répondu.

Le questionnaire destiné aux CFP n'ayant pas participé aux PAAMT a été en ligne du 9 décembre 2019 au 27 janvier 2020, et 18 membres de leurs directions y ont répondu en plus de deux conseillères ou conseillers pédagogiques.

Le sondage visant les entreprises avait également pour objectif de connaître le point de vue de leur personnel impliqué dans les PAAMT sur la pertinence d'une telle initiative ainsi que sur les effets perçus sur la motivation et la persévérance des élèves. De plus, cette dernière collecte de données a été l'occasion d'évaluer l'importance de l'intégration en emploi des élèves dans les entreprises où ils ont effectué leur stage de même que leurs effets sur les activités de l'entreprise. Le questionnaire a été en ligne du 29 janvier au 21 février 2020, et 34 personnes exerçant différentes fonctions dans les entreprises, mais qui ont toutes été en contact régulier avec les stagiaires, y ont répondu.

Enfin, le sondage auprès des élèves ayant participé à un programme de formation dans le cadre d'un PAAMT visait à connaître leur appréciation d'une telle formule d'apprentissage, l'effet attractif qu'elle a eu sur eux ainsi que leur taux d'intégration en emploi. Ce sondage a été en ligne du 29 janvier au 21 février 2020, et 56 élèves inscrits à un programme en apprentissage accru en milieu de travail y ont répondu.

### *Deux groupes de discussion*

Pour faire part de leur point de vue, des personnes impliquées dans les PAAMT ont participé à un des deux groupes de discussion tenus à Québec (26 février 2020) et à Montréal (13 mars 2020). Il s'agit de membres de directions et du personnel enseignant de CFP, de conseillères et conseillers pédagogiques et d'un membre d'un comité sectoriel de la main-d'œuvre (fabrication métallique industrielle). Ces rencontres facilitent la compréhension documentée des expériences et des perceptions de plusieurs personnes simultanément, tout en étant l'occasion d'approfondir divers sujets, ce que ne permet pas le questionnaire électronique, par exemple.

Ces rencontres de groupe ont permis de documenter, entre autres, les facteurs facilitants et les obstacles rencontrés dans le cadre de la mise en œuvre des PAAMT. Une personne n'ayant pu se présenter à aucun des deux groupes de discussion, une entrevue téléphonique a été réalisée avec elle. Elle est responsable du recrutement et de la formation des employées et des employés dans une entreprise qui accueille des stagiaires, notamment dans le cadre des PAAMT. Au total, seize personnes ont pu ainsi discuter de leurs expériences en lien avec les PAAMT et d'autres formules en ATE.

### **3.3 Limites de l'évaluation**

La procédure de collecte de données auprès des entreprises et des élèves a pu induire un biais de sélection. En effet, pour des raisons pratiques et de confidentialité, ce sont les CFP qui ont transmis le lien des questionnaires aux entreprises ayant accueilli des stagiaires dans le cadre du PAAMT qu'elles ont mis en place. Il en a été de même pour celui destiné aux élèves ayant participé à un PAAMT. Ainsi, il n'a pas été possible de savoir si l'ensemble des entreprises et des élèves a été sollicité pour répondre aux questionnaires, ou si seulement une partie d'entre eux y a eu accès. Par ailleurs, il était prévu que des personnes travaillant dans ces entreprises participent aux groupes de discussion et, à cette fin, fassent valoir leur intérêt au moment de répondre au sondage. Or, une seule a pu être rencontrée (entrevue téléphonique).



## **4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION**

Les résultats de la présente évaluation sont présentés selon les trois axes ciblés dans la stratégie, soit la mise en œuvre, la pertinence et les effets.

### **4.1 Mise en œuvre des PAAMT**

Cette section vise à répondre aux questions suivantes :

- Le fonctionnement des PAAMT est-il conforme à ce qui est prévu ?
- Quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent le fonctionnement des PAAMT au regard de l'atteinte de ses objectifs ?

#### **4.1.1 L'appel de projets**

Comme il a été mentionné plus haut, les appels de projets à l'intention des organismes scolaires ont été lancés par le Ministère entre 2015 et 2018. Le calendrier initialement prévu ayant été retardé, les appels de projets n'ont pas toujours été en phase avec le calendrier scolaire des CFP, ce qui a pu nuire au processus de soumission des projets. De plus, la moitié des répondants au sondage destiné aux CFP participants ont affirmé que le délai de réponse du Ministère relativement au financement de leur projet a constitué une contrainte quant à son déploiement. Cela n'a toutefois pas constitué une entrave majeure puisque les établissements avaient la possibilité d'étaler dans le temps le développement et la mise en œuvre de leurs projets. D'ailleurs, sur les 20 répondants au sondage à l'intention des CFP participants, 16 ont affirmé avoir été très satisfaits (7) ou satisfaits (9) du soutien ministériel, notamment en ce qui a trait aux procédures administratives relatives au projet.

La majorité des répondants non participants au sondage indiquent avoir été informés de l'appel de projets. Comme il était soumis dans un premier temps aux organismes scolaires, il se peut que certains CFP n'en aient pas pris connaissance. Un membre d'une direction a d'ailleurs affirmé en avoir eu connaissance une fois l'échéance dépassée. Parmi ceux qui ont affirmé avoir pris connaissance de l'appel de projets, mais qui ont préféré ne pas y répondre, les raisons mentionnées ont trait au manque de temps lié à la pénurie de main-d'œuvre et à la complexité des procédures.

De manière générale, les critères d'admissibilité énoncés dans l'appel de projets ne semblent pas avoir été un frein au dépôt de projets par les CFP. Cependant, comme la plupart des CFP sondés ont une certaine expérience en ATE, leurs directions avaient conscience des ajustements importants qu'impliquent la mise en place ou la transformation d'un programme vers un modèle où au moins 40 % des heures de la formation doivent se faire en entreprise. C'est pourquoi le

manque possible de ressources et de temps a été la raison la plus souvent invoquée (sondages et groupes de discussion).

La majorité des 20 répondants participants ont affirmé que la somme accordée par le Ministère leur a permis de couvrir en totalité (12) ou en partie (3) les dépenses occasionnées par la réalisation du projet pilote. L'aspect financier de l'appel de projets (la subvention accordée) a été généralement perçu positivement par les CFP. Cependant, pour les établissements, le mode de financement soulève un enjeu qui semble faire consensus parmi les intervenants de CFP rencontrés. Cet enjeu a trait au moment du versement du financement, c'est-à-dire une fois la sanction de l'élève confirmée. Comme les coûts liés au développement de telles formules d'apprentissage sont importants, surtout pour la première cohorte, un membre du personnel de direction d'un CFP a fait le commentaire suivant, qui résume la pensée des intervenants de CFP rencontrés.

Ce qu'il faudrait, c'est que, pour le premier groupe, le financement soit assuré, peu importe la sanction des élèves : garantisiez le salaire des enseignants plus le soutien. Pour les autres groupes, ça pourrait être exactement comme c'est là [...] et puis, pour les grosses régions (où ils se demandent s'ils vont partir un 6<sup>e</sup> ou 7<sup>e</sup> groupe), ça ne coûtera pas plus cher, mais pour les régions partout au Québec, ça va régler le problème.

Le problème soulevé ici est relatif au fait que les coûts de développement sont amortis au fur et à mesure que le nombre de cohortes augmente, ce qui défavorise les établissements ayant de petits bassins d'élèves. Par ailleurs, le financement lié à la sanction de l'élève ne tient pas compte des dépenses payées pour l'ensemble des élèves inscrits, puisqu'une partie des élèves abandonnent en cours de route.

#### **4.1.2 Facteurs facilitants et contraignants de la mise en œuvre par les CFP**

Rendre compte de la mise en œuvre de l'appel de projets des PAAMT n'est pas le principal objectif de cette évaluation. Ce sont les établissements qui ont à développer ces programmes selon un modèle novateur pour le Québec. Des entreprises accueillent les stagiaires pour une partie bien plus importante de leur formation que les formules de stages traditionnelles, et les élèves ont à s'adapter à une nouvelle réalité, bien différente des stages dits de fin de programme qui ont été la norme jusqu'à présent. Pour chacune des principales étapes de la mise en œuvre de ces projets, l'évaluation visait à répondre à la question suivante : quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent la bonne marche de ces projets ?

### *Promotion et recrutement*

Selon les données ministérielles, le profil des élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle (secteur public) s'est transformé au cours des dernières années. Alors qu'en 2007-2008, un peu plus du quart (26 %) avaient moins de 20 ans, cette proportion est passée à 23 % en 2012-2013 et à seulement 18 % en 2017-2018.

De 2012-2013 à 2017-2018, le nombre d'élèves de moins de 20 ans a diminué de 23 %, tandis que celui des 20 ans et plus a augmenté de 5 %. Au cours de cette même période, le nombre d'élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle a été relativement stable (-1 %).

Depuis plusieurs années maintenant, certains programmes de formation professionnelle peinant à attirer des élèves, les activités de promotion et de recrutement sont devenues très importantes, ne serait-ce que pour la survie d'un programme dans une région. À propos de sa motivation à soumettre un PAAMT au Ministère, un membre de la direction d'un CFP a indiqué lors d'un groupe de discussion :

Nous, on le fait pour sauver notre formation professionnelle, on aurait fermé « soudage » si on ne s'était pas tourné vers le dual, et on n'aurait plus d'élèves en APED [*Assistance à la personne en établissement et à domicile*] non plus parce qu'on multipliait les initiatives pour recruter, et ça ne donnait rien.

En fait, les CFP sont en compétition avec les entreprises pour recruter des jeunes. Dans plusieurs de leurs programmes, le recrutement est difficile, quelle que soit la forme d'apprentissage. Parmi les 20 répondants qui travaillent dans un CFP ayant mis en place un PAAMT, 14 ont indiqué avoir toujours (5) ou souvent (9) des difficultés à recruter des élèves dans un programme en ATE en général. Ainsi, en faisant valoir les revenus associés aux stages accrus en entreprise, les directions de CFP espèrent bénéficier d'un argument supplémentaire pour attirer des recrues.

Les principales activités lancées par les CFP pour recruter des élèves dans les programmes liés aux PAAMT ont été celles de promotion sur les sites Web des établissements ou par courriel acheminé à des élèves déjà inscrits dans d'autres programmes. Toutefois, les liens établis avec les entreprises de leur région semblent avoir constitué un des principaux canaux par lequel le recrutement s'est effectué. Les trois quarts des CFP sondés ont mentionné que les entreprises ont informé leurs employés du PAAMT et qu'elles leur ont suggéré des noms parmi eux. Cela indique que la formule d'apprentissage accru en milieu de travail constitue un incitatif important pour les entreprises dans la mesure où cela favorise la consolidation des compétences de certains de leurs employés. En leur offrant cette occasion, elles ne se privent de cette main-d'œuvre que

partiellement et pour un laps de temps assez court. Leur intérêt serait moindre dans un programme traditionnel ou en ATE classique.

Du point de vue des employés, le maintien de leurs revenus est évidemment un élément important dans la décision de s'inscrire dans une formation, surtout pour une population plus âgée que les élèves qui poursuivent sans pause leur parcours scolaire de niveau secondaire. En somme, si, en vertu de leur mission, les CFP entretiennent toujours des liens importants avec plusieurs entreprises de leur région, la formule d'apprentissage accru en milieu de travail les rend encore plus essentiels, notamment dans la perspective du recrutement des élèves.

#### *Deux enjeux principaux liés à la réussite de programmes en apprentissage accru*

L'engagement de la direction est essentiel dans le développement de PAAMT, tout comme la disponibilité des entreprises dans la région. C'est par le questionnaire suivant qu'un directeur de CFP a décrit les deux pivots sur lesquels repose la réussite d'un programme en ATE ou d'un PAAMT :

1. Est-ce que les enseignants sont prêts à embarquer là-dedans et est-ce qu'il y a une volonté de la direction ? Est-ce qu'il y a un soutien qui va pouvoir être apporté auprès des enseignants, avec la libération que ça peut demander ?
2. Le bassin d'entreprises est-il suffisant dans la région, sont-elles en mesure de fournir un encadrement suffisant et ont-elles l'équipement nécessaire ?

L'engagement du personnel enseignant est essentiel au développement et à la mise en œuvre de ce type de programme. Impliquant des changements de pratique importants, l'implantation d'un PAAMT exige des conditions facilitantes. Dans leur grande majorité, les répondants au sondage effectué auprès des CFP ayant mis en œuvre un PAAMT ont indiqué que ses deux principales répercussions sur la tâche enseignante sont les suivantes :

- Les exigences à remplir concernant l'adaptation du programme et l'élaboration de matériel pédagogique et d'outils d'encadrement;
- La quantité importante de temps à accorder à l'établissement d'ententes de partenariat avec les entreprises, aux déplacements et à l'accompagnement des superviseurs.

C'est sur ces deux axes que les directions de CFP doivent agir pour faciliter la tâche des enseignants dans un nouveau contexte d'apprentissage. La reconnaissance de ces enjeux par les directions, et l'adaptation, par le corps enseignant, de sa tâche en fonction de ces nouvelles réalités sont assurément des conditions de réussite de ce type de programme.

Bref, la présence d'une culture organisationnelle favorisant ce type de modèle d'apprentissage constitue un préalable nécessaire à sa réussite. Mais, au-delà des ajustements importants et des efforts à consentir par le personnel de direction et enseignant des CFP pour le développement de ce type de formule, la principale contrainte à la mise en œuvre des PAAMT s'avère, pour les directions, la compréhension de l'entreprise à l'égard de son rôle et de ses responsabilités. C'est ainsi que le résume un des membres du personnel de direction d'un CFP (sondages CFP) :

Comme on a transféré la moitié de l'apprentissage en entreprise, on voit que, dans bien des cas, l'entreprise n'est pas prête... principalement parce qu'elle ne comprend pas son rôle... C'est un nouveau rôle qu'on lui demande.

Au fil des ans, les CFP ont développé des partenariats avec des entreprises de leur région, notamment dans le but d'envoyer des stagiaires y parfaire leurs compétences. Certaines ont développé une « expertise » dans l'accueil et l'accompagnement de stagiaires et comprennent leurs rôles dans le cadre de stages de fins de programme ou même de stages selon une formule en ATE. Comme l'ont mentionné, dans chacune des rencontres de groupe, des membres du personnel des CFP, ils connaissent les entreprises de leur région et sont en mesure d'établir celles qui sont aptes ou pas à accueillir des stagiaires dans tel ou tel domaine de formation.

Le consensus est que le bassin d'entreprises aptes à accueillir des stagiaires dans le cadre de PAAMT est plus restreint que pour les stages traditionnels. Autrement dit, mettre en place un programme où les élèves passent la moitié des heures de formation en entreprise exige de leur part un engagement beaucoup plus important que pour les stages dits « traditionnels ». Elles doivent s'investir dans la redéfinition de leur rôle, dégager une ou des ressources afin d'effectuer les arrimages nécessaires avec l'enseignant et d'assurer un encadrement adéquat de l'élève. Ici aussi, la présence d'une culture organisationnelle de l'entreprise est un préalable essentiel à la réussite d'un programme en apprentissage accru.

Les CFP doivent évaluer l'intérêt de l'entreprise pour ce type de formule d'apprentissage, intérêt exacerbé par la pénurie de main-d'œuvre, et sa capacité à s'investir d'une manière différente et plus importante. Dans certaines régions, par exemple, où le bassin d'entreprises est moins gros, ce dernier point apparaît comme un obstacle à la mise en œuvre des PAAMT. Le défi des CFP est alors de miser sur le développement et l'accompagnement des entreprises pour qu'elles acquièrent les réflexes et l'« expertise » indispensables à la réponse aux besoins des élèves qui font des « stages accrus » dans leur établissement. Un membre du personnel de direction d'un CFP l'explique ainsi :

Les projets qui fonctionnent bien chez nous, c'est quand l'enseignant s'investit dans l'entreprise, qu'il parle souvent au superviseur... Une grande partie de la tâche de l'enseignant, c'est la supervision du superviseur.

Du côté des entreprises ayant accueilli des stagiaires dans le cadre d'un PAAMT, plus du tiers n'ont pas relevé de contrainte particulière à sa mise en œuvre. Celles qui en ont souligné ont le plus souvent mentionné les contraintes liées au plan de formation (sondage auprès des entreprises) :

- Arrimage du plan de formation et du calendrier de production de l'entreprise (11);
- Établissement d'un plan de formation qui tienne compte de deux visions différentes, soit celle de l'entreprise et celle du CFP (6).

Le rôle de l'entreprise qui accueille des stagiaires d'un PAAMT est plus lourd que pour les stagiaires traditionnels. Cette préoccupation face au développement et à la mise en œuvre du plan de formation illustre le fait que les rôles de l'entreprise et des CFP sont souvent en voie de définition lorsque vient le temps de mettre en œuvre ces programmes novateurs. Comme l'élève aura à passer la moitié du temps de sa formation dans l'entreprise, il est important que celle-ci participe à l'élaboration du plan de formation et comprenne bien les objectifs du programme, au-delà des simples préoccupations de besoin de main-d'œuvre.

Cela va de pair avec la formation des superviseurs et la qualité de la relation superviseur-enseignant. De part et d'autre (CFP et entreprises), l'on convient qu'un PAAMT exige un rapprochement superviseur-enseignant avant même l'accueil d'une cohorte, comme le précise un membre du personnel de direction d'un CFP :

Nous, avant chaque période de stage [en apprentissage accru en milieu de travail], en plus de la période de formation habituelle, il y a des rencontres obligatoires pour les superviseurs de stagiaires, et il y a vraiment une différence, surtout au niveau de la confiance que l'enseignant et le superviseur acquièrent et de la compréhension de leur rôle respectif.

Cette condition facilitante dans la mise en œuvre d'un PAAMT nécessite la reconnaissance de la part du CFP et des entreprises du caractère différent de ce type de programme et de l'importance de mettre en place des procédures adaptées dès les premières étapes. Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, c'est la qualité des apprentissages qui en pâtit.

Bref, il appert que, pour que ce type de programme se déploie avec succès à la grandeur du Québec, il sera nécessaire que les entreprises, mais aussi les CFP, comprennent l'importance de s'approprier de nouvelles façons de faire dans le recrutement, l'accueil et l'accompagnement des stagiaires, ce qui ne peut se faire immédiatement. Ainsi, certaines modalités de mise en œuvre de programmes de type apprentissage accru en milieu de travail sont sous-jacentes à la pertinence même de ces formules d'apprentissage novatrices.

## 4.2 Pertinence des formules d'apprentissage accru en milieu de travail

Cette section vise à répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les PAAMT répondent-ils aux besoins des élèves en formation professionnelle et des entreprises à la recherche de main-d'œuvre spécialisée ?
- Quelle est la valeur ajoutée des PAAMT par rapport aux autres initiatives préconisant un modèle de formation axé sur l'alternance travail-études ?

La pertinence d'un programme ou d'une mesure dépend de leur capacité à répondre aux besoins de la population visée et de la valeur ajoutée qu'ils apportent à la situation existante. La présente évaluation n'a pas pour objectif de faire un tour d'horizon de la littérature relative aux formules d'apprentissage accru en milieu de travail. Un rapide survol a tout de même permis de faire ressortir les facteurs favorables et les écueils associés à ce type de formule d'apprentissage, constats d'ailleurs largement corroborés par les échanges dans les groupes de discussion.

Les programmes en ATE (ou en apprentissage accru en milieu de travail) ne doivent pas avoir comme objectif principal de fournir de la main-d'œuvre aux entreprises, notamment dans le contexte actuel, où celles-ci peinent à en trouver. Il faut que ces formations soient considérées comme un véritable temps plein de formation, tant les périodes en centres de formation que celles passées en entreprise. Par exemple, les auteures d'une recherche portant sur les effets des stages dans la formation professionnelle ont fait ressortir quatre conditions favorisant la réussite de ce type de programme de formation professionnelle :

1. La spécification préalable des objectifs de chaque stage et l'expérimentation de lieux de stages;
2. La visite des lieux de stage par les enseignants, centrée sur la réflexion des élèves à propos de leur expérience de stage;
3. Les tuteurs qui invitent les stagiaires à se référer à la théorie apprise ou les aident à améliorer leurs points faibles;
4. Les enseignants qui orientent le contenu de leurs cours en fonction des problèmes techniques rencontrés en stage (Hardy et Ménard, 2008).

Ces quatre aspects favorables renvoient pour l'essentiel à la nécessité de faire coïncider les axes de formation présentés en classe et ceux qui se déroulent en entreprise.

À l'opposé, certaines conditions ou pratiques défavorables au succès de ce type de formule d'apprentissage, ou autrement dit à la valeur ajoutée des stages, ressortent de cette recherche :

1. L'exclusion des élèves moins performants et moins motivés;
2. L'implantation de l'alternance pour surmonter les difficultés de recrutement d'élèves;
3. L'orientation exclusive vers l'insertion au travail et le peu de spécification des objectifs de chaque stage;
4. Les courtes visites des enseignants et le manque de disponibilité des tuteurs, accaparés par leurs autres tâches.

*Grosso modo*, ces mêmes constats ont été dressés par les personnes impliquées en formation professionnelle qui ont donné leur opinion dans le cadre de la présente évaluation (sondages, groupes de discussion). Il est à souligner que la pertinence d'une mesure ou d'un programme est étroitement associée à certains aspects de leur mise en œuvre. Ainsi, selon la très grande majorité des personnes sondées, des formules d'apprentissage où l'élève passe plus de temps de formation en milieu de travail apparaissent très pertinentes ou pertinentes.

Pour évaluer la pertinence de cette formule d'apprentissage telle qu'elle est perçue dans les milieux de la formation professionnelle, les opinions des personnes impliquées dans les PAAMT ont été recueillies. De manière générale, la très grande majorité des directions de CFP et des intervenants dans les entreprises ayant participé aux PAAMT estiment qu'il est très pertinent ou pertinent de mettre en place de telles formules d'apprentissage ou d'élargir l'offre actuelle à d'autres programmes.



**Tableau IV**  
**Opinions quant à la pertinence des**  
**formules d'apprentissage accru en milieu de travail**

<b>Intervenants des entreprises ayant accueilli au moins un stagiaire dans le cadre d'un PAAMT</b>	Très pertinent	Pertinent	Peu pertinent	Pas du tout pertinent
Dans quelle mesure jugez-vous pertinente une formule comme celle des projets d'apprentissage accru où plus de 40 % des heures de formation se déroulent en entreprise ?	22	11	1	0

<b>Personnel des CFP ayant mis en place au moins un PAAMT</b>	Oui	Non
Selon vous, est-ce qu'il serait pertinent d'étendre ce type de formation, selon la formule d'apprentissage accru en milieu de travail, à un plus large éventail de programmes d'études ?	20	0

<b>Personnel des CFP n'ayant pas mis en place de PAAMT</b>	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
De manière générale, <u>pour mieux répondre aux besoins des élèves</u> , il serait pertinent d'augmenter le nombre de programmes d'études offerts selon la formule de l'ATE.	5	12	3	0
De manière générale, <u>pour mieux répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises</u> , il serait pertinent d'augmenter le nombre de programmes d'études offerts selon la formule d'apprentissage de l'ATE.	4	14	2	0

Cependant, du point de vue des répondants qui travaillent dans les CFP n'ayant pas mis en place de PAAMT, la pertinence de telles formules d'apprentissage semble moins évidente. En effet, que ce soit relativement à la réponse aux besoins des élèves ou aux besoins de main-d'œuvre des entreprises, ce n'est qu'une faible proportion des répondants qui ont affirmé être tout à fait d'accord avec la pertinence de l'ATE. Évidemment, il n'est pas étonnant que les CFP ayant mis en place au moins un PAAMT aient plus tendance à estimer pertinent ce type de formule d'apprentissage.

La pertinence d'une mesure ou d'un programme découle notamment des éléments de valeur ajoutée qu'on leur associe. Selon les directions de CFP-PAAMT, les deux principales valeurs ajoutées de l'ATE en général sont qu'elles permettent :1) de rapprocher les compétences enseignées de celles recherchées en milieu de travail<sup>6</sup> et 2) de développer un partenariat plus étroit entre le milieu du travail et le monde scolaire.

Toutefois, dans le cas plus précis de l'apprentissage accru en milieu de travail, les deux principaux éléments de valeur ajoutée mentionnés sont que cette formule : 1) permet d'attirer les élèves qui ne se seraient pas inscrits autrement et 2) a tendance à accroître leur persévérance. Dans la prochaine section, sur les effets des PAAMT, seront abordés les aspects de leur attrait et la persévérance des élèves.

Par ailleurs, ce qui ressort des entretiens de groupe, notamment avec les membres du personnel des CFP, c'est que les programmes de type PAAMT ne sont pas adaptés à tous les élèves. Ceux qui ont davantage de difficultés d'apprentissage, qui ont besoin d'un encadrement plus serré ou dont la confiance en eux-mêmes est plus fragile, seront probablement mieux servis dans un programme plus traditionnel. Voici ce que souligne un membre du personnel de direction d'un CFP :

Les stages accrus, c'est pertinent, oui, mais pas nécessairement pour tous les élèves, c'est moins bien adapté pour les plus faibles; l'idéal ce serait de garder un programme régulier et un programme en accru... si on n'a pas un autre cours à côté qui permet de réintégrer les élèves, on va en perdre, des élèves.

En effet, la perspective d'effectuer rapidement, c'est-à-dire parfois quelques semaines seulement après le début du programme, des heures de stages en entreprise peut effrayer certains élèves, particulièrement les plus jeunes. En offrant les deux types de programmes, un CFP s'assure de combler les besoins d'un plus large éventail d'élèves potentiels. Toutefois, ce n'est sûrement pas possible dans toutes les régions, car, dans plusieurs d'entre elles, le bassin d'élèves potentiels est tout juste suffisant pour démarrer une seule cohorte, et ce, dans plusieurs secteurs de formation.

Ainsi, dans certains cas, des CFP pourraient se trouver dans une situation où ils auraient à choisir entre deux types de public au moment de peaufiner leur offre annuelle de formation.

---

<sup>6</sup> Dans le même sens, 43 des 56 élèves sondés ont indiqué qu'un programme où au moins la moitié des heures de formation se déroulent en entreprise « permet de concrétiser plus rapidement ce qu'on apprend en classe ».

### 4.3 Effets des PAAMT

Cette section vise à répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les PAAMT ont-ils contribué au développement et/ou à la redéfinition de partenariats écoles/entreprises ?
- Les PAAMT ont-ils eu des retombées sur la tâche enseignante et la qualité des apprentissages ?
- Les PAAMT ont-ils permis d'attirer un nouveau public d'élèves et de favoriser la persévérance scolaire, la diplomation et l'intégration en emploi ?

D'entrée de jeu, il est pertinent de se demander si le profil des élèves inscrits aux PAAMT répond aux objectifs ayant présidé à leur mise en place.

#### 4.3.1 Profil des élèves et objectifs des PAAMT

Comme l'indique le modèle logique présenté précédemment, l'un des deux principaux objectifs des PAAMT est de favoriser l'arrivée en formation professionnelle d'un nouveau public intéressé par des apprentissages plus pratiques. Que nous apprend le profil des élèves en lien avec cet objectif ?

**Tableau V**  
**Profil des élèves ayant participé aux PAAMT et répondu au sondage**

Groupe d'âge	n	%
Moins de 20 ans	10	18
20-29 ans	16	29
30-39 ans	11	20
40-49 ans	12	21
50-59 ans	7	13
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>
Secteur du programme d'études	n	%
Santé	28	50
Métallurgie	4	7
Agriculture et pêches	10	18
Fabrication mécanique	6	11
Alimentation et tourisme	8	14
Statut au début de la formation	n	âge moyen
Travailleur	29	33
Élève	18	28
Sans emploi	9	45
	n	%
Rémunération en entreprise (période de stage)		
Oui	54	96
Non	2	4
Rémunération en CFP (période de formation en CFP)		
Oui	25	45
Non	31	55

La moyenne d'âge des élèves ayant répondu au sondage est de 33 ans, et plus de la moitié ont 33 ans et plus. Évidemment, aucun objectif du projet pilote n'était formulé selon l'âge, mais il s'avère que les élèves les plus âgés sont en général ceux qui ont indiqué être travailleuses ou travailleurs ou sans emploi au moment de s'inscrire au programme. Cela signifie qu'il s'agit d'un nouveau public qui veut parfaire ses compétences afin soit d'augmenter ses possibilités de mobilité professionnelle, soit de décrocher un emploi dans un nouveau domaine du marché du travail.

#### **4.3.2 Développement de nouveaux partenariats**

La grande majorité (18 sur 20) des répondants au sondage auprès des CFP ayant mis en place un PAAMT ont affirmé que cela a contribué de manière importante à l'établissement ou à la redéfinition de partenariats avec les entreprises. Il en est de même du côté des entreprises, où la presque totalité des répondants (sauf un) ont indiqué que le PAAMT dont ils ont été partie prenante a contribué au renforcement et à la redéfinition de leur partenariat avec le CFP concerné.

Du point de vue des CFP, cette formule d'apprentissage favorise un rapprochement avec le marché du travail puisqu'elle nécessite des contacts beaucoup plus fréquents avec les entreprises. Dans certains domaines de formation, par exemple en fabrication mécanique et en métallurgie, ce rapprochement est bénéfique, notamment en ce qui a trait au partage des avancées technologiques des entreprises. De manière plus générale, ces échanges plus réguliers permettent de mieux comprendre les visions respectives du milieu de la formation professionnelle et des entreprises.

En somme, comparativement aux stages traditionnels de fin de programme, qui nécessitent peu de coordination et de partage de connaissances ou de pratiques, et en raison de leur nature même, les PAAMT forcent les échanges entre CFP et entreprises, et ce, de l'étape de l'adaptation du programme jusqu'à celle de l'évaluation des apprentissages par l'élève. Ce rapprochement fait partie des objectifs ayant présidé à la mise en place de la mesure.

#### **4.3.3 Attrait d'une formule en apprentissage accru pour les élèves et effets sur leur persévérance**

L'effet d'attraction des PAAMT pour les élèves est avant tout lié à la possibilité de passer rapidement plus de temps en milieu de travail, et surtout à l'aspect financier qui y est associé. À cet égard, les élèves sondés dans le cadre de cette évaluation ont en quelque sorte corroboré la perception du personnel des CFP. En effet, la majorité des 56 élèves ayant répondu au sondage ont affirmé qu'ils ne se seraient pas, ou probablement pas, inscrits à un programme qui n'aurait pas eu cette caractéristique. De même, parmi les répondants ayant affirmé avoir été rémunérés<sup>7</sup> (au CFP et/ou en entreprise) trois sur quatre ont indiqué que la rémunération des heures de formation les avait certainement ou peut-être incités à s'inscrire au programme. Cette caractéristique des PAAMT semble donc répondre aux besoins des élèves et, sous cet angle, à l'objectif d'attirer un nouveau public.

---

<sup>7</sup> Deux répondants ont affirmé ne pas avoir été rémunérés pour leur stage en entreprise.

**Tableau VI**  
**Perception des élèves sur l'effet d'attraction des PAAMT**

	Oui certainement	Oui peut-être	Non probablement pas	Non
Si vous n'aviez pas eu la possibilité de vous inscrire à ce programme où l'élève passe plus d'heures de formation en milieu de travail, <b>vous seriez-vous inscrit à un autre programme qui n'a pas cette particularité ?</b>	6	20	17	13
	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
C'est la perspective de passer plus d'heures de formation en entreprise qui vous a incité à vous inscrire à ce programme.	27	22	5	2
C'est la rémunération des heures de formation qui vous a incité à vous inscrire à ce programme.	26	15	9	4

Quant au second élément de valeur ajoutée perçu par le personnel des CFP en lien avec un PAAMT (la tendance à accroître la persévérance des élèves), il est difficile de porter un jugement formel appuyé sur les données administratives, et ce, autant en raison du nombre relativement peu élevé d'élèves inscrits aux PAAMT que du fait que plusieurs des formations sont toujours en cours.

Cependant, cet aspect positif attribué à des programmes de type PAAMT est largement partagé par les répondants du sondage destiné aux entreprises. En effet, 29 des 34 répondants ont indiqué être tout à fait d'accord (18) ou d'accord (11) avec la proposition selon laquelle les élèves inscrits à ce type de programme ont plus tendance à persévérer que les autres stagiaires qu'ils ont reçus dans leur entreprise.

Pour ce qui a trait à l'opinion des élèves, le sondage ne permet pas d'apprécier cet aspect de la persévérance étant donné que tous n'avaient pas terminé leur programme au moment de la collecte de données. Par ailleurs, il est probable que les élèves ayant abandonné aient été moins enclins à répondre au questionnaire que les autres<sup>8</sup>.

**Tableau VII**  
**Statut des élèves au moment de l'administration du questionnaire**

Actuellement, quelle est votre situation par rapport au stage selon la formule d'apprentissage accru en milieu de travail auquel vous avez participé ?	
Je le poursuis comme prévu et je prévois le terminer en 2020.	29
Je l'ai terminé dans les délais prévus et j'ai obtenu mon diplôme.	26
Je l'ai abandonné.	1

Source : Sondage auprès des élèves.

#### **4.3.4 Effets des PAAMT sur la tâche enseignante**

L'une des retombées importantes d'un modèle d'apprentissage accru en milieu de travail a trait à la transformation de la tâche enseignante qu'il implique. D'ailleurs, les craintes relatives à cet aspect pourraient expliquer le faible attrait qu'exerce cette formule sur bon nombre d'enseignants, comme l'explique un membre du personnel de direction d'un CFP :

Pour l'enseignant, c'est vraiment une migration de son rôle parce qu'il voit un troisième joueur entrer dans la partie (superviseur) dans un contexte où le rôle de l'enseignant est en mutation [...] et là, on rajoute encore une couche de changements avec le dual, qui exacerbe ses peurs.

À cet égard, l'une des préoccupations de l'enseignant en formation professionnelle du type apprentissage accru en milieu de travail, c'est « comment l'élève va faire pour apprendre autrement que par moi ? », c'est le partage de sa responsabilité d'enseignant qui, souvent, l'inquiète.

---

<sup>8</sup> De surcroît, comme ce sont les CFP qui avaient à acheminer le lien vers le questionnaire aux élèves inscrits à leur PAAMT, on peut présumer que, dans certains cas au moins, les élèves ayant abandonné ne l'ont pas reçu.

**Tableau VIII**  
**Opinions quant aux deux principales répercussions**  
**d'une formule en apprentissage accru sur la tâche enseignante**

Selon votre expérience avec le PAAMT qui a été mis en œuvre dans votre CFP, quelles sont les deux principales répercussions de ce type de formule de formation sur la tâche enseignante ?	Répondants (n)
Exigences à remplir concernant l'adaptation du programme et l'élaboration de matériel pédagogique et d'outils d'encadrement	14
Quantité importante de temps à accorder à l'établissement d'ententes de partenariat avec les entreprises et à l'accompagnement des superviseurs	11

Source : Sondage auprès des CFP ayant mis en place un PAAMT.

Ces résultats montrent que la mise en place d'un programme selon une formule d'apprentissage accru en milieu de travail est exigeante pour le personnel enseignant des CFP, et ce, de l'étape de l'élaboration d'ententes avec les entreprises jusqu'à l'adaptation du matériel pédagogique et évidemment à l'accompagnement des élèves et des superviseurs en entreprise.

Incidentement, une grande partie du nouveau rôle de l'enseignant est de « superviser le superviseur » en entreprise. L'enseignant peut alors être confronté à une vision différente, en quelque sorte, de la notion de stagiaire. Si la mission du CFP est de former les élèves pour qu'ils maîtrisent certaines compétences professionnelles, d'autres aspects de la vie, dont le savoir-être, ont été mentionnés par plusieurs intervenants de CFP rencontrés. Ceux-ci considèrent devoir former les élèves dans plusieurs aspects de leur vie. Du côté de l'entreprise cependant, le stagiaire est souvent principalement vu comme un employé devant s'intégrer à l'entreprise<sup>9</sup>. Ainsi, à la tâche traditionnelle de l'enseignant s'ajoute souvent la nécessité de faire accepter à l'entreprise au moins une partie de la culture ou de la mission qui animent les CFP. Ce peut être d'autant plus délicat que le vis-à-vis en entreprise est une personne de métier expérimentée. Il s'agit en fait d'une tâche qui ne fait pas partie du rôle traditionnel de l'enseignant en formation professionnelle. Un membre du personnel de direction de CFP explique ainsi cette situation :

---

<sup>9</sup> Il est utile de distinguer un stage d'intégration (formule traditionnelle) où, en fin de formation, l'élève s'initie quelques heures à un milieu de travail, et un stage d'acquisition de connaissances (ATE ou ATE accru), où le milieu de travail devient un lieu d'acquisition de connaissances. Cette distinction permet de mieux cerner la particularité du rôle de l'enseignant en ATE accru, puisqu'il doit être plus présent sur les lieux de travail en soutien aux élèves-stagiaires et au personnel de l'entreprise qui les encadre.



Parfois, l'enseignant est obligé d'imposer ses idées. Les premières personnes aptes à se rendre compte que ça ne marche pas en entreprise, c'est un enseignant. Ça lui prend quand même du courage pour arriver en entreprise et s'apercevoir que l'élève est utilisé comme du « *cheap labor* ». Ensuite, il doit aller voir le superviseur pour lui dire qu'il a une responsabilité, que l'entreprise s'est engagée dans une formation. Éventuellement, parce qu'il faut qu'il protège son élève, aller voir la direction de son CFP et lui dire que ça ne marche pas et qu'il faut retirer l'élève de cette entreprise. L'enseignant, il faut vraiment qu'il soit accompagné là-dedans.

Lorsque l'élève est en stage, une bonne partie de sa formation est axée sur les besoins de l'entreprise et souvent, lors de ses visites, l'enseignant aura à recadrer, en quelque sorte, les contenus enseignés parce que le programme doit être respecté.

Par ailleurs, plusieurs ont mentionné (dans les sondages et les groupes de discussion) que la reconnaissance des heures effectuées par le personnel enseignant en dehors du CFP constitue un enjeu important qui peut être à la source d'insatisfactions s'il n'est pas géré de manière transparente. Il a également été soulevé que le rapport enseignant-élève doit être considéré de manière différente en apprentissage accru en milieu de travail, car l'enseignant peut difficilement faire son travail adéquatement avec un rapport semblable à celui d'un programme de formation traditionnel. Un enseignant d'un CFP ayant mis en place un PAAMT expose ces difficultés :

Pour un stage traditionnel, ça va bien, un rapport de 1/22 par exemple : on est en fin de formation. Mais pour un stage en apprentissage accru en milieu de travail, l'enseignant devrait être dans le milieu beaucoup plus souvent pour montrer certaines techniques à l'élève, faire des interventions pédagogiques directement dans le milieu. L'élève est un apprenant pendant cette période-là. Et c'est là que c'est difficile, lorsque le rapport est trop élevé.

Un autre volet qui inspire certaines appréhensions chez le personnel enseignant en ce qui a trait à sa tâche dans ce nouveau modèle d'apprentissage, c'est l'évaluation des apprentissages. Si l'élève passe la moitié de son temps de formation en entreprise, qui fait son évaluation, et comment ? Bien entendu, c'est la responsabilité de l'enseignant de procéder à l'évaluation et à la sanction des apprentissages. Toutefois, des ajustements liés à la tâche enseignante doivent être apportés à ce chapitre, et différents cas de figure sont possibles. Par exemple, un enseignant dans un programme de mécanique de véhicules lourds relate, dans un des groupes de discussion, avoir vécu un dilemme puisque, dans ce cas, l'évaluation (portant sur la réparation un moteur) ne peut se faire qu'en entreprise : « Nous, on n'est pas en mesure de faire l'évaluation à l'école, en

tout cas une partie de l'évaluation, ce qui fait qu'il y a deux initiales sur l'évaluation, [celles] de l'enseignant et du superviseur. »

Ainsi, la tâche enseignante est transformée dans un programme fondé sur un modèle d'apprentissage accru en milieu de travail. Il s'agit d'un effet que personne n'a contesté dans le cadre de cette évaluation. Ce qui ressort cependant, c'est que les directions de CFP qui mettent en place des PAAMT doivent en être conscientes et accompagner le personnel enseignant qui s'engage dans cette nouvelle avenue.

## DISCUSSION

*Modalités de mise en œuvre : l'importance de favoriser le développement d'une vision commune*

Le déploiement des programmes en apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT) par le Ministère à partir de 2015-2016 avait comme objectif de soutenir financièrement les organismes scolaires qui souhaitaient bonifier leur offre en formation professionnelle avec ce type de programme. L'offre a été bien reçue, et le niveau de financement est apparu suffisant pour la majorité des personnes rencontrées ou sondées. La plupart conviennent qu'une partie des coûts liés à l'implantation de ce type de programmes n'est pas récurrente et que l'expertise développée pourrait éventuellement être utilisée pour d'autres programmes.

Toutefois, le moment où la subvention est accordée, c'est-à-dire une fois la sanction effectuée, apparaît inéquitable selon certains, surtout pour la première année d'implantation. En effet, des frais sont engagés alors même que le nombre d'élèves qui termineront leur formation n'est pas encore déterminé. Il s'avère que cette situation est plus problématique dans les régions où la population est moins dense.

Par ailleurs, pour s'assurer des plus grandes chances de réussite, il faut effectuer un travail important avant de démarrer un programme de formation selon la formule d'apprentissage accru en entreprise. L'engagement éclairé du personnel enseignant et des entreprises impliquées constitue un préalable au succès d'une telle démarche. Si un effort de promotion doit être fait pour attirer des élèves vers ce nouveau type de programme, les CFP doivent également effectuer un travail préalable de sensibilisation auprès des entreprises partenaires. Il s'agit de mettre en lumière la différence de nature entre la formule *traditionnelle* de stage et celle de *stage accru*, notamment en ce qui a trait à la vision du CFP quant à cette formule, au type d'implication des superviseurs de stages en entreprise et au type de collaboration avec l'enseignante ou l'enseignant qu'exige ce modèle d'apprentissage.

Son potentiel de développement est difficile à apprécier, mais l'évaluation a permis de constater qu'il est fortement lié aux milieux professionnels et aux approches que les intervenants des CFP effectuent auprès des entreprises afin notamment de concilier des visions de l'insertion de stagiaires en entreprise qui ne sont, de prime abord, pas tout à fait compatibles. Dans le processus de mise en œuvre des PAAMT, plusieurs ont souligné l'importance de bien communiquer, avant même l'arrivée du premier stagiaire en entreprise, les attentes respectives du CFP et de l'entreprise devant cette nouvelle initiative de formation professionnelle. À la lumière de cette évaluation, il semble que la principale réticence des intervenantes et intervenants des CFP face à ce type de formule, c'est la difficulté de faire prendre conscience à certaines entreprises que leur rôle dans la formation doit évoluer et prendre une place plus importante lorsque l'élève passe

la moitié de son temps de formation en entreprise. Autrement dit, il ne faut pas que l'élève soit accueilli en entreprise comme un employé parmi d'autres.

Une autre préoccupation, liée à la précédente, est que l'entreprise n'utilise cette mesure que pour combler ses besoins en main-d'œuvre, ce qui se traduirait par une formation limitée à ses simples besoins. Dans la perspective de la mission d'un CFP, l'acquisition d'une compétence par un stagiaire doit pouvoir lui être utile dans l'ensemble d'un secteur d'activité donné, et non pas limitée aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière. C'est pourquoi les liens entre le personnel du CFP impliqué et les superviseurs en entreprise doivent être plus systématisés que lors de stages traditionnels, ce que les modalités de mise en œuvre de ce type de programmes doivent prévoir. Ce rapport d'évaluation a souligné que, pour que ce genre d'initiative soit réussie et perdure, cet aspect est central selon les milieux rencontrés ou sondés. Cela implique que toute mesure visant à accroître l'offre de programmes en apprentissage accru doit en tenir compte pour qu'une certaine réussite soit assurée.

#### *Cohérence externe : développer en tenant compte d'autres mesures*

La pertinence des PAAMT est largement tributaire de la façon dont se fait leur mise en œuvre par les CFP et leurs partenaires. Malgré des appréhensions, l'apprentissage accru en milieu de travail apparaît pertinent aux yeux de la plupart des gens du milieu ayant eu l'occasion de donner leur avis dans le cadre de la présente évaluation. La formule d'apprentissage accru est appropriée dans la mesure où certaines conditions de mise en œuvre sont respectées et où les entreprises comprennent leur rôle et acceptent de le faire évoluer. La pertinence d'une mesure est aussi liée aux autres programmes ayant des objectifs concomitants, dans ce cas-ci les stages en formation professionnelle : c'est ce qu'on appelle la cohérence externe. Si, éventuellement, le Ministère souhaitait pérenniser une mesure s'apparentant aux PAAMT, il devrait s'assurer qu'elle « s'arrime » de manière adéquate à l'offre actuelle en matière de formation en entreprise. Deux de ces mesures retiennent l'attention à cet égard.

Comme mentionné précédemment, le PAMT mis en place par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) avec la collaboration de la Commission des partenaires du marché du travail vise à développer les compétences de base des employés peu qualifiés dans plusieurs secteurs d'activités préalablement ciblés. Pour ce faire, le bénéfice fiscal accordé ainsi que l'accompagnement du MTESS dans le cadre de ce programme offrent aux entreprises la possibilité de parfaire les compétences de leurs employés tout en les gardant en emploi. L'évaluation a permis de constater qu'une bonne partie élèves-stagiaires dans le cadre des PAAMT étaient déjà en emploi dans l'entreprise. En effet, les trois quarts des répondants d'un CFP ayant développé un PAAMT ont affirmé qu'une offre faite par l'entreprise à l'un de ses employés faisait partie des façons dont les élèves ont été approchés. La majorité des stagiaires

ayant répondu au sondage ont affirmé être déjà en emploi avant de commencer leur stage. De plus, le quart des entreprises ayant répondu au sondage ont indiqué que leur(s) stagiaire(s) du PAAMT étaient déjà leurs employés avant le stage.

L'un des principaux objectifs des PAAMT est d'attirer un nouveau public, et ces travailleurs déjà en entreprise en constituent sans doute un. Le travailleur sera libéré par son employeur pour suivre une formation qualifiante menant à un diplôme d'études professionnelle pour exercer le métier visé dans son entreprise. Il pourrait également bénéficier d'un PAMT pour compléter son intégration dans ces fonctions en entreprise et obtenir également un certificat de qualification professionnelle. Ces programmes sont donc complémentaires et permettent d'augmenter la rétention du travailleur. Les entreprises vont-elles chercher un soutien financier de l'un et l'autre ministères pour un même stagiaire ? L'évaluation n'a pas permis de répondre à cette question de manière exhaustive, mais cette situation a été observée et mentionnée lors des différentes collectes de données.

Par ailleurs, l'une des règles budgétaires du Ministère prévoit déjà un soutien financier pour les organismes scolaires qui offrent des programmes en ATE. La reconnaissance de l'effort financier supplémentaire requis par la mise en place de ces programmes est en quelque sorte la raison d'être de cette mesure de soutien. Comme pour les PAAMT, cette mesure tient compte du fait que des sommes plus importantes doivent être investies au moment de l'implantation de ce type de programmes, puisque l'allocation supplémentaire par ETP qu'elle comprend diminue à mesure qu'augmente le nombre d'élèves inscrits en ATE dans un organisme scolaire.

Il apparaît souhaitable que le soutien financier du Ministère pour la mise en place et le maintien éventuel de PAAMT passe par l'adaptation de cette règle budgétaire. Elle pourrait, par exemple, prévoir une somme forfaitaire au moment de l'implantation d'un programme, étant donné que, comme l'a montré cette évaluation, un programme de type « accru » revêt un caractère différent de celui d'un programme en ATE traditionnel, notamment en ce qui a trait à l'investissement en temps du personnel enseignant. Cette adaptation pour intégrer les programmes de type « accru » apparaît d'autant plus pertinente que les organismes scolaires sont déjà bien au fait de cette règle budgétaire, puisque la majorité d'entre elles l'utilisent déjà. Éviter la multiplication des mesures et des règles budgétaires constitue évidemment un aspect à ne pas négliger dans la perspective de rendre l'intervention gouvernementale plus efficiente.

### *Atténuer les effets appréhendés des PAAMT*

Les PAAMT ont été mis en place pour soutenir les organismes scolaires dans leur volonté de promouvoir un type de programme susceptible d'attirer un nouveau public. Bien que ce type de programme, et notamment la rémunération qui y est associée, comprenne un incitatif important pour plusieurs élèves, des efforts de promotion par les CFP s'avèrent nécessaires pour recruter des jeunes qui ne sont pas déjà employés des entreprises qui accueillent des stagiaires.

Enfin, pour que ce type de formation puisse devenir sinon la norme du moins une option accessible à plusieurs programmes dans la plupart des régions du Québec, la transformation de la tâche enseignante qu'il implique doit être reconnue et se traduire par des modifications dans la planification des aménagements de travail. L'engagement du personnel enseignant dans cette nouvelle approche est essentiel à son développement. Or, les personnes rencontrées ou sondées du milieu de la formation professionnelle ont été nombreuses à affirmer que les appréhensions des enseignantes et enseignants pourraient constituer un frein au déploiement de PAAMT. L'engagement des directions d'établissement pour une culture de l'apprentissage accru est, à cet égard, un préalable au succès pérenne de l'implantation de ce type de programme.

## CONCLUSION

Plus d'une cinquantaine de projets ont été soumis par des organismes scolaires lors de l'appel de projets d'apprentissage accru en milieu de travail du Ministère. Ce nombre témoigne de l'intérêt pour cette formule d'apprentissage dans les milieux de la formation professionnelle. La plupart des projets retenus ont donné lieu à des succès, autant par le nombre d'inscriptions que par les faibles taux d'abandon constatés au moment de l'évaluation.

Les PAAMT semblent répondre à un besoin, notamment pour une certaine population encline à parfaire ses compétences en vue d'obtenir une formation qualifiante menant à un diplôme d'études professionnelles tout en s'assurant de revenus pendant la période de formation. Cependant, il appert que ce type de programme convient peu à un public plus jeune, ayant eu peu d'expérience sur le marché du travail. De plus, cette formule en apprentissage accru se veut une réponse aux besoins des entreprises qui peinent à combler leurs besoins en main-d'œuvre. Or, une bonne partie des élèves des PAAMT étaient déjà, au moment de leur inscription, employés par l'entreprise qui les a accueillis comme stagiaires.

La pérennisation de cette formule d'apprentissage serait sans doute bien reçue sur le terrain, comme les résultats de cette évaluation le laissent entrevoir. Toutefois, elle aurait avantage à être accompagnée d'une sorte de cadre de référence qui préciserait les objectifs et les types de publics visés de même les caractéristiques des élèves moins susceptibles de réussir dans ce contexte d'apprentissage. De cette façon, et en prévoyant un suivi systématique du profil des élèves et des programmes offerts par les établissements, il serait possible d'éviter que certaines catégories d'élèves soient pénalisées, notamment dans des régions où l'offre de formation professionnelle est moins importante ou leur convient moins.

De même, il appert que l'une des clés de la réussite de tels projets est que soit préalablement déterminé, d'un commun accord, le partage des responsabilités entre les intervenants des CFP et ceux des entreprises. L'importance de cet aspect ainsi que ses modalités afférentes pourraient également être formalisées dans un document établissant les paramètres de ce modèle d'apprentissage pour le Québec.

Le succès sera aussi tributaire de la capacité d'adaptabilité des milieux aux exigences de ce modèle d'apprentissage novateur au Québec. Ce changement de culture peut prendre un certain temps avant d'être bien intégré dans les pratiques, aussi bien du côté des CFP que de celui des entreprises. Il implique l'acceptation du fait que l'apprentissage accru en milieu de travail n'est pas un modèle statique, qu'il doit être adapté à chaque cohorte et qu'il devra évoluer au rythme des besoins changeants des entreprises. Dans ce dernier cas, leurs besoins en main-d'œuvre peuvent fluctuer au fil des ans, ce qui peut venir altérer leur intérêt à participer à de tels

programmes. S'engager à mettre en œuvre ce type de modèle, c'est accepter qu'il doive être en partie redéfini chaque année, en fonction des nouvelles entreprises qui s'y impliquent et des cohortes d'élèves qui s'inscrivent à ces programmes.

L'accompagnement que le Ministère peut offrir au réseau relativement à ces initiatives doit tenir compte des enjeux qui se présentent à chaque nouvelle cohorte, quel que soit le programme. Même si le cumul de l'expérience des années précédentes la facilite, la mise en œuvre de programmes en apprentissage accru exige un apport supplémentaire en ressources humaines, récurrent au moins en partie, notamment en ce qui a trait aux communications régulières avec des partenaires et à la libération du personnel pour sa formation.



## RÉFÉRENCES

Delautre, G. (2014, septembre). Caractéristiques et évolutions de l'apprentissage en Allemagne. *Études de la DARES*, (185), 34 p.

German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training. (2019). *Présentation sur la formation professionnelle duale*, <https://www.bibb.de/govet/en/75724.php>

Hardy, M. et L. Ménard, (2008). Alternance travail-études : les effets des stages dans la formation professionnelle des élèves. *Revue des sciences de l'éducation*, 34(3), 689-709.

Hart, S. A. (2019, août). La formation en alternance et les stages au Québec. *Bulletin de l'Observatoire compétences-emplois*, 9(3), 7 p.

La formation professionnelle en Allemagne : comment ça marche ? (7 février 2018). <https://www.managementdelaformation.fr/gestion-de-la-formation/2018/02/07/formation-professionnelle-en-allemande-comment-ca-marche/>

Lebel, D. (2002). *Rapport d'évaluation du Programme de soutien financier à l'alternance travail-études, de 1998-1999 à 2000-2001*. Québec, Ministère de l'Éducation, Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue, 65 p.

Mazalon, É., C. Beaucher et M. Langlois (2010). L'évolution et la détermination des projets d'élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle en alternance travail-études. *Revue de recherche appliquée sur l'apprentissage*, (3), 1-20.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2018). *Le programme d'apprentissage en milieu de travail*. Québec, 8 p.

Steedman, H. (2014). *Vue d'ensemble des systèmes et questions d'apprentissage : Contribution de l'OIT au Groupe de Travail du G20 sur l'emploi*. Organisation internationale du travail (OIT), Bureau international du Travail, Département des compétences et des compétences, 26 p.

