



**MENTORAT EFFICACE
D'APPRENTIS
EN COURS D'EMPLOI
PAR DES COMPAGNONS:**

Conseils, stratégies et ressources



Canadian Apprenticeship Forum
Forum canadien sur l'apprentissage



AU SUJET DU FCA-CAF

Le Forum canadien sur l'apprentissage — Canadian Apprenticeship Forum (FCA CAF) est un organisme national à but non lucratif qui collabore avec des intervenants de partout au Canada. Il exerce de l'influence sur les stratégies pancanadiennes en matière d'apprentissage par la recherche, les échanges et la collaboration afin de partager des connaissances sur tous les métiers de tous les secteurs, et ce, partout au pays et ainsi faire valoir l'apprentissage comme modèle efficace d'éducation et de formation. Son conseil d'administration est composé de représentants du monde des affaires, de syndicats, d'administrations provinciales ou territoriales responsables de l'apprentissage, du milieu de l'éducation et de groupes visés par l'équité. Le travail du FCA-CAF a permis de faire la lumière sur de nombreux enjeux fondamentaux ayant une incidence sur l'apprentissage, notamment les obstacles apparents à l'accès et à la réussite des programmes d'apprentissage et la rentabilité de la formation par l'apprentissage. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site Web du FCA CAF au www.caf-fca.org.

Le présent rapport fait référence à certaines ressources. Veuillez nous informer de toute ressource supplémentaire offerte dans votre administration en nous envoyant un courriel à : info@caf-fca.org

Veuillez noter que tous les liens web retrouvés dans ce rapport étaient actifs en mai 2013.

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Aneel Rangji	Association canadienne de la construction	Karen Walsh	Bureau de promotion des apprenties
Catherine Moss	College of the North Atlantic	Gordon Falconer	Association Internationale des Machinistes et des Travailleurs et Travailleuses de l'Aérospatiale
Charles Goodbrand	SAIT Polytechnic	Lynne Pajot	Syndicat canadien de la fonction publique
Borys Gengalo	ConstruForce Canada	Martin Kerstens	Kawartha Pine Ridge District School Board
Jim Tallman	North Pacific Training & Performance Inc.	Bob Davis	Federation of Post-Secondary Educators of BC
Kelly Ogle	Gouvernement du Yukon	Gina O'Rourke	Enterprise Saint John
Ken Webb	New Brunswick Community College	Beverley Maloney	Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador
Nancy Raymond	Collège Boréal	Frances Caguiat	Institut professionnel des constructeurs d'habitations
Peter Wilson	Ordre des métiers de l'Ontario	Emily Arrowsmith	Forum canadien d'apprentissage
Doug Mitchell	Commission de l'apprentissage et de la qualification de la Saskatchewan	Brian Gingras	Finishing Trades Institute of the International Union of Painters & Allied Trades
Shane McCarthy	United Association of Journeymen	Gregory Renne	Finishing Trades Institute of the International Union of Painters & Allied Trades
Philippe Chevalier	YAB Management Inc.		

NOTE AUX LECTEURS

Les opinions exprimées dans ce rapport ne représentent pas nécessairement les politiques ou les points de vue officiels du FCA-CAF ni d'autres organisations qui ont pu fournir un soutien financier ou autre dans le cadre de ce projet.

REMERCIEMENTS

Ce projet a bénéficié du financement du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.

Le FCA-CAF remercie la firme KD McLaren Consulting Inc. pour sa contribution à la recherche réalisée dans le cadre du projet.

Le FCA-CAF tient également à remercier tous les participants aux entrevues ainsi que les membres du Groupe de travail de leur temps et de leurs idées.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 SOMMAIRE	4
1.1 Introduction.....	4
1.2 Principales conclusions.....	5
1.3 Conclusion.....	5
2.0 INTRODUCTION	6
2.1 Concepts clés.....	8
2.2 Contexte	8
2.3 Méthodologie.....	10
3.0 PRATIQUES EFFICACES EN MILIEU DE TRAVAIL POUR APPUYER LES COMPAGNONS MENTORS ET LA FORMATION PAR L'APPRENTISSAGE	11
3.1 Choisir les bonnes personnes comme compagnons mentors.....	11
3.1.1 Techniques de leadership	12
3.1.2 Aptitude à l'enseignement.....	12
3.1.3 Ouverture d'esprit à travailler avec des gens plus jeunes.....	12
3.1.4 Volonté de faire face au manque de temps et de gérer la charge de travail	12



3.2 Offrir de la formation au compagnon avant le mentorat.....	12
3.3 Créer un plan de formation avec le compagnon	13
3.4 Appliquer le plan de formation et assurer une surveillance et une évaluation continues.....	14
3.4.1 Rotations structurées des apprentis	14
3.4.2 Fournir des processus et des outils aux compagnons.....	15
3.5 Fournir aux compagnons des stratégies et des processus de mentorat.....	17
3.6 Fournir de la formation et un appui soutenus aux compagnons mentors	17
4.0 CONCLUSION	18
5.0 RECOMMANDATIONS	19
5.1 Informer les employeurs et les compagnons au sujet de la valeur de l'apprentissage	19
5.2 Discuter avec les employeurs de l'analyse de rentabilité en faveur de la formation	20
5.3 Partager l'information au sujet des ressources existantes en mentorat	20
5.4 Appuyer les efforts déployés afin de préparer des personnes pour l'apprentissage	20
5.5 Informer les compagnons au sujet de la façon d'encadrer des apprentis	20
5.6 Offrir aux compagnons des cours sur la communication	20
5.7 Appuyer des postes de coordonnateur à temps plein.....	20
5.8 Donner aux compagnons un accès facile aux documents	21
5.9 Intégrer les concepts du mentorat dans les normes de formation	21
6.0 ANNEXES	22
6.1 Glossaire.....	22
6.2 Description des participants aux entrevues	26
6.3 Ressources sur le mentorat	30

1.0 SOMMAIRE

1.1 Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, prendre le temps d'aider des compagnons d'apprentissage qui forment et guident des apprentis peut sembler constituer un luxe que peu d'employeurs ont les moyens de se payer. Toutefois, le risque encouru en ne faisant rien, porte des conséquences encore plus lourdes car les compagnons mentors jouent un rôle crucial dans l'acquisition des compétences par les apprentis. Lorsque les compagnons reçoivent l'appui dont ils ont besoin pour encadrer des apprentis comme il se doit, les compétences spécialisées sont acquises de façon plus efficiente, la productivité du milieu de travail est rehaussée et le roulement de la main-d'œuvre diminue.

Les six pratiques en milieu de travail décrites dans le présent rapport à l'appui du mentorat et de la formation par des compagnons sont le fruit de plus de quatre-vingts entrevues auprès d'employeurs, de compagnons et d'apprentis et tiennent compte de la rétroaction des membres du Groupe de travail. Voici les six pratiques retenues : choisir la bonne personne comme mentor, offrir de la formation en mentorat, établir un plan de travail, offrir au compagnon et à l'apprenti des occasions d'évaluer la situation et les progrès réalisés tout au long de la formation, offrir des approches et des stratégies sur le mentorat et les communications efficaces aux compagnons et enfin, fournir un appui soutenu, par exemple des cours d'appoint.

En plus de présenter ces pratiques efficaces, le rapport présente aussi une série de recommandations. La majorité des personnes interviewées et les membres du Groupe de travail ont convenu que le partage d'information sur l'analyse de rentabilité à l'appui des programmes d'apprentissage et des ressources existantes s'impose afin d'encourager un plus grand nombre d'employeurs à aider leurs compagnons à devenir de meilleurs mentors. En ce qui concerne l'aide aux compagnons, il a été recommandé d'offrir des cours de formation et de communication à l'intention des mentors. Si le compagnon mentor travaille pour un petit employeur, il est aussi important que le mentor ait plus facilement accès aux normes de formation. Lorsque les fonds sont disponibles pour le faire, les coordonnateurs du programme d'apprentissage peuvent venir en aide aux compagnons et s'assurer ainsi qu'ils utilisent des méthodes d'évaluation uniformes. Enfin, il est recommandé d'intégrer les principes fondamentaux du mentorat dans chaque année de formation par l'apprentissage. Il est important que les apprentis soient sensibilisés aux rôles et aux responsabilités des mentors afin qu'ils soient mieux préparés à enseigner à la génération suivante d'apprentis lorsqu'ils deviendront compagnons mentors à leur tour.

Enfin, le rapport présente une liste des ressources pratiques que les employeurs peuvent utiliser dans leur milieu de travail.



1.2 Principales conclusions

Le rapport met en vedette les pratiques en milieu de travail qui appuient les compagnons formateurs et en dernier ressort, améliorent les expériences vécues par les apprentis au cours de la formation.

Selon les personnes interviewées, l'efficacité du mentorat repose sur la sélection de compagnons qui veulent enseigner et qui ont à cœur leur rôle. Ces mentors peuvent avoir les caractéristiques suivantes, notamment : une volonté de jouer un rôle crucial dans la formation de l'effectif de demain; une volonté d'appuyer les apprentis en dépit des contraintes de temps que le milieu de travail exerce sur eux; une ouverture d'esprit à travailler avec la jeune génération; un rendement antérieur exemplaire en matière de sécurité, de même qu'une éthique de travail solide, des habiletés antérieures et enfin, une capacité à transférer des connaissances.

Il est important que les compagnons reçoivent une formation au sujet du mentorat et des objectifs particuliers de l'apprentissage dans les métiers dans le cadre du programme d'apprentissage avant de les jumeler à des apprentis afin qu'ils puissent travailler de façon constructive avec les apprentis. Les personnes interviewées ont soulevé le fait que bien qu'on s'attende à ce que des compagnons acceptent d'encadrer des apprentis, il faut se rappeler que très peu d'entre eux ont suivi une formation ou reçu des conseils sur la façon d'être un mentor efficace.

Les deux pratiques les plus importantes en milieu de travail dont les personnes interviewées ont discuté sont l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation efficaces.

Les plans de formation peuvent être utilisés comme outils de comparaison qui donnent aux compagnons un moyen de comprendre les progrès réalisés par les apprentis et de déterminer leurs forces et leurs faiblesses.

La tenue de réunions régulières entre les compagnons et les apprentis permettent aux deux parties d'avoir l'occasion de discuter des objectifs de la formation, des préoccupations, des exigences et du rendement.

Le suivi soutenu de la formation permet de reconnaître les lacunes et de les combler. Les affectations ciblées liées aux objectifs de l'acquisition du savoir, les formulaires d'évaluation, les journaux, les comptes rendus de réunions, les carnets et les réunions bihebdomadaires sont des outils utilisés pour établir une structure qui aidera à guider les compagnons chargés de la formation.

Il peut être utile de fournir aux compagnons des processus précis sur le mentorat et plus particulièrement sur la façon de communiquer avec l'apprenti, un domaine que certains d'entre eux ont de la difficulté à maîtriser.

Il est nécessaire de fournir un soutien continu aux mentors. Des rappels sur la sécurité, les pratiques de communication et les normes de formation s'imposent.

1.3 Conclusion

Les stratégies, les pratiques exemplaires documentées, les listes de ressources et les recommandations présentées dans ce rapport offrent l'appui pratique dont les employeurs ont besoin pour guider les compagnons qui forment des apprentis. Les personnes interviewées ont soulevé des thèmes communs, soit l'importance d'un engagement de la part de l'employeur, la surveillance du compagnon afin de s'assurer qu'il se consacre à son rôle en tant qu'enseignant et les outils à fournir aux compagnons afin qu'ils puissent structurer la formation et évaluer le rendement des apprentis. Cet encadrement peut aider considérablement le compagnon et, en dernier ressort, permet de former des apprentis hautement qualifiés et productifs en milieu de travail.



2.0 INTRODUCTION

Il devient de plus en plus pressant d'offrir aux apprentis une formation de qualité étant donné que la demande de personnes de métier très spécialisées augmente en fonction de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de l'évolution rapide de la technologie dans les métiers. Il est difficile de mettre en place cette formation de qualité en milieu de travail en raison des contraintes de temps et des pressions financières, des différences entre les générations et du manque de communication. L'incertitude qui règne chez les employeurs et les compagnons au sujet des démarches qu'ils devraient entreprendre pour améliorer cette formation, notamment parce qu'ils mettent l'accent non pas sur l'enseignement mais sur la maîtrise technique de leur métier ou la gestion d'une entreprise rentable, ne fait qu'exacerber la situation.

Ce rapport vise à venir en aide à ceux qui ne savent pas trop comment s'y prendre pour améliorer la formation qu'il donne grâce à des exemples concrets et pratiques tirés des situations dans l'industrie qui ont fait leur preuve. Les pratiques et les stratégies efficaces en milieu de travail décrites dans ce rapport ont été validées par ceux qui participent directement à la formation en cours d'emploi. Des employeurs, des compagnons, des apprentis et des formateurs de toutes les régions du pays ont présenté leurs points de vue lors de plus de 80 entrevues. Une recherche portant sur les ressources existantes en mentorat et en formation que les employeurs et les compagnons peuvent utiliser en milieu de travail vient compléter ces entrevues. Le rapport présente aussi une série de recommandations en vue de surmonter les obstacles qui nuisent à l'efficacité du mentorat. Employeurs, compagnons, apprentis, formateurs et membres du Groupe de travail, tous ont contribué à la formulation des recommandations.

D'un bout à l'autre du Canada, des employeurs et des compagnons dans certains métiers font l'essai de tout un éventail de stratégies et formulent des solutions pour faciliter les relations de mentorat productives et améliorer l'acquisition de compétences spécialisées par les apprentis. Les personnes interviewées ont partagé leurs pratiques exemplaires.

Il est d'une importance cruciale de choisir des compagnons qui sont prêts à enseigner aux apprentis pour assurer l'efficacité du mentorat parce que la personne doit vouloir travailler avec un apprenti, malgré les contraintes de temps et leur charge de travail.

Il importe ensuite de donner à la personne en question une formation sur le mentorat étant donné que bon nombre de compagnons n'ont pas d'expérience dans l'enseignement.



Il importe aussi de structurer la formation en établissant un plan de formation et des outils pour assurer un suivi des progrès réalisés dans l'acquisition de compétences spécialisées et de veiller ainsi à ce que le compagnon enseigne à l'apprenti toutes les compétences de base du métier. Les plans de formation, les affectations pratiques ciblées, les formulaires d'évaluation, les journaux et les comptes rendus de réunions sont d'autres outils qui aident les compagnons à structurer et à évaluer la formation reçue par les apprentis.

Il est crucial de donner des conseils aux compagnons et de leur fournir des stratégies pour assurer le succès de l'apprentissage. Il existe des programmes de mentorat qui offrent des modèles prêts à utiliser. Les associations professionnelles offrent des guides qui comprennent des exemples de processus et d'expressions pour enseigner aux mentors comment écouter, recevoir de la rétroaction, et résoudre les conflits. Il existe aussi des instructions sur la façon d'élaborer des leçons à l'intention de l'apprenti afin que le compagnon puisse enseigner plus efficacement les concepts clés.

L'appui accordé aux compagnons est un processus continu et même les meilleurs mentors ont besoin de rappels sur la sécurité, les techniques de communications et l'apprentissage de temps en temps.

Les recommandations, fondées sur les idées des personnes interviewées et des membres du Groupe de travail, comprennent des astuces qui permettront d'appuyer davantage les compagnons dans leur rôle de mentor. Il est clair que les employeurs, les apprentis et même les compagnons ont tous un rôle à jouer pour surmonter les obstacles qui existent.

Une des recommandations les plus importantes porte sur le maintien des efforts à déployer pour inciter les employeurs à s'informer au sujet de la valeur de la formation. Si les employeurs s'engagent à offrir de la formation, c'est qu'ils sont prêts à profiter de toutes les ressources qui existent, à apprendre de leurs collègues employeurs et à trouver des solutions créatives aux problèmes. Afin de surmonter le scepticisme constant des employeurs, il a été convenu qu'il faudrait communiquer l'analyse de rentabilité à l'appui de la formation. L'information au sujet des ressources existantes sur le mentorat devrait aussi être partagée afin que les employeurs

ne pensent pas qu'ils doivent commencer à pied d'œuvre lorsqu'ils essaient de mettre en place certaines de ces pratiques exemplaires. Si c'est possible, les employeurs peuvent aussi aider leurs compagnons en embauchant un coordonnateur. Ces coordonnateurs peuvent se charger des questions administratives et aider à structurer la formation afin d'éviter d'imposer un fardeau indu au mentor. Si les employeurs ne peuvent pas consacrer une ressource pour jouer ce rôle, il est important qu'ils donnent aux compagnons un accès facile aux normes de formation établies par l'administration responsable de l'apprentissage de la province ou du territoire ou présentées sur le site Web du Sceau Rouge afin d'aider le compagnon à comprendre quelles compétences ils doivent enseigner aux apprentis.

De la part des travailleurs, les apprentis devraient être prêts à apprendre. Il importe d'avoir acquis les compétences essentielles et les connaissances fondamentales car elles appuient la capacité d'apprendre et les apprentis qui ont besoin d'une formation d'appoint dans ces domaines devraient l'obtenir avant de travailler avec le compagnon mentor au travail. Les apprentis qui font preuve d'une ouverture à apprendre au sujet du mentorat et de l'enseignement seront mieux préparés à devenir eux-mêmes des mentors. Les concepts sur le mentorat peuvent être intégrés au programme de formation sur l'apprentissage afin que les apprentis puissent acquérir ces connaissances.

Les compagnons mentors peuvent aussi se préparer à jouer leur rôle de mentor en acquérant des connaissances au sujet des différents styles d'apprentissage et de communication, en participant à des ateliers et en suivant de la formation. Ils peuvent ainsi jouer un rôle actif dans la formation d'apprentis et utiliser les outils disponibles.

Bien que certains employeurs demeurent sceptiques au sujet du temps et de l'effort qu'il faut investir pour appuyer le mentorat assuré par des compagnons en milieu de travail, ceux qui se sont engagés à offrir de la formation en voient les avantages. Ils finissent par avoir des apprentis accomplis avec une bonne connaissance du métier et des compagnons redynamisés par leur capacité de transférer leur savoir à une génération de travailleurs plus jeunes. L'investissement se rentabilise en rendant l'effectif plus productif.

2.1 Concepts clés

De par sa nature même, l'apprentissage est un programme de formation en cours d'emploi pendant lequel les apprentis consacrent plus de 85 à 90 p. 100 de leur temps à apprendre en milieu de travail. Le reste du temps est consacré à la formation technique.

Ce sont des compagnons qui se chargent de la majeure partie de la formation des apprentis en milieu de travail. Ces compagnons sont des personnes autorisées qui ont reçu la reconnaissance professionnelle de la province ou du territoire dans leur métier. Il s'agit généralement de travailleurs hautement qualifiés qui ont acquis une expérience de travail et des compétences considérables dans leur métier. On les appelle parfois des compagnons mentors, des enseignants ou des formateurs.

En général, lorsque l'apprenti a maîtrisé un concept ou une tâche dans son métier, le compagnon reconnaît qu'il a acquis cette compétence en signant un carnet ou un autre document. Un carnet est un livret qui est remis aux apprentis inscrits et dans lequel sont consignés les compétences et les connaissances

acquises de même que le temps consacré à travailler dans un métier. La désignation de ce livret de même que le processus précis pour le remplir peuvent varier selon les exigences propres à une administration provinciale ou territoriale. Propriété de l'apprenti qui en est responsable, le carnet décrit brièvement les compétences et les tâches que l'apprenti est tenu de maîtriser tout au long des différents niveaux de sa formation en cours d'emploi. Pour en assurer l'efficacité, les carnets devraient être révisés par l'apprenti, le compagnon et/ou l'employeur de façon régulière. Le compagnon et/ou l'employeur donnent leur approbation finale lorsque l'apprenti a réussi à atteindre un certain niveau d'expérience dans une compétence donnée.

Lorsque la formation technique est terminée et que le compagnon a approuvé tous les domaines clés, l'apprenti écrit alors un examen. S'il obtient une note de plus de 70 p. 100, il reçoit alors son certificat provincial ou territorial. Dans les métiers pertinents, l'apprenti peut aussi obtenir un certificat Sceau rouge.

Le glossaire à l'Annexe 6.1 présente une description plus détaillée des concepts clés et des termes mentionnés dans ce rapport.

2.2 Contexte

Avant de partager les conclusions tirées des entrevues, il y a lieu de passer en revue la recherche menée par le FCA-CAF de même que les perspectives présentées antérieurement par des employeurs, des apprentis et d'autres intervenants de l'apprentissage dans le cadre de consultations. Ceci permettra de mettre en contexte les conclusions de la recherche courante.

Bien que la mise en œuvre des pratiques présentées dans le présent rapport exige du temps et de l'effort, il est important de se rappeler que la recherche menée par le FCA-CAF sur le rendement des investissements en formation indique que les employeurs obtiennent un rendement lorsqu'ils investissent



dans la formation.¹ En effet, pour chaque dollar investi dans l'apprentissage, un employeur touche, en moyenne, un bénéfice pouvant atteindre 1,47 \$, soit un rendement net de 47 cents. Mais il n'y a pas qu'un rendement financier. Environ deux tiers des employeurs interrogés pour l'ensemble des régions et pour toutes les tailles d'entreprise estiment qu'un « compagnon-maison » formé dans l'entreprise comme apprenti est plus productif qu'un compagnon formé à l'extérieur parce qu'il était plus familier avec les systèmes et les processus de travail de l'entreprise, avait un plus grand égard pour la sécurité, avait un taux d'erreurs plus faible, son travail était de plus grande qualité en général, il cadrait tout simplement mieux avec l'organisation.² En plus, la majorité des employeurs ont indiqué que leurs compagnons tirent avantage de la formation offerte à un apprenti. Certains employeurs ont noté que le compagnon se trouve renouvelé et dynamisé par le processus de mentorat des apprentis parce qu'il doit revoir ou repenser son métier et le découper en « moments d'apprentissage » lorsqu'il enseigne à un apprenti. C'est une occasion pour les compagnons de se rappeler les pratiques en matière de sécurité lorsqu'ils les enseignent aux apprentis. Ils deviennent aussi plus conscients de devoir respecter ces pratiques en travaillant parce qu'ils deviennent un modèle de rôle pour les apprentis. L'appui au mentorat et aux compagnons joue un rôle de plus en plus important dans l'amélioration de la sécurité des apprentis dans des métiers hautement techniques et qui présentent des risques élevés, notamment dans les secteurs des services d'électricité et de la construction industrielle. Les compagnons tirent aussi avantage du fait qu'ils travaillent avec des apprentis parce que les apprentis partagent avec eux leurs connaissances des nouvelles technologies et peuvent aussi aider les compagnons lorsqu'ils exécutent des tâches complexes. Bon nombre d'employés sont d'avis que l'investissement qu'ils font dans la formation offerte aux apprentis par des compagnons est un investissement qui en vaut la peine.³

Afin que les employeurs puissent profiter de tous les avantages de la formation qui sont présentés dans la recherche sur le rendement des investissements en formation, il faut d'abord que les compagnons soient des formateurs, des enseignants et

des mentors efficaces, ce qui n'est pas toujours le cas. Selon les groupes du FCA-CAF qui ont participé aux consultations, il y a lieu d'accorder la priorité à la recherche et à l'analyse de moyens pour améliorer la capacité des compagnons à enseigner et à être des mentors efficaces.

Selon la recherche déjà effectuée par le FCA-CAF, les employeurs veulent que les compagnons améliorent leur aptitude à l'enseignement et peuvent les aider à le faire en :

- Trouvant des façons d'aider les compagnons à s'informer davantage au sujet du mentorat.
- Mettant au point des programmes prêts à servir sur la façon de former les compagnons. Des démonstrations de formation pourraient être mises à leur disposition sur YouTube afin qu'ils puissent les visionner au travail, par exemple.
- Offrant des programmes d'apprentissage supplémentaires aux apprentis afin de compléter ce qu'ils apprennent auprès des compagnons et de veiller ainsi à ce qu'il y ait une certaine uniformité dans la formation afin d'éviter que l'apprenti dépende exclusivement du compagnon.⁴

Les intervenants dans le domaine de l'apprentissage sont d'avis qu'il existe un lien très étroit entre les compétences de compagnons formateurs et l'achèvement du programme d'apprenti. Dans le cadre des groupes de discussion, on a demandé à des employeurs, des formateurs et des chargés de cours de préciser ce qu'il serait possible de faire selon eux pour améliorer le taux d'achèvement au Canada. En ce qui concerne les compagnons, ils ont répondu que :

- Il n'y a pas suffisamment de compagnons disponibles pour assumer le rôle de mentor et aider les apprentis avec la partie du programme de formation en milieu de travail.
- Des différences d'âge importantes peuvent créer des tensions et aliéner les apprentis. Les compagnons plus âgés peuvent adopter des styles de supervision qui ne motivent pas les jeunes d'aujourd'hui.⁵

1 Forum canadien sur l'apprentissage, *Il est payant d'embaucher un apprenti : Le calcul du Rendement des investissements en formation pour les employeurs de métiers spécialisés au Canada. Une étude de 16 métiers, phase II* (Ottawa : FCA, 2009), p. 54 et 55.

2 Ibid., p. 58.

3 Ibid.

4 Forum canadien sur l'apprentissage, *Mécanismes de soutien offerts aux employeurs* (Ottawa : FCA, 2009).

5 Forum canadien sur l'apprentissage, *Exploration des taux d'achèvement des programmes d'apprentissage au Canada* (Ottawa : FCA, 2011).

Dans le cas des apprentis, la capacité d'enseignement du compagnon mentor et son attitude sont des facteurs majeurs qui influencent leur désir de travailler pour un employeur et d'y rester, selon les conclusions du sondage sur les apprentis du FCA-CAF. On a demandé à des apprentis des secteurs des transports, des services, de la construction et de la fabrication d'un bout à l'autre du Canada de préciser quels étaient les trois facteurs les plus importants d'un programme d'apprentissage selon eux. La majorité des apprentis ont répondu que c'était un compagnon ayant la volonté d'enseigner et un milieu de travail positif.

Afin de devenir un compagnon expérimenté, les apprentis souhaitent vivre des expériences variées dans le cadre de leur formation en milieu de travail. Ils ont besoin de quelqu'un qui veillera à ce qu'ils répondent aux exigences et qui pourra aussi identifier toute lacune dans leurs compétences afin qu'ils puissent obtenir l'aide dont ils ont besoin. Une approche adulte à adulte selon laquelle l'apprenti sent qu'on l'écoute et qu'il fait partie de l'équipe peut contribuer à assurer l'engagement de l'apprenti.⁶

.....
⁶ Forum canadien sur l'apprentissage, *Recrutement et conservation des apprentis* (Ottawa : FCA, 2011).

Selon la recherche menée par le FCA-CAF, la promotion de pratiques prometteuses pour améliorer les habiletés des compagnons qui donnent de la formation permettra de répondre aux besoins des apprentis ainsi qu'à ceux des employeurs, une incitation importante pour le travail en cours.

2.3 Méthodologie

L'information contenue dans le présent rapport provient d'entrevues, d'Internet et d'idées partagées par des membres du Groupe de travail.

Les pratiques efficaces décrites dans le présent rapport reposent sur des constatations tirées de 81 entrevues menées auprès d'employeurs, de compagnons, d'apprentis, de représentants d'associations d'employeurs, et de fournisseurs de programmes de formation de divers secteurs, métiers et régions. Tout au long du projet, la consultation d'intervenants de l'industrie a joué un rôle crucial dans la collecte et la validation de l'information. Si l'on jette un coup d'œil à la constitution du groupe des candidats aux entrevues, la plupart des personnes interviewées provenaient de l'Alberta et de l'Ontario. Les employeurs provenaient des secteurs du pétrole et du gaz, de la fabrication, des services, des pâtes et papiers, des services publics, de la construction et de l'aérospatiale. Les entrevues ont été menées auprès de représentants d'un vaste éventail de métiers comme l'horticulture paysagiste, la mécanique automobile, l'usinage, l'électricité industrielle, la mécanique industrielle (de chantier), la plomberie, le montage d'appareils de chauffage et la soudure. L'Annexe 6.2 présente plus de détails sur le groupe d'interlocuteurs, les secteurs, les métiers et les régions représentées.

Les conclusions tirées des entrevues ont été complétées par une recherche effectuée sur Internet qui portait sur les ressources au sujet du mentorat et qui était axée sur le contexte des métiers spécialisés. L'Annexe 6.3 présente les ressources trouvées.



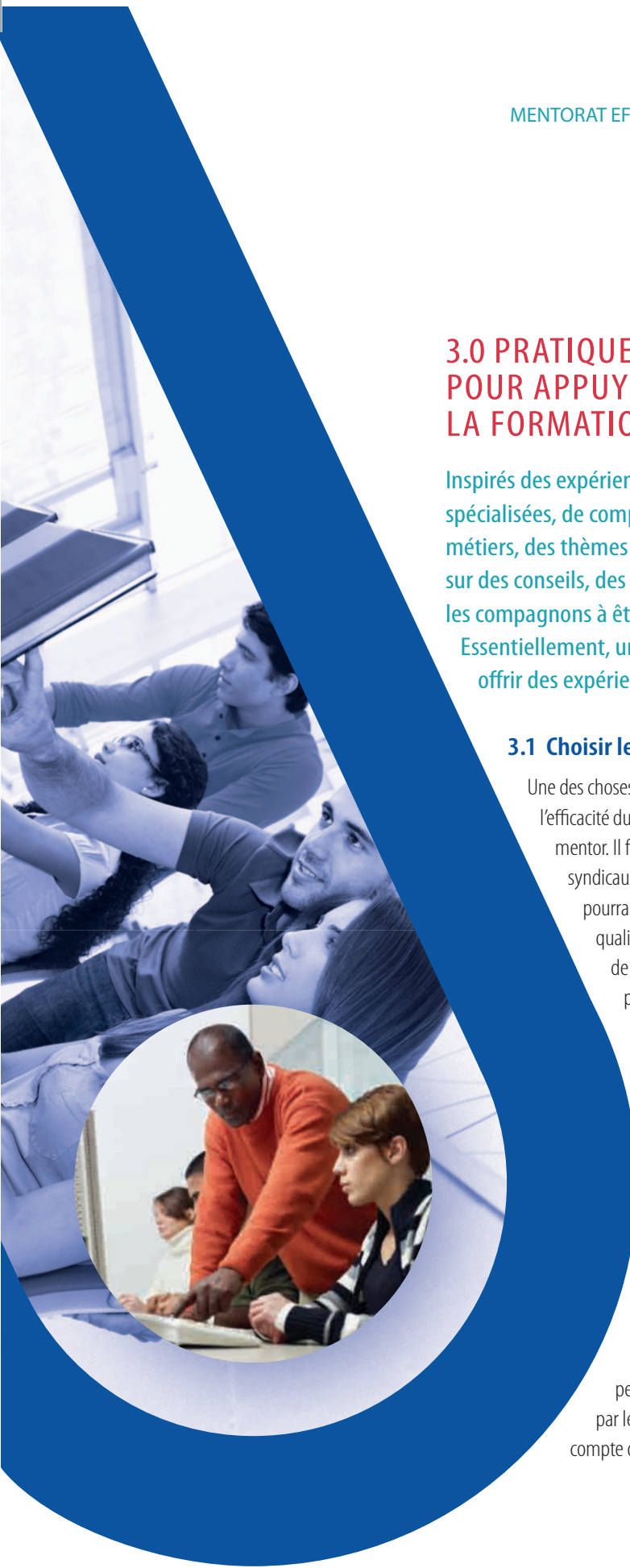
3.0 PRATIQUES EFFICACES EN MILIEU DE TRAVAIL POUR APPUYER LES COMPAGNONS MENTORS ET LA FORMATION PAR L'APPRENTISSAGE

Inspirés des expériences et du savoir-faire d'employeurs, d'associations spécialisées, de compagnons et d'apprentis dans tout un éventail de métiers, des thèmes communs se sont dégagés des entrevues qui portaient sur des conseils, des stratégies et des pratiques utiles à suivre pour aider les compagnons à être de bons enseignants et de bons formateurs.

Essentiellement, un mentorat efficace repose sur un engagement à offrir des expériences de formation significatives aux apprentis.

3.1 Choisir les bonnes personnes comme compagnons mentors

Une des choses les plus importantes que les employeurs peuvent faire pour assurer l'efficacité du mentorat consiste à choisir la bonne personne comme compagnon mentor. Il faut choisir soigneusement les mentors en demandant aux délégués syndicaux, aux surintendants et aux superviseurs de signaler quels compagnons pourraient bien jouer ce rôle selon eux. Lorsqu'on leur a demandé si des ouvriers qualifiés, qui ont obtenu la reconnaissance professionnelle en accumulant de l'expérience dans les métiers et réussissant l'examen sans terminer un programme d'apprentissage, faisaient de bons mentors, les interviewés ont fourni des réponses mixtes. Il importe de connaître la valeur de la formation par l'apprentissage pour être un bon mentor et certains répondants étaient d'avis qu'il était crucial de passer soi-même par un programme d'apprentissage pour en comprendre la valeur. D'autres répondants ont insisté davantage sur les qualités personnelles plutôt que sur le cheminement du mentor sur le plan de la formation. Que la personne soit travailleur qualifié ou qu'elle ait terminé un programme d'apprentissage, les interviewés s'entendaient pour dire que les compétences nécessaires pour être un bon mentor dépassent la compétence technique. Les compétences en leadership, une attitude positive, les communications efficaces, la capacité d'enseigner, l'ouverture à la possibilité de travailler avec des personnes plus jeunes et la volonté de faire face aux contraintes imposées par les délais et à gérer la charge de travail sont des éléments dont il faut tenir compte dans la sélection d'un compagnon mentor.



3.1.1 Compétences en leadership

Un compagnon choisi pour être mentor devrait exercer des compétences en leadership en milieu de travail. Des compagnons reconnus dans leur milieu de travail respectif pour la sécurité de leurs méthodes de travail, leur dévouement au travail, leurs échanges positifs avec leurs collègues et leur éthique de travail globale sont de bons candidats pour devenir mentors.

3.1.2 Aptitude à l'enseignement

Les personnes choisies comme mentors doivent avoir une aptitude à enseigner. Ils doivent non seulement montrer à l'apprenti comment s'y prendre, mais aussi lui expliquer pourquoi il faut procéder d'une certaine façon. Le processus d'enseignement devrait permettre à l'apprenti de développer une aptitude à vraiment comprendre le concept pour être en mesure de régler lui-même les problèmes à l'avenir. Pendant les divers stades du cycle d'apprentissage, les compagnons enseignants doivent savoir quand fournir un appui intensif et quand prendre du recul et laisser l'apprenti mettre en pratique ses compétences et tirer des leçons de ses propres erreurs. Un apprenti de première année, par exemple, a besoin de beaucoup de conseils pour pouvoir acquérir des compétences et bâtir une certaine confiance, tandis que les apprentis des niveaux supérieurs ont besoin de plus d'occasions de travailler seuls et de mettre en pratique leurs compétences. De bonnes techniques de communication sont essentielles pour pouvoir transférer efficacement des connaissances et des compétences aux apprentis. Afin de mériter le respect de leurs apprentis, les compagnons doivent pouvoir traiter l'apprenti comme un stagiaire plutôt que comme un ouvrier⁷.

3.1.3 Ouverture d'esprit à travailler avec des gens plus jeunes

Les différences intergénérationnelles entre le compagnon mentor et l'apprenti peuvent avoir un effet direct sur la relation de mentorat. L'éthique de travail, la capacité d'attention et les styles de communication des apprentis plus jeunes peuvent différer considérablement de ceux des compagnons plus âgés,

ce qui fait que les compagnons se sentent déconnectés de leurs apprentis. Le compagnon choisi pour être mentor doit être prêt à travailler avec des gens plus jeunes en dépit de ces différences. La patience constitue un trait de caractère essentiel pour assurer que le partenariat en mentorat est efficace et que l'apprenti peut apprendre dans un environnement d'appui et de calme.

3.1.4 Volonté de faire face au manque de temps et de gérer la charge de travail

Un compagnon mentor efficace doit être prêt à faire face à des contraintes de temps tout en gérant sa propre charge de travail. Un employé a résumé ainsi le défi que beaucoup d'interviewés ont mentionné : « Ce qui importe le plus à mon avis, c'est que nous vivons dans un environnement commercial où le bénéficiaire est la raison d'être de l'entreprise. Le compagnon doit toujours établir un équilibre entre la nécessité de s'assurer que le travail est fait rapidement et la formation d'un travailleur afin de lui donner de meilleurs moyens de se débrouiller de façon autonome à l'avenir. Les compagnons doivent exercer un équilibre très délicat. Il faut considérer la formation et le mentorat comme un mal à court terme pour un gain à long terme. » Dans les métiers où les risques pour la sécurité sont importants, une surveillance appropriée joue un rôle crucial dans le maintien de la sécurité. Dans ces cas, il s'exerce des pressions encore plus lourdes sur le compagnon pour qu'il surveille comme il se doit l'apprenti tout en réussissant à faire faire le travail de façon efficace. Ce ne sont pas tous les compagnons qui peuvent gérer un tel stress.

3.2 Offrir de la formation au compagnon avant le mentorat

Une fois que le bon compagnon a été choisi, il importe de lui offrir de la formation sur son rôle de mentor, selon les personnes interviewées. Cette formation améliore considérablement la qualité du partenariat en mentorat. Dans le cas d'un grand nombre de compagnons interviewés, ils n'ont pas reçu de formation structurée sur le mentorat efficace. Parmi les employeurs qui offraient de la formation, cette formation le plus souvent se limitait à offrir des ateliers d'une journée aux compagnons. Au cours des ateliers, les compagnons sont renseignés au sujet du programme d'apprentissage.

Les participants passent en revue les tâches de chaque année du programme d'apprentissage afin qu'ils sachent quelle matière couvrir. Ils reçoivent des instructions sur la façon d'utiliser les

⁷ Voir Resource Training Organization, *The Apprenticeship Toolkit - A Guide for Navigating the BC Apprenticeship System* (2012) à <http://apprenticeshiptoolkit.ca/on-the-job/#training-tips-mentoring> et Forum canadien sur l'apprentissage, *Trousse à outils de l'employeur : Section 3 : Guide du compagnon sur la formation d'un apprenti* (Ottawa : FCA, 2012), 1.

manuels de formation et sur les procédures à suivre pour revoir et approuver les carnets. Les compagnons apprennent aussi les principes fondamentaux du mentorat comme les rôles et les responsabilités du mentor et de l'apprenti, comment faire face à différents styles d'apprentissage, comment faciliter les réunions avec l'apprenti, sans oublier les techniques d'évaluation. Les méthodes les plus courantes d'évaluation utilisées dans le cadre du modèle d'apprentissage comprennent les évaluations écrites, la démonstration de compétences spécialisées et l'observation. En général, les ateliers sont présentés en classe et les compagnons ont la chance de mettre en pratique leurs compétences dans le cadre d'exercices basés sur des scénarios. Il est possible de donner une formation moins structurée, mais on a reconnu que les compagnons ont besoin d'être préparés à jouer leur rôle.

3.3 Établir un plan de formation avec le compagnon

L'une des choses les plus avantageuses que les employeurs puissent faire pour venir en aide aux compagnons est de s'assurer que cette formation est structurée d'une certaine façon. Un plan de formation type peut contenir la liste des compétences à acquérir, les tâches à accomplir au travail pour acquérir ces compétences, un calendrier d'exécution des tâches et un plan de suivi des progrès⁸. La détermination des objectifs et des résultats de l'apprentissage chez les apprentis aide les compagnons mentors à offrir à leurs apprentis une formation en cours d'emploi qui soit harmonisée avec les normes du métier et celles de la province ou du territoire. Dans le cas des métiers du programme du Sceau rouge, l'analyse nationale de professions et les profils des compétences essentielles indiquent les compétences requises. Les personnes interviewées ont reconnu que le plan de formation constitue un guide important que le compagnon peut utiliser lorsqu'il donne de la formation en cours d'emploi.

Les employeurs qui ont été interviewés ont fourni des exemples de plans de formation qu'ils établissent. Certains employeurs commencent par établir des plans à long terme d'acquisition des compétences pour les nouveaux apprentis afin de tracer les

grandes lignes des exigences du travail et des stages. Ce grand plan comporte une liste de contrôle propre à une profession donnée qui décrit brièvement les tâches critiques que doivent exécuter les apprentis aux divers stades de leur programme de formation par l'apprentissage. Cette schématisation du processus aide à garantir une définition fiable des compétences requises et l'uniformité des processus de formation et de consignation des données pour chaque tâche particulière à une profession. Les tâches précises et le nombre de répétitions exécutées sont évalués et consignés en détail. On a établi ces listes de contrôle en reliant la nomenclature opérationnelle aux normes nationales professionnelles de chaque métier. Par exemple, si un apprenti doit assembler ou démonter un compresseur, on a extrait des normes un identificateur de la nomenclature qu'il est possible de consulter rapidement afin de déterminer les compétences nécessaires pour compléter la tâche et d'indiquer si l'apprenti a les qualifications nécessaires pour exécuter les tâches. Les listes de contrôle servent aussi de point de comparaison que les compagnons peuvent utiliser pour évaluer les forces et les faiblesses des apprentis au fur et à mesure qu'ils avancent dans les différents niveaux du programme.



.....
8 Resource Training Organization, *Apprenticeship Toolkit - A Guide for Navigating the BC Apprenticeship System* (2012). <http://apprenticeshiptoolkit.ca/on-the-job/#develop-a-training-plan>

Lorsque le plan de formation est établi, il est possible de le communiquer à l'apprenti afin d'assurer que le mentor et l'apprenti connaissent tous deux clairement les objectifs et les tâches de la formation. Afin de faciliter ce partage d'information entre le mentor et l'apprenti, la Construction Owners Association of Alberta (COAA) fournit aux utilisateurs un modèle de « Plan d'action en mentorat – PAM » dans le contexte de son programme général de mentorat d'apprentis. Les mentors peuvent utiliser ce modèle comme guide lorsqu'ils doivent discuter avec l'apprenti et revoir avec lui les objectifs de la formation. Ce modèle leur fournit une liste des tâches ou la formation recommandées et les dates prévues de l'atteinte des objectifs. En remplissant ensemble le « Plan d'action en mentorat », le mentor et l'apprenti ont un cheminement clair à suivre durant toute la formation⁹.

.....
⁹ COAA, *Apprentice Mentoring Program: A Best Practice of the Construction Owners Association of Alberta* (Calgary: COAA, 2007). <http://www.coaa.ab.ca/Portals/0/Downloads/BP%20Workforce/AMP-apprenti%20Mentoring%20Program.pdf>. Pour le modèle de plan d'action en mentorat, voir A 8 à : <http://www.coaa.ab.ca/WorkforceDevelopment/WorkforceLibrary/ApprenticeMentoring.aspx>

3.4 Mettre en œuvre le plan de formation et assurer une surveillance et une évaluation continues

Lorsque le plan de formation est établi, les personnes interviewées ont convenu qu'il importe de le mettre en œuvre et de surveiller les progrès réalisés tout au long de la période de formation.

3.4.1 Rotations structurées des apprentis

Les employeurs et les apprentis peuvent veiller à ce que l'apprenti apprenne des tâches variées s'il existe un processus qui régit les stages des apprentis. L'établissement d'un processus garantit que les apprentis reçoivent une expérience de formation aussi complète et accomplie que possible qui permettra d'élargir l'ensemble de leurs compétences. La taille de l'organisation, la portée du travail ou la spécialité de l'organisation et l'obligation d'atteindre des objectifs de production peuvent entraver la capacité d'une organisation de fournir à ses apprentis un éventail complet d'expériences au cours de leur formation. Des employeurs ont fourni des exemples tirés de leur milieu de travail sur la façon dont ils ont structuré le processus pour donner de la formation dans tout un éventail de domaines, mais ils ont signalé qu'il était constamment difficile de garantir à l'apprenti un éventail varié d'expériences de travail.

Afin d'assurer un suivi de ce que les apprentis apprennent, un employeur a indiqué qu'il oblige les apprentis à documenter leur journée de travail dans un journal. Ces journaux donnent au compagnon de chaque site un compte rendu écrit des tâches que l'apprenti a exécutées et des domaines ou des tâches où il a besoin de pratique supplémentaire au cours de chaque stage.

Un autre employeur fait une rotation entre différents centres de travail où les apprentis travaillent avec différents compagnons mentors. À la fin de la période de formation de quatre ans, les apprentis ont travaillé dans quatre centres de travail différents. Ce système de rotation permet de s'assurer que les apprentis ont été exposés à tous les aspects du métier.

Les apprentis apprennent aussi de compagnons dont les styles et les techniques d'enseignement varient.



Au travail, les apprentis portent un casque de sécurité vert auquel on a fixé un autocollant indiquant le niveau qu'ils ont atteint dans le programme d'apprentissage. Les casques verts et les autocollants indiquent aux compagnons quelles tâches les apprentis peuvent exécuter et s'ils ont besoin ou non d'une aide ou d'une supervision supplémentaire.

3.4.2 Fournir des processus et des outils aux compagnons

L'établissement d'une série de critères et d'un calendrier pour structurer les évaluations de rendement constitue une pratique exemplaire qui aide les compagnons à évaluer si les apprentis progressent selon le rythme qui s'impose. Les résultats de ces évaluations de rendement peuvent ensuite servir à dégager les domaines dans lesquels il est nécessaire de pratiquer davantage. Les personnes interviewées ont reconnu qu'il est très important d'aider les compagnons à évaluer de façon appropriée les apprentis. Les affectations ciblées liées aux objectifs de l'apprentissage, les formulaires d'évaluation et les réunions bihebdomadaires pour discuter des aspects à améliorer sont autant de moyens que les employeurs utilisent afin d'aider leurs compagnons à évaluer l'acquisition des compétences par l'apprenti.

Un employeur effectue des affectations pratiques qui comportent des tâches précises ou des scénarios que les apprentis doivent compléter et que leurs compagnons mentors doivent évaluer sur le terrain. Les affectations pratiques permettent aux apprentis d'appliquer les compétences acquises et sont liées à des objectifs d'apprentissage précis du plan de formation. Les compagnons chargés d'évaluer le rendement d'apprentis peuvent formuler des commentaires sur-le-champ sur les tâches précises exécutées pendant l'affectation pratique. Par après, l'apprenti est soumis à des tests de mémoire pour déterminer ce qu'il a observé et les lacunes du savoir qu'il sera possible de combler par la suite en lui donnant un complément de formation.

Un autre employeur a déclaré que ses compagnons évaluent les apprentis une fois par trimestre en fonction d'observations et des compétences dont les apprentis font la démonstration. Les formulaires d'évaluation trimestrielle des apprentis permettent de consigner si l'apprenti doit améliorer certaines compétences ou s'il a atteint un niveau satisfaisant, et ce, en fonction du calendrier de formation. On évalue diverses compétences dans des domaines comme les méthodes de sécurité, les techniques de communication, l'éthique de travail, la planification du travail, les compétences techniques. Les compagnons ont de la place sur le formulaire pour décrire

Les apprentis qui ont participé aux entrevues avaient de bonnes choses à dire au sujet du fait qu'ils apprenaient des compétences variées tout au long de leur formation et de l'engagement des compagnons à leur fournir une expérience de formation complète et accomplie.

« J'aime les situations nouvelles. Si j'ai l'occasion d'apprendre, j'y suis. Aussi, l'entreprise me laisse savoir s'il y a quelque chose que je n'ai pas essayé et me permet d'effectuer le travail en question. »

Apprenti tôlier

« Oui, je suis exposé à l'éventail complet des tâches. Je pense que c'est attribuable à l'attitude des compagnons à l'atelier. Ils savent qu'ils partiront à la retraite un jour et que je serai le prochain. Lorsque je serai à leur place, ce sera moi qui passerai le contenu en revue avec des apprentis. Les nouveaux arrivants sont considérés comme l'avenir du métier. Ils prennent le temps d'en faire un peu maintenant, ce qui donnera des résultats à long terme pour chacun. »

Apprenti mécanicien de véhicules automobiles

les tâches effectuées pendant le trimestre et expliquer les cotes indiquant un besoin d'amélioration. Le superviseur et l'apprenti apposent tous deux leur signature sur les formulaires.

Au cours des six premiers mois de la formation, le superviseur du programme d'apprentissage évalue les apprentis une fois par mois, selon un des employeurs. Au cours des six derniers mois de la formation, les apprentis sont évalués de façon bimestrielle. Pendant ces évaluations, les apprentis font la démonstration des compétences acquises et les progrès réalisés sont évalués. En plus, les coordonnateurs de l'apprentissage échangent régulièrement avec les apprentis dans le secteur de la formation au cours de la première année et fournissent des commentaires ciblés au sujet des tâches à améliorer. Pendant les trois autres années de la formation par l'apprentissage, les superviseurs opérationnels effectuent des revues bimensuelles auprès de chaque apprenti. Après la troisième et la quatrième année de formation de l'apprenti, on procède à une analyse des écarts basée sur les tâches du métier et sur les résultats des observations sur le terrain afin

de déterminer dans quels domaines chaque apprenti a besoin de plus de pratique ou de formation. Selon les besoins déterminés, l'apprenti peut être appelé à reprendre de la formation sur des tâches précises, être affecté à des emplois qui remplissent les conditions ou encore être appelé à entreprendre un cours de formation d'appoint. L'analyse des écarts aide à garantir que les apprentis ont acquis une vaste gamme de compétences et sont aussi préparés que possible à se présenter aux examens du Sceau rouge.

Un employeur a indiqué qu'il utilisait un carnet en ligne constitué de cases déroulantes indiquant les tâches exécutées tous les jours au travail. Pour chacune des tâches choisies, il est possible de télécharger vers le site un élément de preuve portant sur la tâche, comme une photo, un dessin ou un document. À mesure qu'il est complété, le carnet devient une collection de « l'historique de travail » particulier de la personne donnée. Outre l'information que l'apprenti consigne dans ce carnet, une section du registre permet à l'employeur d'évaluer le rendement de l'apprenti pour chaque tâche selon une échelle de zéro à trois. On peut alors comparer les commentaires de l'apprenti et de l'employeur et cette comparaison peut ensuite servir à alimenter les discussions sur le rendement.

Un autre employeur demande à son compagnon et à son apprenti de consacrer du temps à consigner des objectifs portant sur ce qu'ils espèrent réaliser au cours des trois ou quatre mois suivants de la formation. Lorsque le temps de l'évaluation arrive, le compagnon procède à une évaluation basée sur les observations qu'il a faites du travail de l'apprenti et celui-ci remplit une autoévaluation. Les documents sont alors comparés aux objectifs fixés à l'origine et toute lacune est déterminée. De nouveaux objectifs en matière de formation sont établis.



Voici un autre exemple. Un employeur encourage les compagnons mentors à tenir des réunions hebdomadaires d'une heure avec les apprentis. Au cours de chaque rencontre, on encourage les mentors à fixer un sujet de discussion ou une tâche précise à exécuter. La réunion offre une occasion de discuter des préoccupations et des points qui requièrent de l'attention. L'employeur fournit aux compagnons un « registre des réunions de mentorat » qui résume les points clés de la réunion et qui met en relief les mesures de suivi. Le registre doit être signé par le mentor et par l'apprenti afin de tenir les deux parties responsables du suivi à faire.

Dans le cadre du processus d'évaluation, beaucoup de personnes interviewées ont aussi parlé de l'utilisation des carnets parfois appelés cahier de tâches ou cahier bleu. Ces carnets sont distribués par l'administration provinciale ou territoriale responsable de la formation par l'apprentissage. Des employeurs croient qu'il est possible d'améliorer le suivi des carnets, car on ne les consulte pas assez souvent. D'autres étaient d'avis que les carnets étaient bien utilisés au travail. Un employeur du secteur de la construction a formulé des commentaires positifs sur l'utilisation du carnet : « Le carnet nous permet de vérifier que nos apprentis sont accomplis. Le compagnon sur place indique les pourcentages des différents types de travail que fait l'apprenti et l'on enverra ces renseignements au bureau afin que les heures puissent être intégrées ».

3.5 Fournir aux compagnons des approches en mentorat

Selon les personnes interviewées, en plus de fournir aux compagnons un plan de formation et des mécanismes d'évaluation, il est utile d'échanger au sujet des approches et des processus en matière de mentorat. Il est utile de présenter aux compagnons des idées portant sur la façon de faciliter des discussions structurées parce qu'il se peut qu'ils aient de la difficulté à expliquer des tâches compliquées ou à fournir de la rétroaction critique. « Comment avoir une discussion de mentorat en 5 minutes » du Programme d'encadrement de ConstrForce Canada présente des exemples de stratégies et de processus efficaces. Cette discussion permet d'enseigner à l'apprenti une compétence ou de lui parler d'une erreur. Cet outil circonscrit des expressions précises que les compagnons peuvent utiliser pour faciliter la communication efficace¹⁰.

3.6 Fournir de la formation et un appui soutenus aux compagnons mentors

Outre les cours de mentorat donnés aux compagnons lorsqu'on les choisit au tout début comme mentors, des cours ou réunions d'appoint sont souvent nécessaires pour rappeler aux compagnons les concepts de mentorat, par exemple la communication efficace et l'apprentissage des adultes. Des employeurs prennent des mesures pour que les compagnons s'encadrent mutuellement. Le compagnon qui forme l'apprenti a ainsi un contact qu'il peut consulter.

.....
 10 ConstrForce Canada, *Programme d'encadrement : Guide du mentor* (Ottawa : CSC, 2009), 20.

4.0 CONCLUSION

Basée sur plus de 80 entrevues menées auprès d'employeurs, de compagnons, d'apprentis et de formateurs, les stratégies, les pratiques exemplaires et les ressources contenues dans ce rapport offrent un appui pratique dont les employeurs ont besoin pour guider les compagnons qui forment des apprentis dans les métiers spécialisés.

Le choix de la bonne personne pour devenir un compagnon mentor est une première étape importante. En choisissant les compagnons mentors possibles, les employeurs recherchent des caractéristiques comme les compétences en leadership, l'aptitude à enseigner, la volonté de travailler avec des jeunes et la capacité de gérer des contraintes de temps et une charge de travail. Les compagnons reconnus dans leur milieu de travail respectif par leurs collègues, leurs superviseurs et leurs employeurs pour leurs méthodes de travail sécuritaires, leur dévouement au travail, leurs échanges positifs avec leurs collègues et leur éthique de travail inébranlable globale devraient être mentors afin de pouvoir transmettre leurs caractéristiques positives aux travailleurs plus jeunes. En jouant un rôle de leadership sur place et en méritant le respect de leurs superviseurs, de leurs collègues et des apprentis, les mentors peuvent inciter tous les travailleurs à perfectionner leurs compétences et leur productivité.

Même s'ils peuvent avoir des aptitudes naturelles de chefs de file et de formateurs, les compagnons en bénéficient aussi lorsqu'on leur donne une formation plus structurée sur le mentorat, l'apprentissage par les adultes et la communication. Lorsqu'il est question de communication avec les apprentis, des associations industrielles offrent des guides qui donnent des exemples de processus qui apprennent aux mentors à écouter, à recevoir des commentaires et à résoudre des différends. Il existe aussi des instructions sur la façon d'élaborer des leçons à l'intention des apprentis afin que le compagnon puisse leur enseigner plus efficacement les concepts clés. Ces ressources sont importantes étant donné que beaucoup de compagnons maîtrisent la technique mais n'ont pas d'expérience de l'enseignement. Les cours d'appoint continus aident.

L'établissement d'un plan de formation en collaboration avec le compagnon l'aide à comprendre le contenu de la formation qu'il doit donner à l'apprenti. L'établissement de critères d'évaluation du rendement, le contrôle des listes de tâches et l'utilisation du carnet sont d'importants processus et outils qui permettent au compagnon d'évaluer si l'apprenti s'améliore à la vitesse et au niveau requis. Au travail, les employeurs utilisent des plans de formation, des affectations pratiques ciblées, des formulaires d'évaluation, des journaux et des comptes rendus de réunions pour aider les compagnons à structurer davantage la formation reçue par les apprentis. Le suivi est le seul moyen de déterminer les lacunes au niveau des compétences et



de les combler. Si c'est possible, une approche ou une méthode basée sur la rotation des apprentis fait en sorte qu'ils acquièrent toutes les expériences de travail dont ils ont besoin. Un encadrement et un soutien axés sur l'établissement et la mise en œuvre des plans de formation peuvent aider considérablement le compagnon chargé de la formation en milieu de travail à garder l'apprenti dans la bonne voie.

Dans l'ensemble, les personnes interviewées ont convenu que l'engagement de l'employeur envers un mentorat efficace en milieu de travail constitue un déterminant important de la mise en œuvre d'initiatives qui portent fruit.

5.0 RECOMMANDATIONS

Les recommandations qui suivent s'appuient sur des points de vue exprimés par les personnes interviewées, et par les membres du Groupe de travail.

5.1 Informer les employeurs et les compagnons au sujet de la valeur de l'apprentissage

Pour tout employeur ou compagnon, la première étape importante à franchir pour assurer un mentorat efficace consiste à prendre un engagement envers la formation par l'apprentissage. Il faut commencer par croire dans la valeur de la formation par l'apprentissage, la transmission de savoir aux jeunes travailleurs et la prestation aux apprentis d'expériences de travail significatives. Il y a lieu de fournir des efforts soutenus pour échanger avec l'industrie au sujet de la formation. Comme le signalait un employeur du secteur des services, « Je dirais que dans mon industrie, c'est le manque d'information sur les avantages d'un programme de formation et de mentorat en apprentissage. Comme j'ai déjà embauché des compagnons, je sais que notre culture d'entreprise est complètement différente de celle de n'importe quel endroit où des apprentis ont travaillé. Habituellement, on embauche un apprenti, on lui remet un balai, on le pousse dans un atelier et on lui dit de faire de son mieux. Ce n'est pas ainsi qu'il faut procéder. Je dirais que le principal obstacle réside dans le manque de sensibilisation chez les propriétaires et exploitants d'ateliers. » Investir au départ dans la formation d'apprentis contribue à former de nouveaux travailleurs qui ont les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour maintenir la population active qualifiée à l'avenir.

5.2 Discuter avec les employeurs de l'analyse de rentabilité en faveur de la formation

Beaucoup d'employeurs sont toujours sceptiques lorsqu'il s'agit de donner à leurs compagnons le temps de former des apprentis quand la pression à produire est tellement lourde. Il faut partager l'information sur l'analyse de rentabilité en faveur de l'apprentissage. Beaucoup d'employeurs interviewés, et en particulier ceux qui dirigent une petite entreprise, ont insisté sur l'importance du financement, des subventions et des crédits d'impôt gouvernementaux pour appuyer davantage la formation des apprentis. L'aide et le soutien financiers que les employeurs peuvent fournir à leurs apprentis servent à appuyer davantage la fidélisation des apprentis et leur réussite.

5.3 Partager l'information au sujet des ressources existantes en mentorat

Les employeurs peuvent gagner du temps et épargner de l'énergie s'ils profitent des ressources existantes en mentorat qui présentent de l'information graduelle et des gabarits sur la façon de faciliter les relations de mentorat efficaces, de documenter la formation et d'évaluer les progrès. Des employeurs interviewés ne connaissaient pas ces ressources, ce qui indique qu'il faut faire mieux connaître à l'employeur les ressources existantes en mentorat.

5.4 Appuyer les efforts déployés afin de préparer des personnes pour l'apprentissage

Lorsqu'ils entreprennent leurs programmes d'apprentissage, les nouveaux apprentis devraient déjà avoir acquis les connaissances de base et les compétences clés appropriées. Lorsque les apprentis arrivent au travail avec les connaissances de base et les compétences clés appropriées, le compagnon doit passer moins de temps à revoir les notions de base avec eux et peut commencer à leur enseigner des concepts plus complexes. Cette préparation simplifie la tâche des compagnons qui ont souvent à gérer des contraintes de temps serrées et une lourde charge de travail.

5.5 Informer les compagnons au sujet de la façon d'encadrer des apprentis

Beaucoup de personnes interviewées ont signalé que les différences intergénérationnelles entre les compagnons mentors et les apprentis peuvent être une source de tension. En offrant des ateliers aux compagnons pour les informer au sujet des styles d'apprentissage, des préférences et des motifs des apprentis, on peut contribuer à favoriser des partenariats de mentorat axés davantage sur la collaboration.

5.6 Offrir aux compagnons des cours sur la communication

Les compagnons ont souvent de la difficulté à communiquer avec leurs apprentis lorsqu'ils doivent donner des directives claires, formuler des commentaires constructifs, répondre à des questions et expliquer pourquoi il faut suivre certains processus et étapes pour terminer diverses tâches. Les compagnons peuvent tirer profit de cours sur la communication efficace.

Des problèmes de communication peuvent aussi surgir parce que les compagnons et les apprentis d'autres pays n'ont pas la même langue maternelle. Bien que certaines organisations de plus grande taille puissent peut-être fournir des cours de FLS (ou d'ALS, le cas échéant) à l'interne, d'autres peuvent établir, avec des fournisseurs de programmes de FLS / ALS dans la communauté, des partenariats qui les aideront à donner des cours de langue.

5.7 Appuyer des postes de coordonnateur à temps plein

Des membres du personnel qui occupent un autre poste à temps plein comme professionnel des RH ou gestionnaire de la formation se chargent souvent de la gestion de programmes d'apprentissage internes. Il est préférable de consacrer une ressource à temps plein à cette tâche. Des personnes interviewées ont reconnu qu'il peut être difficile dans beaucoup d'organisations de vendre un tel concept à la haute direction, mais elles croient qu'il est très important d'appuyer de tels postes. Ces ressources viennent en aide aux compagnons en leur fournissant des renseignements sur les normes de formation, en assurant l'uniformité de la formation et en gérant les questions administratives.

5.8 Donner aux compagnons un accès facile aux documents

Beaucoup de compagnons interviewés ont signalé qu'il peut être difficile de fournir aux apprentis les expériences d'acquisition du savoir les plus pertinentes et applicables possibles parce qu'ils ne connaissent pas les normes de formation. Des compagnons ont expliqué que ces renseignements leur donneraient davantage confiance dans leurs capacités de préparer leurs apprentis pour leurs modules de formation et leurs examens à venir. Pour beaucoup de métiers, ces renseignements sont déjà accessibles par l'entremise des profils de l'analyse de profession nationale ou des compétences essentielles sur les sites Web du Sceau rouge ou des administrations provinciales/territoriales responsables de la formation par l'apprentissage, mais il faut expliquer aux compagnons comment consulter cette information. Il est particulièrement important de faire connaître les moyens d'accéder à l'information lorsque le compagnon travaille dans une organisation plus modeste et n'a pas l'appui d'un gestionnaire des RH. Des compagnons ont déclaré qu'ils souhaiteraient avoir plus d'information sur la façon d'intégrer des expériences significatives d'acquisition du savoir dans leur travail quotidien avec leurs apprentis.

5.9 Intégrer les concepts du mentorat dans les normes de formation

La majorité des compagnons interviewés et les membres du Groupe de travail ont reconnu qu'il faudrait intégrer les principes fondamentaux du mentorat pendant chaque année de la formation par l'apprentissage. Tous les apprentis devraient avoir la chance d'apprendre ces concepts, peu importe la taille de l'organisation où ils finissent par travailler. Une telle formation pourrait encourager les apprentis à attacher de la valeur au mentorat en milieu de travail et en faire de meilleurs mentors pour la prochaine génération de travailleurs.



6.0 ANNEXES

6.1 Glossaire¹¹

Analyse nationale de profession (APN)	Document qui précise les tâches et les sous-tâches exécutées par les travailleurs dans un métier ou une profession. Les analyses nationales de professions pour les métiers du Sceau rouge sont élaborées par des spécialistes du secteur sous la direction du gouvernement fédéral et avec l'aide des provinces et des territoires. Cette analyse est utilisée comme document de base pour créer les examens interprovinciaux du Sceau rouge. Le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage (CCDA) reconnaît l'analyse des professions comme la norme nationale pour une profession donnée.
Apprenti	Personne qui exerce un métier ou une profession aux termes d'une entente ou d'un contrat et qui est inscrite auprès d'une administration responsable de l'apprentissage. L'apprenti acquiert les connaissances, les compétences, les outils reliés au métier ou à la profession grâce à une formation en cours d'emploi et des instructions techniques sous la supervision d'un compagnon agréé.
Apprentissage	Système structuré de formation supervisée menant à la reconnaissance professionnelle dans un métier désigné ou une profession désignée. Il s'agit d'un programme systématique de formation en cours d'emploi accompagné d'une instruction technique où l'apprenti acquiert un apprentissage par l'expérience et développe les compétences du métier ou de la profession.
Apprentissage axé sur les compétences	Formation visant l'acquisition d'un ensemble d'habiletés et de savoirs liés aux tâches qui, combinés, constituent les critères de performance exigés pour l'accès à un emploi, à un métier ou à une profession.
Certificat professionnel	Certificat décerné à un apprenti qui a réussi un programme d'apprentissage ou qui satisfait à toutes les exigences du métier et qui a réussi l'examen d'agrément comme compagnon dans ce métier.

¹¹ Voir Glossaire, *Enquête nationale auprès des apprentis – Vue d'ensemble du Canada, 2007*: <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-598-x/81-598-x2008001-fra.pdf>

Certification	Acquisition d'un certificat de reconnaissance professionnelle.
Champ de compétence d'un métier	Gamme ou étendue des compétences nécessaires ou des tâches à exécuter dans une profession ou un métier.
Compagnon	Travailleur officiellement certifié et pleinement qualifié dont l'expérience professionnelle combinée à la formation satisfait à toutes les exigences imposées aux personnes qui pratiquent un métier spécialisé désigné.
Employeur	S'entend d'une personne physique, d'une personne morale, d'une société de personnes, d'une association non constituée ou d'une autorité municipale, provinciale ou autre autorité publique qui peut signer un accord d'apprentissage avec un apprenti.
Formation en cours d'emploi	Composante du programme de formation par l'apprentissage où les apprentis travaillent sur les lieux de l'emploi pour apprendre les compétences du métier sous la supervision d'un compagnon.
Métier d'apprentissage désigné	Métier officiellement reconnu par une loi provinciale ou territoriale pour la formation en apprentissage et la reconnaissance professionnelle. Les exigences de la formation en établissement et en cours d'emploi, ainsi que les examens de niveau et de reconnaissance professionnelle sont décrits dans la réglementation sur les métiers.
Métier désigné pour le Programme du Sceau rouge	Profession ou métier désigné par le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage (CCDA) aux fins du Programme des normes interprovinciales « Sceau rouge ». La formation et la reconnaissance professionnelle sont conformes à la norme professionnelle nationale, et les provinces et territoires qui participent au programme pour ce métier ou cette profession peuvent apposer un sceau rouge au certificat des candidats qui satisfont à la norme.

<p>Métier désigné pour le Programme du Sceau rouge</p>	<p>Métier désigné par le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage (CCDA) aux fins du Programme des normes interprovinciales. La formation et la reconnaissance professionnelle sont conformes à la norme professionnelle nationale, et les provinces et territoires qui participent au programme peuvent apposer un Sceau rouge au certificat des candidats qui satisfont à la norme.</p>
<p>Normes de formation</p>	<p>Ensemble de normes établies au sein d'un métier ou d'une profession pour s'assurer que les apprentis reçoivent la formation dont ils ont besoin pour accéder à la reconnaissance professionnelle au niveau de compagnon. Elles comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. les normes de formation en établissement <ul style="list-style-type: none"> i. qualifications des enseignants; ii. élaboration des programmes; iii. matériel, modèles et équipement didactique; iv. installations; v. nombre d'apprentis par instructeur; vi. autres facteurs qui contribuent à la qualité de la formation; b. les normes de formation en cours d'emploi <ul style="list-style-type: none"> i. qualifications du formateur; ii. variété et niveau du travail demandé à l'apprenti; iii. installations et équipements; iv. supervision de la formation par le personnel œuvrant dans le domaine de l'apprentissage; v. nombre d'apprentis par compagnon; vi. autres facteurs qui contribuent à la qualité de la formation.
<p>Normes de formation en cours d'emploi/ Carnet d'apprenti (Registre)</p>	<p>Livret distribué aux apprentis inscrits dans lequel les compétences et les connaissances acquises et les heures consacrées à un métier sont consignées. Le titre du livret peut varier d'une province ou d'un territoire à l'autre.</p>

<p>Normes de programme</p>	<p>Rendement et réalisations attendus pour obtenir la reconnaissance professionnelle dans un métier en particulier. Ces normes comprennent la note de passage, l'assurance de la qualité, les critères d'avancement dans le programme et les critères régissant la reconnaissance professionnelle.</p>
<p>Sceau rouge</p>	<p>Marque déposée à l'échelle nationale pour le Programme des normes interprovinciales pour indiquer la qualification interprovinciale de personnes de métier au niveau de compagnon. Elle est apposée sur les certificats d'apprentissage et les certificats professionnels provinciaux et territoriaux des apprentis et des personnes de métier qui ont satisfait aux normes nationales d'un métier du Sceau rouge.</p>
<p>Sommaire du programme d'apprentissage</p>	<p>Liste des sujets à traiter et des objectifs de rendement à atteindre durant chacune des périodes d'un programme de formation technique par l'apprentissage.</p>

Annexe 6.2 Description des participants aux entrevues

Au total, 81 entrevues ont été réalisées dans le cadre du projet. Les tableaux qui suivent présentent une ventilation détaillée des entrevues réalisées auprès de chaque groupe d'intervenants.

Groupe d'intervenants 1 : Employeurs (30 entrevues)

Province	Nombre d'employeurs consultés
Alberta	10
Ontario	9
Colombie-Britannique	2
Saskatchewan	2
Nouveau-Brunswick	2
Terre-Neuve et-Labrador	2
Manitoba	1
Nouvelle-Écosse	1
Île du-Prince-Édouard	1

Secteur	Nombre d'employeurs
Construction	10
Services	7
Fabrication	4
Services publics	4
Pétrole et gaz	3
Pâtes et papiers	1
Aérospatiale	1

Métier	Nombre d'employeurs
Électricien industriel	10
Mécanicien industriel (de chantier)	10
Soudeur	7
Monteur d'appareils de chauffage	6
Mécanicien d'équipement lourd	5
Plombier	5
Charpentier	4
Machiniste (C.N.O.)	4

Métier	Nombre d'employeurs
Technicien en instrumentation et contrôle	4
Électricien (construction)	3
Mécanicien de véhicules automobiles	3
Monteur-ajusteur de charpentes métalliques	3
Arboriste/arboriste des services publics	2
Briqueur	2
Chaudronnier	2
Débosselleur	2
Électricien de réseau électrique	2
Mécanicien de systèmes de réfrigération et d'air climatisé	2
Monteur de lignes sous tension	2
Opérateur de matériel lourd	2
Outilleur-ajusteur	2
Peintre décorateur	2
Technicien en relais et instrumentation	2
Tôlier	2
Calorifugeur (chaleur et froid)	1
Conducteur d'engins de levage	1
Dessinateur aciériste	1
Électricien (service résidentiel et rural)	1
Ferronnier (généraliste)	1
Horticulteur paysagiste	1
Mécanicien de moteur diesel	1
Mécanicien de véhicules automobiles (direction, suspension et freins)	1
Mécanicien de véhicules automobiles (mécanicien de station service)	1
Monteur d'échafaudages	1
Technicien en forage	1
Technicien en réparation et remise en état de turbines à gaz	1
Tuyauteur	1

Taille de l'entreprise	Nombre d'employeurs
Petite (10 à 100 employés)	8
Moyenne (100 à 499 employés)	9
Grande (500 employés et plus)	13

Groupe d'intervenants 2 : Associations spécialisées ou sectorielles (18 entrevues)

Province	Personnes consultées	Spécialité du secteur, de l'industrie ou du métier
Échelon national	2	Agriculture Horticulture paysagère
Colombie-Britannique	3	Électricité Construction
Saskatchewan	3	Tourisme
Manitoba	2	Construction Aérospatiale
Ontario	1	Horticulture paysagère
Québec	2	Construction
Nouvelle-Écosse	1	Construction navale
Nouveau-Brunswick	1	Non identifiée
Terre-Neuve et-Labrador	3	Construction

Groupe d'intervenants 3 : Fournisseurs de formation (4 entrevues)

Province	Personnes consultées	Secteurs/Industrie	Type d'organisation
Saskatchewan	1	Varié	Collège communautaire
Manitoba	1	Tous les métiers	Fournisseur privé de programmes de formation
Ontario	1	Construction	Collège communautaire
Nouvelle-Écosse	1	Tous les métiers	Collège communautaire

Groupe d'intervenants 4 : Apprentis (13 entrevues)

Province	Personnes consultées	Secteurs/Industrie	Métiers
Alberta	2 (hommes) 1 (femme)	Pétrole et gaz	Électricien industriel Mécanicien industriel (de chantier) Monteur d'appareils de chauffage
Saskatchewan	1 (homme)	Services	Tôlier
Ontario	3 (hommes)	Transformation des aliments Services Construction	Mécanicien industriel (de chantier) Électricien industriel Finisseur de panneaux muraux secs/plâtrier
Nouveau-Brunswick	2 (femmes)	Services Fabrication	Mécanicien de véhicules automobiles Mécanicien industriel (de chantier)
Terre-Neuve et-Labrador	4 (femmes)	Construction Services	Charpentier Plombier Mécanicien de chantier Mécanicien de véhicules automobiles

Groupe d'intervenants 5 : Compagnons (10 entrevues)

Province	Nombre de personnes	Secteurs/Industrie	Métier
Colombie-Britannique	1 (femme)	Construction	Échafaudeuse
Alberta	1	Services	Mécanicien de véhicules automobiles
Saskatchewan	1	Services	Plombier
Ontario	3	Construction	Vitrier Plâtrier/finisseur de panneaux muraux secs
Terre-Neuve-et-Labrador	3 (hommes) 1 (femmes)	Construction Services	Plombier Soudeur Tuyauteur Mécanicien de véhicules automobiles

Groupe d'intervenants 6 : Gouvernement (3 entrevues)

Province	Nombre de personnes
Alberta	1
Yukon	1
Île-du-Prince-Édouard	1

Groupe d'intervenants 7 : Formateurs, partie syndicale (3 entrevues)

Province	Nombre de personnes	Métier
Manitoba	1	Mécanique
Ontario	1	Automobile
Terre-Neuve-et-Labrador	1	Plomberie/tuyautage/soudage

Annexe 6.3 Ressources sur le mentorat

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Alliance of Manitoba Sector Councils	Manitoba Mentors	<ul style="list-style-type: none"> - Les mentors sont recrutés et les protégés sont aiguillés vers le programme. - Manitoba Mentors jumèle un mentor à un protégé en fonction d'intérêts communs. 	http://manitobamentors.ca/index.php
Automotive Sector Council of Nova Scotia	Stratégie de mentorat	<ul style="list-style-type: none"> - Guide d'information en ligne sur le mentorat qui porte sur les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Avantages pour les employeurs, les compagnons et les apprentis • Processus à 8 étapes de mentorat en automobile • Caractéristiques communes des mentors qui réussissent • Régimes d'incitations au mentorat • Évaluations du rendement des apprentis et des mentors 	http://automotivesectorcouncil.ca/index.php/strategies/mentorship
BC Association for Crane Safety	Carnets en ligne	<ul style="list-style-type: none"> - Guide les nouveaux opérateurs et suit leur progrès à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience de la conduite comme grutier. - L'opérateur met à jour le carnet et l'employeur vérifie les entrées. 	http://www.bccs.ca/index.php/employer/hiring_an_apprentice_trainee/

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture	Vidéo de formation en cours d'emploi (FCE), Applications mobiles et guide de référence	<p>- La vidéo décrit comment utiliser la méthode de formation en cours d'emploi afin d'apprendre aux travailleurs nouveaux ou inexpérimentés à exécuter des nouvelles techniques en toute sécurité et de façon productive.</p> <p>- Des applications permettent aux employeurs de visionner de brefs vidéoclips sur les méthodes de formation en cours d'emploi et de suivre la formation en cours d'emploi des employés.</p> <p>- Le Guide de référence comporte deux brochures et quatre fiches de formation en cours d'emploi.</p>	http://www.cahrc-ccrha.ca/fr/node/1891/resources/job-training-landscape-horticulturists
Forum canadien sur l'apprentissage	Trousse à outils de l'employeur	<p>Section 3 : <i>Le Guide du compagnon sur la formation d'un apprenti</i> contient de l'information clé pour les compagnons sur la formation et le mentorat d'apprentis, y compris les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 tâches clés pour les compagnons • 6 façons de bien les exécuter • modèles de feuilles de travail qui présentent des directives sur les questions suivantes : apprendre à connaître le programme de formation des apprentis; apprendre à connaître son apprenti; commencer par la base; planification de la formation avec l'apprenti; début de la formation; répondre au besoin de formation par le mentorat; repérer les possibilités de formation. 	http://caf-fca.org/index.php?page=employer-toolkit&hl=fr_CA

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Association canadienne des entrepreneurs en couverture	Careers In Roofing: Pre-Apprenticeship Training for Roofers	<ul style="list-style-type: none"> - Aperçu de la formation pour divers types de couvertures - Guidelines for Coaches and Mentors et Guidelines for Workplace Coaching Skills 	http://www.roofingcanada.com/html/careersinroofing/Preapp.html
HR Camionnage Canada	Encadreur, mentor et évaluateur	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes de perfectionnement professionnel à l'intention de ceux qui encadrent les chauffeurs qui viennent de suivre une formation lorsqu'ils sont embauchés pour la première fois, qui encadrent des chauffeurs chevronnés lorsqu'ils se joignent à une flotte ou qui évaluent des chauffeurs nouvellement formés et nouvellement embauchés - Programmes disponibles à l'intention des encadreurs, mentors et évaluateurs, qui comprennent des guides de l'apprenant et du formateur 	http://www.cthrc.com/fr/catalog/1
Construction Owners Association of Alberta (COAA)	Apprentice Mentoring Program (AMP): A Best Practice of Construction Owners Association of Alberta	<ul style="list-style-type: none"> - Exemples de formulaires et de modèles de demandes pour protégés et mentors, d'accords de mentorat, de plans d'action sur le mentorat et d'évaluation du AMP - Outils de mise en œuvre du AMP et descriptions de fonctions afférentes - Présentations pour des séances d'orientation ciblées 	http://www.coaa.ab.ca/WorkforceDevelopment/WorkforceLibrary/ApprenticeMentoring.aspx

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
ConstruForce Canada	Programme de mentorat	<ul style="list-style-type: none"> - Les documents du programme fournissent de l'information et des outils qui aident les employeurs à mettre en œuvre des programmes de mentorat couronnés de succès. - La trousse complète inclut les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Guide de mise en œuvre et documentation générale • Guide du mentor • Guide de l'apprenant • DVD comportant une vidéo : les six étapes du mentorat • Cartes faciles à consulter • Carte Coup d'œil pour mettre en œuvre certains aspects du programme • CD contenant tous les documents d'appui 	Programme de mentorat : http://www.buildforce.ca/fr/products/programme-de-mentorat
	Site Web Aboriginal Construction Careers : How-To Kit for an Aboriginal Construction Career Awareness, Recruitment and Retention Program	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation visant à déterminer les besoins en encadrement ou mentorat - Adaptation d'un programme de mentorat pour employés autochtones - Questions dont il faut tenir compte dans un programme de mentorat pour Autochtones 	Section 6 : Succeeding with Hiring and Retention - Long-term Success - Some Special Considerations and Case Studies - The Hiring Process in Canada's Construction Industry : http://www.aboriginalconstructioncareers.ca/toolkit/step-5-coaching-and-mentoring-long-term-success

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Ministère de l'Enseignement supérieur des compétences, gouvernement de Terre-Neuve et-Labrador	Programme de mentorat par compagnon (JMP)	<ul style="list-style-type: none"> - Le programme offre des contributions financières aux employeurs admissibles afin qu'ils financent un compagnon mentor pour qu'il aide les apprentis au travail. - Les métiers admissibles (33) incluent les métiers reconnus par la province qui exigent 4 500 heures ou plus de formation et de travail combinés. - Les compagnons mentors peuvent être : <ul style="list-style-type: none"> • des personnes de métier qui ont au moins 5 ans d'expérience dans leur métier et travaillent actuellement dans leur domaine ou en sont retraitées; • un compagnon qu'un employeur choisit d'affecter comme mentor à plein temps d'apprentis. 	http://www.aes.gov.nl.ca/foremployers/journeypersonmentorship.html
Ministère de la Défense nationale	Manuel sur le mentorat	<ul style="list-style-type: none"> - Le document explique les principes fondamentaux des relations de mentorat efficaces et démontre le lien entre le mentorat et le leadership. - L'annexe inclut une entente de mentorat. 	http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-317-2007-fra.pdf

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Ressources humaines, industrie électrique du Canada	Trousse d'outils sur l'encadrement et le mentorat	<ul style="list-style-type: none"> - Ressource en ligne pour aider les organisations et les employés à perfectionner leurs techniques d'encadrement - La trousse d'outil encourage le transfert des connaissances et le perfectionnement des compétences dans toute l'organisation et explique comment créer un réseau d'appui et recevoir des conseils continus d'employés plus chevronnés. 	http://electricityhr.ca/french/our-work/projects-programmes/succession-planning/
Tableau Ellis	<p>Profils nationaux des professions</p> <p>Profils des compétences essentielles</p>	Information visant à aider les employeurs et les compagnons à déterminer les besoins en compétences particulières à un métier.	http://www.tableuellis.ca/h.4m.2@-fra.jsp
Commission de la formation et de l'adaptation de la main-d'œuvre du Grand Érié	An Employer Guide to Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> - Guide sur le mentorat en milieu de travail qui inclut les éléments suivants : • Étapes de l'élaboration d'un programme de mentorat • Auto-évaluation du protégé et du mentor • Listes de contrôle sur les programmes de mentorat efficaces 	http://www.workforceplanningboard.org/files/upload/Employer_Guide_to_Mentoring.pdf

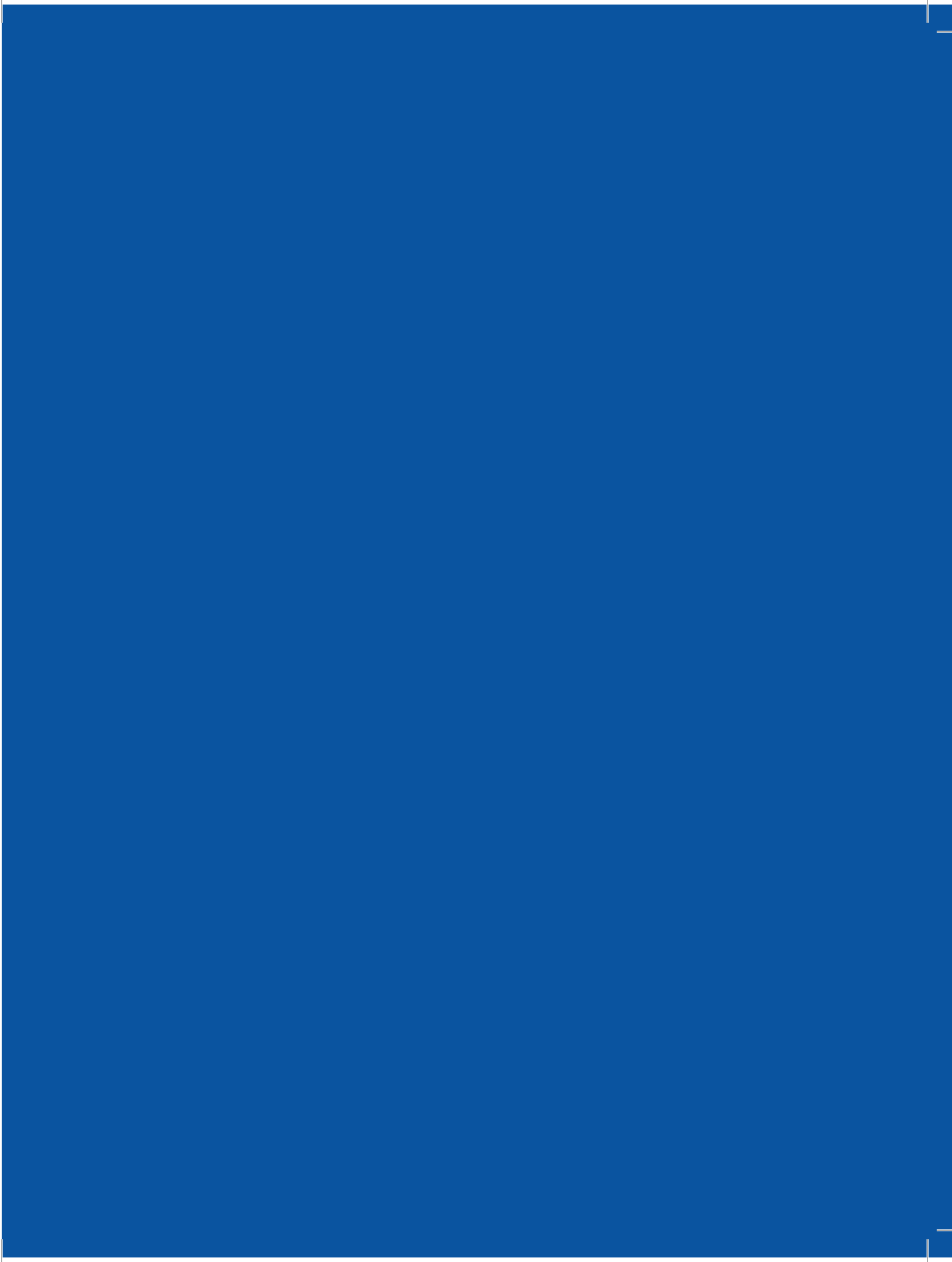
Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Hamilton Skilled Trades Apprenticeship Consortium	Programme mentor apprenti	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre du programme d'apprentissage, le mentor tiers détermine des problèmes possibles entre intervenants, joue un rôle clé dans la prévention des problèmes et le maintien d'un mentorat efficace en milieu de travail. - Formulaire de discussion entre l'apprenti et le mentor disponible en ligne 	http://www.hstac.ca/app_mentor.html
Hydro One	Atelier sur le mentorat et l'apprenti	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'un jour pour apprendre aux compagnons les éléments de base du mentorat d'apprentis monteurs de lignes sous tension (MLT). - Les sujets abordés dans le cours comprennent : <ul style="list-style-type: none"> • Aperçu des buts du programme de formation par l'apprentissage • Aperçu des tâches abordées au cours de chaque année de la formation par l'apprentissage • Consignes sur la façon d'utiliser les manuels de formation et procédures d'examen et d'approbation des carnets • Rôles et responsabilités du mentor • Techniques et procédures d'évaluation 	http://www.hydroone.com/OurCompany/Pages/default.aspx

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Nexen Inc.	Cours de formation en cours d'emploi	- Cours de mentorat en classe d'une durée de quatre heures présenté aux compagnons et apprentis de Nexen Inc. qui porte sur les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Principes de l'apprentissage par les adultes • Techniques d'encadrement • Styles d'apprentissage • Techniques de communication 	http://www.nexeninc.com/
Division de la formation en apprentissage et du développement des compétences de la Nouvelle-Écosse	Mentorat en milieu de travail	- Ateliers sur le mentorat - Matériels de cours pour le mentorat en milieu de travail qui inclut les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Ressources et outils • Contenu et activités • Pause et contrôle 	http://apprenticeship.nsc.ca/mentoring/index.htm

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Resource Training Organization (RTO)	The Apprenticeship Toolkit: A Guide for Navigating the BC Apprentice System	<p>– Ressources en ligne qui portent sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rôles et responsabilités des apprentis, des compagnons mentors et des employeurs; • élaboration d'un plan de formation; • conseils sur la formation; • rapport sur les heures de travail. <p>Une pratique exemplaire pour guider la formation au travail, suggère d'élaborer, avant chaque niveau de la formation par l'apprentissage, un « plan de formation » qui indique les compétences requises à chaque niveau. Un comité de formation peut élaborer un tel plan de formation pour chaque niveau de l'apprentissage de façon à déterminer clairement les voies de la formation pour les divers niveaux de la formation et de l'apprentissage en cours d'emploi.</p>	http://apprenticeshiptoolkit.ca/on-the-job/#training-tips-mentoring

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
Commission de l'apprentissage et de la qualification de la Saskatchewan	<p>Saskatchewan Apprenticeship Program: Journeyperson as Trainer</p> <p>Guides de formation en cours d'emploi pour la plupart des métiers désignés</p>	<p>Le compagnon comme formateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principes de base de l'enseignement • Six étapes de la formation professionnelle • Pratiques exemplaires pour les compagnons formateurs <p>Guides de formation en cours d'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de la formation • Responsabilité de l'employeur en matière de formation • Tâches à divers niveaux de la formation 	<p>Journeyperson as Trainer : http://www.saskapprenticeship.ca/wp-content/uploads/2012/06/JourneypersonasTrainer.pdf</p> <p>Liste des métiers désignés : http://www.saskapprenticeship.ca/designated-trades/</p>
Conseil d'éducation en tourisme de la Saskatchewan (STEC)	Workplace Trainer	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier en ligne conçu pour aider les employeurs, les gestionnaires, les superviseurs et d'autres personnes à former efficacement du personnel. - Explique les principes de l'acquisition du savoir par les adultes, l'établissement et l'atteinte d'objectifs en matière de formation, le mentorat et l'encadrement, l'évaluation, la récompense et la reconnaissance du rendement. - Possibilité de se présenter à l'examen national de formateurs en milieu de travail (étape à franchir pour obtenir le certificat de reconnaissance <i>emerit</i>® Workplace Trainer) à la fin du cours. 	http://www.stec.com/training/workshops/workplace-trainer

Source	Nom de la ressource	Description	Lien Web
SkillPlan – Conseil d’amélioration des compétences spécialisées de l’industrie de la construction de la C.-B.	Six Steps to Mentoring Instructor’s Guide	<p>– Document de référence qui inclut une série de modules conçus pour aider les formateurs d’apprentis débutants et d’apprentis chevronnés de la façon suivante, respectivement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Six Lessons for Apprentices » aide les apprentis à améliorer la communication avec leur mentor. • « Six Steps to Mentoring » présente une stratégie que les mentors peuvent suivre lorsqu’ils transmettent une nouvelle compétence spécialisée ou un ensemble de compétences à un apprenti moins chevronné. 	http://www.skillplan.ca/six-steps-to-mentoring-instructors-guide
Thomson Training Solutions	Atelier « You Are About to Be Mentored »	<p>– Atelier qui explique aux apprentis ce que signifie la relation de mentorat.</p> <p>– Inclut de la formation théorique en classe jumelée à des exercices pratiques à base de scénarios. Porte sur les sujets suivants notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styles de communication • Écoute active • Réception de commentaires • Questions 	http://www.thomsontrainingsolutions.com/Our-Training-Expertise.html



www.caf-fca.org



Canadian Apprenticeship Forum
Forum canadien sur l'apprentissage

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

| **Canada** 