

**Journées de réflexion sur l'emploi
Les 14 et 15 novembre 2006**

De nouveaux modes de formation pour nos membres

Texte de référence du Service de la recherche de la FTQ

Rédaction

Louise Miller

Soutien à la rédaction

Dominique Savoie

Relecture (français)

Manon Fournier et Aline Vallières

Traitement de texte et mise en page

Manon Fournier

Page couverture

Anne Brissette

Coordination à la publication

Isabelle Gareau

**Fédération des travailleurs
et travailleuses du Québec (FTQ)
565, boul. Crémazie Est, bureau 12100
Montréal (Québec) H2M 2W3
Téléphone : (514) 383-8000
Télécopieur : (514) 383-8038
www.ftq.qc.ca**

**Dépôt légal – 4^e trimestre 2006
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-89639-009-X (l'ensemble)
ISBN 2-89639-012-X (cette publication)**

Table des matières

Introduction.....	5
Le Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences.....	7
Comprendre les différents systèmes de qualification.....	7
Le Cadre en pratique.....	8
Les stratégies d'apprentissage	9
La sensibilisation des milieux de travail	10
Négocier et mettre en place un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)	11
Les avantages de la formation et du PAMT	11
Étape 1 : Analyser le contexte	12
Étape 2 : Identifier les besoins de formation	13
Étape 3 : Vérifier la disponibilité des programmes d'apprentissage (PAMT).....	13
Étape 4 : Vérifier l'intérêt des membres et négocier avec l'employeur.....	13
Étape 5 : Rencontrer Emploi-Québec avec l'employeur.....	14
Étape 6 : Choisir les compagnons	14
Étape 7 : Assurer un suivi constant et faire un bilan	15

Introduction

« Nos objectifs étaient clairs et ils le sont toujours. Nous voulons protéger nos emplois. Nous voulons permettre aux travailleurs et aux travailleuses d'avoir un travail plus intéressant, où ils peuvent non seulement mettre à profit leurs compétences, mais aussi les maintenir à jour et les améliorer. Nous voulons aussi que nos membres puissent trouver rapidement un emploi lorsque l'entreprise ferme ses portes ou effectue des mises à pied. La formation en emploi, lorsque négociée, peut nous permettre d'atteindre ces objectifs. »

Source : FTQ, *Un projet syndical, La formation en emploi*, Guide d'action pour négocier la formation en emploi, octobre 2001, page 3.

Depuis longtemps, dans nos positions et revendications politiques, nous avons porté cinq grands objectifs : l'instauration d'une culture de la formation continue dans tous les milieux de travail; l'accès à la formation de base, à un premier diplôme ou à une qualification reconnue pour tous les travailleurs et les travailleuses; l'assurance que la formation offerte est véritablement qualifiante (reconnue formellement) et transférable (reconnue par d'autres entreprises); un rôle majeur pour les comités sectoriels dans la conception de nouveaux modes de formation mieux adaptés aux besoins et aux attentes des travailleurs et des travailleuses; le développement de mécanismes de reconnaissance des acquis et des compétences adaptés à la réalité et aux besoins des milieux de travail.

Au début des années quatre-vingt-dix, la FTQ a adopté une déclaration de politique sur la formation professionnelle qui guide encore aujourd'hui notre action syndicale en matière de formation en emploi. Ainsi, pour nous, la formation professionnelle est l'une des conditions essentielles du développement de la main-d'œuvre et du développement économique. Une main-d'œuvre qualifiée représente ainsi un avantage compétitif dans une économie mondialisée et soutient le maintien et la création d'emplois de qualité.

C'est auprès des employeurs mais tout autant auprès de nos propres membres que nous avons défendu les avantages de la formation continue. Ainsi, la FTQ a produit un guide d'action sur la négociation de la formation en emploi¹ et offre une formation spécialisée pour aider les syndicats locaux à prendre le leadership dans leur milieu de travail.

Le présent document est un complément à ce guide d'action qui propose d'abord une meilleure compréhension des systèmes de qualification qui se sont récemment mis en place par le biais du *Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences*, puis des balises supplémentaires pour la négociation et la mise en place du nouveau programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

¹ FTQ, *Un projet syndical, La formation en emploi*, Guide d'action pour négocier la formation en emploi, octobre 2001, 74 pages et sept annexes.

Le Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences

Depuis 1997, année de la création de la Commission des partenaires du marché du travail, des gains importants pour l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre ont été faits.

- L'adoption et le maintien de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (loi sur le 1 %). Malgré ses limites, la loi oblige les moyennes et grandes entreprises à investir dans la formation de leur main-d'œuvre, ce qui a aussi eu un effet général de sensibilisation auprès des entreprises, des travailleurs et des travailleuses et de leurs associations et syndicats.
- L'adoption par le gouvernement du Québec d'une *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, accompagnée d'un plan d'action qui répond à plusieurs de nos attentes, notamment en ce qui concerne de nouveaux modes de formation et la reconnaissance des acquis et des compétences.
- Le développement de comités sectoriels de main-d'œuvre et de leur action dans le champ de la formation : concertation des partenaires patronaux et syndicaux, meilleure connaissance de la réalité et des besoins de la main-d'œuvre actuelle et future, développement de nouveaux modes de formation.

En 2001, l'adoption par la Commission d'un *Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences*²

² Le Cadre devrait être prochainement intégré dans la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

est l'un de ces gains qu'il est essentiel de mieux connaître si nous voulons pouvoir en bénéficier dans nos milieux de travail. C'est sous la pression des entreprises et des syndicats, regroupés au sein des comités sectoriels, et suite à une vaste consultation auprès des acteurs du marché du travail que la Commission a ainsi décidé de mettre en place le Cadre, une structure d'accueil pour des programmes d'apprentissage et de formation qui constituent le système de qualification de l'emploi.

Comprendre les différents systèmes de qualification

Il y a deux systèmes de qualification professionnelle au Québec, celui du réseau de l'éducation et celui du système de qualification de l'emploi.

Le réseau de l'éducation propose des programmes de formation menant aux diplômes d'études professionnelles (DEP) et aux diplômes techniques d'études collégiales (DEC). Les diplômes constituent la forme de reconnaissance officielle décernée par le ministère. Dans ce réseau, il y a aussi une multitude d'attestations et de certificats décernés par les commissions scolaires et les collèges, qui ne sont cependant pas officiellement reconnus par le ministère. Ils sont toutefois souvent reconnus par les entreprises et les milieux de travail ou encore par des comités sectoriels de main-d'œuvre.

Le système de qualification de l'emploi relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de la Commission des partenaires du marché du travail. Ce système intègre tant la qualification réglementée que la qualification volontaire. Le ministère est responsable

de la qualification pour les métiers réglementés. Un certain nombre de métiers ou de fonctions de travail font ainsi l'objet d'une réglementation obligatoire lorsque l'absence de qualification peut présenter un danger pour le public. Par exemple, personne n'aimerait apprendre que le mécanicien qui répare l'ascenseur de l'édifice n'est pas un ouvrier qualifié!

Le *Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences* définit désormais le système de qualification de l'emploi pour les métiers non réglementés. Sous la responsabilité de la Commission des partenaires du marché du travail, le Cadre permet de développer des programmes de qualification volontaire en définissant des balises pour le développement des compétences en milieu de travail ainsi que pour la reconnaissance des compétences acquises. Une période de transition a été prévue pour les programmes déjà existants du régime de qualification volontaire en place depuis 1993, jusqu'à la prochaine révision de leur contenu qui devra alors se faire selon les balises du Cadre.

Le Cadre en pratique...

Ce sont des normes professionnelles qui définissent le système de qualification de l'emploi. Les comités sectoriels de main-d'œuvre identifient les métiers ou les fonctions de travail pour lesquels une norme professionnelle pourrait être développée, inscrite dans le Cadre et offerte dans les milieux de travail. On s'assure ainsi que la norme fait l'objet d'un consensus auprès des entreprises et des syndicats du secteur. En effet, les comités sectoriels fonctionnent sur une base paritaire et, pour l'élaboration d'une norme, les comités de travail sont toujours composés de personnes représentant les employeurs et les

syndicats ainsi que de travailleurs et de travailleuses des métiers concernés. Il existe actuellement des normes professionnelles dans différents secteurs d'activités, certaines d'entre elles pouvant couvrir plus d'un secteur d'activité. On les appelle alors des normes transversales.

Quelques métiers et secteurs où existent des normes professionnelles :

- Machiniste mouliste ou matriceur, dans le secteur des plastiques;
- Poissonnier dans le secteur du commerce de l'alimentation;
- Opérateur de métier à filer dans le secteur du textile;
- Contrôleur de la qualité des produits aquatiques dans les pêches;
- Opérateur en nettoyage industriel en environnement;
- Pressier sur presse rotative en communication graphique;
- Assembleur de charpentes métalliques dans le secteur de la fabrication métallique industrielle.

Quelques métiers où les normes sont transversales :

- Vendeur;
- Superviseur;
- Peintre industriel.

La norme professionnelle identifie les compétences essentielles à maîtriser ainsi que les conditions requises pour exercer un métier ou une fonction de travail. Il faut donc dresser le profil de compétences, à partir d'une analyse détaillée de la situation de travail. La norme précise aussi les critères de performance pour l'exécution des tâches dans un contexte de travail.

La maîtrise de l'ensemble des compétences d'une norme est reconnue par un certificat de qualification professionnelle émis conjointement par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail. Il est aussi possible d'obtenir une attestation de compétences pour la reconnaissance

d'une ou plusieurs compétences incluses dans une norme professionnelle. Ce certificat et les attestations de compétences sont consignés dans un registre d'État.

À l'automne 2006, il existe 67 certificats de qualification professionnelle, la majorité relevant de l'ancien système de qualification volontaire. Cependant, 26 certificats sont fondés sur une norme professionnelle. Une vingtaine d'autres normes sont en élaboration, à différentes phases de développement.

Les stratégies d'apprentissage

Toute norme professionnelle doit aussi identifier la stratégie d'apprentissage privilégiée. Les comités sectoriels doivent proposer une stratégie adaptée à la nature de la norme professionnelle mais aussi aux types d'entreprises visées ainsi qu'aux différentes catégories d'emploi. De plus, des mécanismes pour procéder à la reconnaissance des compétences déjà maîtrisées par les travailleurs et les travailleuses doivent être élaborés.

▼ Divers types de stratégies

L'apprentissage par le moyen du compagnonnage – un ou des apprentis

travaillant avec un compagnon – est une bonne stratégie dans tous les secteurs mais c'est une approche peu réaliste pour des emplois où les personnes travaillent seules, par exemple les camionneurs ou les réparateurs d'appareils électroménagers. Dans ces cas, une formation structurée, organisée sur une base régionale, ou encore une formation par le biais de l'apprentissage virtuel (*e-learning*) peut mieux répondre aux besoins.

Le comité sectoriel peut aussi privilégier le développement d'une attestation d'études professionnelles ou collégiales pour certains types d'emploi ou encore lorsqu'une opération d'envergure est nécessaire. Ce fut le cas lorsque le gouvernement a accepté d'étendre à l'échelle du Québec son réseau de centres de la petite enfance (CPE). Le comité sectoriel de l'économie sociale et de l'action communautaire a piloté un projet de développement d'une attestation d'études collégiales en concertation avec des représentantes et représentants du réseau des garderies et du réseau de l'éducation. La formation a ensuite été offerte à toutes les personnes qui ne répondaient pas aux normes de qualification exigées par le gouvernement.

L'élaboration d'une norme professionnelle pour l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle								
Un métier ou une fonction de travail								
Analyse de la situation de travail								
Tâche		Tâche			Tâche		Tâche	
Opération	Opération	Opération	Opération	Opération	Opération	Opération	Opération	
Compétence		Compétence			Compétence		Compétence	
Profil de compétence								
Norme professionnelle								
Certificat de qualification professionnelle								

▼ Le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)

Ces dernières années, la principale stratégie d'apprentissage retenue par les comités sectoriels est le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), notamment parce qu'il s'agit d'une stratégie d'apprentissage qui s'adresse aux personnes en emploi et parce que les travailleurs et les travailleuses la préfèrent. Ainsi, lorsqu'on leur demande leur avis pour ce qui est des modes de formation qu'ils souhaitent, la formation en milieu de travail et particulièrement l'apprentissage avec le support des pairs sont généralement privilégiés.

Dans le PAMT, les apprentissages se réalisent principalement en milieu de travail par une approche de compagnonnage. D'autres moyens de formation peuvent aussi être utilisés notamment pour les contenus plus théoriques, par exemple, la formation en groupe, l'apprentissage virtuel, etc.

Le principal outil de validation des compétences est le carnet de l'apprenti. Les participants et participantes peuvent se voir reconnaître officiellement chacune des compétences maîtrisées. Lorsque toutes les compétences sont maîtrisées, l'apprenti obtient un certificat de qualification professionnelle.

L'importance de ce mode de formation est telle qu'une norme transversale importante a été développée et approuvée par la Commission des partenaires en septembre 2006. La norme professionnelle de compagnon est disponible pour tous les programmes qui utilisent une approche de formation par des pairs y compris le compagnonnage. Elle permet de

reconnaître les compétences pédagogiques des compagnons (et non leurs compétences professionnelles) et de les former pour mieux remplir leur rôle auprès des apprentis.

La norme professionnelle de compagnon

Les six compétences qui ont été définies pour la norme professionnelle de compagnon sont :

- Être capable d'évaluer les compétences déjà maîtrisées et les besoins d'apprentissage;
- Être capable de planifier et d'organiser la mise en œuvre du plan d'apprentissage;
- Être capable de transmettre ses compétences nouvellement acquises;
- Être capable de soutenir l'apprenti dans sa pratique et de suivre sa progression;
- Être capable d'évaluer les compétences nouvellement acquises;
- Être capable d'interagir en milieu de travail.

La sensibilisation des milieux de travail

Quelle que soit la stratégie d'apprentissage retenue, la sensibilisation des employeurs à l'importance de former leur main-d'œuvre, tout autant que la sensibilisation des travailleurs et des travailleuses, doit être à l'ordre du jour du comité sectoriel qui développe une norme professionnelle.

Les moments de sensibilisation sont nombreux parce que les employeurs et les syndicats sont consultés lors d'une première étude de faisabilité et à chacune des étapes d'élaboration d'une norme ou des outils d'apprentissage nécessaires. Une fois la norme adoptée par la Commission des partenaires du marché du travail, elle devient accessible dans toutes les régions du Québec.

Dans certains cas, l'implantation de la norme se réalisera d'abord par des projets pilotes afin de valider le matériel de formation et de bien former les compagnons. Dans d'autres, surtout lorsque le comité sectoriel a déjà une expérience de normes professionnelles, il procédera rapidement à des activités de promotion de la nouvelle norme.

Négocier et mettre en place un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)

La réflexion proposée par le Guide d'action pour négocier la formation en emploi qu'a produit la FTQ est pertinente pour la négociation et la mise en place d'un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Des particularités existent, ici présentées en quelques étapes. Pour implanter un tel programme, il faut cependant avoir réussi à en convaincre l'employeur. Une bonne compréhension des pratiques patronales antérieures et des avantages du PAMT pour l'employeur et pour nos membres nous aidera à préparer le terrain pour la négociation.

Les avantages de la formation et du PAMT

Dans les dernières décennies, les employeurs ont pris conscience de la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre plus qualifiée. La solution de facilité a cependant été d'augmenter leurs exigences pour l'accès aux emplois, avec pour conséquence qu'il est aujourd'hui très difficile d'obtenir un emploi si l'on n'a pas de diplôme ou une qualification reconnue, notamment parce que les employeurs croyaient qu'il serait moins coûteux d'embaucher une main-d'œuvre déjà formée. Qui plus est, plusieurs employeurs ont appliqué cette exigence de qualification pour l'accès aux promotions dans l'entreprise, désavantageant ainsi leur main-d'œuvre d'expérience, plus ancienne.

De notre côté, nous défendons l'idée que ce n'est pas parce que des travailleurs et des travailleuses n'ont pas de diplôme qu'ils ne sont pas compétents. Pour la majorité d'entre eux, le milieu de travail a été le principal lieu de formation. C'est là qu'ils ont acquis et développé leurs compétences, par la formation en emploi comme par l'exercice de leur métier ou fonction de travail. Et on peut comprendre qu'ils souhaiteraient que ces compétences soient reconnues par leur employeur ou par d'autres employeurs quand ils ont le malheur de perdre leur emploi.

L'expérience de trop de travailleurs et de travailleuses montrait aussi les difficultés à obtenir un diplôme pour une personne qui souhaite acquérir la formation qui lui manque, notamment parce que les programmes à temps partiel de formation professionnelle et technique du réseau public d'éducation sont difficilement accessibles pour les personnes qui travaillent. Il nous apparaissait donc qu'il fallait explorer d'autres moyens pour permettre aux travailleurs et aux travailleuses d'acquérir les compétences manquantes et d'ainsi obtenir une qualification reconnue.

Il fallait aussi reconnaître qu'il était souvent difficile de convaincre les travailleurs et les travailleuses de la nécessité de se former. Plusieurs motifs pouvaient justifier une telle résistance que ce soit l'inadéquation du réseau public d'éducation ou le souhait d'être formé dans le milieu de travail et pas dans une salle de classe ou encore le sentiment que la formation ne sert qu'à l'employeur puisqu'elle n'est pas reconnue.

Les attitudes patronales en matière de formation sont en effet assez contradictoires. Même s'ils exigent des diplômes à l'embauche ou pour des promotions, plusieurs employeurs ne se préoccupent pas que la formation qu'ils offrent dans le milieu de travail à leurs employés déjà en place fasse l'objet d'une reconnaissance formelle. Ils valorisent des formations de type «entraînement à la tâche» ou encore des formations élaborées par des consultants. Même les formations achetées à des institutions d'enseignement reconnues (publiques ou privées) ne mènent généralement pas à une reconnaissance officielle. Au mieux le travailleur ou la travailleuse obtient une attestation de formation qu'il pourra tenter de faire reconnaître s'il veut poursuivre ses études. À la décharge des employeurs, il faut toutefois admettre qu'il y a un problème du côté de l'offre de formation, très peu de formations étant reconnues même lorsqu'elles sont dispensées par une commission scolaire ou un cégep.

Le développement du système de qualification de l'emploi et des PAMT est donc une nouvelle manière de contrer cette non-reconnaissance de la réalité de nos membres qui, même sans diplôme, sont des travailleurs et des travailleuses d'expérience. De plus, l'approche du PAMT présente plusieurs avantages, pour l'employeur comme pour les travailleurs et les travailleuses qui y sont inscrits.

- Une formation par un PAMT est moins coûteuse pour l'employeur qu'une formation en institution d'autant plus qu'un crédit d'impôt y est associé. La personne en formation n'a pas à être libérée totalement de son travail

puisqu'elle apprend en situation de travail et continue ainsi à produire. Même si son niveau de productivité et celui du compagnon peuvent être plus faibles, le coût est cependant moins grand que celui du remplacement d'une personne absente.

- L'approche de compagnonnage facilite le transfert d'expertise et peut être un bon moyen, peu coûteux, de préparer la relève dans le milieu de travail.
- Les personnes en emploi deviennent plus qualifiées. Elles augmentent ainsi leur mobilité dans l'entreprise, ce qui a un impact direct sur leur motivation et éventuellement sur leur productivité.
- La qualification obtenue étant reconnue par les entreprises du secteur, cela permet aussi d'augmenter la mobilité à l'externe en cas de mises à pied ou de fermeture de l'entreprise. Il s'agit d'un avantage certain pour les travailleurs et les travailleuses et d'une manière pour l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale et légale lors d'un licenciement collectif.

Les arguments pour convaincre les employeurs de réviser leurs façons de voir et de faire sont nombreux, encore plus lorsque les départs à la retraite se font nombreux dans les milieux de travail ou lorsque le contexte de l'industrie ou de la région fait craindre des pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

Étape 1 : Analyser le contexte

Avant de négocier avec l'employeur, il faut préparer le terrain et définir notre projet syndical. Ce projet peut être général par la définition d'un plan global de formation pour l'ensemble des emplois ou spécifique pour répondre aux besoins particuliers de certaines catégories d'emploi. Nous pouvons ainsi être proactifs ou réagir à une situation précise, généralement urgente. Il

n'y a pas de contexte idéal. Ce qui compte, c'est qu'à travers le processus de négociation et d'implantation, nous répondions aux besoins de nos membres. Le succès d'une approche spécifique peut éventuellement avoir pour effet de convaincre l'employeur de l'importance d'avoir une vision de la formation continue qui se traduit dans un plan d'action global.

Étape 2 : Identifier les besoins de formation

Nous devons participer activement à un diagnostic des besoins de formation de l'entreprise. Lorsque c'est l'employeur qui initie la démarche, il écarte trop souvent le syndicat. L'identification des besoins ne se fait alors que du point de vue des attentes de l'employeur, sans considération des besoins des travailleurs et des travailleuses. Il faut donc exiger d'être partie prenante de la démarche d'identification des besoins ou, à défaut d'être impliqués dès le départ, la réaliser sur nos propres bases.

Un bon diagnostic devrait faire ressortir les besoins de formation de chaque travailleur ou travailleuse selon les différents postes qu'ils occupent. Il devrait aussi faire le point sur les compétences déjà maîtrisées et celles souhaitées pour répondre aux besoins de l'entreprise ou pour faire face aux changements prévus dans le milieu de travail.

Étape 3 : Vérifier la disponibilité des programmes d'apprentissage (PAMT)

Le diagnostic réalisé, il faut identifier le mode de formation approprié. Le PAMT peut ainsi répondre à différentes attentes : parce qu'il

répond aux besoins de nos membres; parce que nos membres veulent profiter de ce système d'apprentissage qui se réalise en milieu de travail; parce que l'on souhaite faire reconnaître les compétences acquises pour accélérer l'accès à la qualification pour les métiers reconnus par ce système. En effet, le PAMT n'existe pas pour tous les types d'emploi ni dans tous les secteurs.

Pour savoir si des programmes d'apprentissage sont disponibles pour les métiers et fonctions de travail qu'occupent nos membres, on peut vérifier avec notre syndicat s'il est impliqué dans un comité sectoriel pertinent. On peut aussi communiquer directement avec le comité sectoriel de main-d'œuvre qui couvre le secteur d'activité de notre entreprise ou encore avec la direction régionale d'Emploi-Québec. Cette information est aussi disponible sur le site d'Emploi-Québec ainsi que sur celui de la FTQ.

Étape 4 : Vérifier l'intérêt des membres et négocier avec l'employeur

Il faut bien entendu s'assurer que nos membres sont intéressés à participer à un PAMT. Cela implique un travail de promotion et d'information que l'on peut faire en invitant, par exemple lors d'une assemblée syndicale spéciale, un représentant ou une représentante du comité sectoriel à venir décrire le PAMT et répondre aux questions des membres.

Si l'on constate que certains ont des réticences importantes, il faut rapidement en identifier les raisons puisque les solutions adéquates devront généralement faire l'objet de négociation avec l'employeur. Ainsi, le faible niveau de scolarité de certaines personnes ou le fait qu'elles ont quitté l'école depuis très longtemps peut créer une très grande insécurité. La possibilité de bénéficier d'une mise à niveau minimale avant de s'engager dans une formation professionnelle plus

avancée est la plupart du temps suffisante pour éliminer de telles craintes.

Si nous réussissons à convaincre notre employeur des avantages à s'inscrire dans un tel processus de formation, il faudra aussi s'assurer, par la voie de la négociation, que la démarche sera respectée, que l'objectif visé est bien la qualification des travailleurs et des travailleuses, par l'apprentissage ainsi que par la reconnaissance des compétences. Notre meilleure garantie de ce respect est que le syndicat soit impliqué à toutes les étapes du projet.

Enfin, nous pouvons profiter de l'implantation d'un PAMT pour négocier avec l'employeur l'évaluation et la reconnaissance des acquis de toutes les personnes qui exercent déjà le métier pour lequel on implante le PAMT. Dans la majorité des cas, cette opération permettra aux travailleurs et aux travailleuses d'obtenir rapidement leur certificat de qualification professionnelle puisqu'ils répondront à l'ensemble des exigences. Pour ceux et celles qui ne répondent pas à la totalité des exigences, un contrat d'apprenti pourrait être négocié pour compléter les apprentissages ou formations manquantes.

Étape 5 : Rencontrer Emploi-Québec avec l'employeur

Lorsque nous en sommes arrivés à une entente avec l'employeur, c'est au centre local d'emploi (CLE) de la région ou du quartier que l'on s'adresse pour s'inscrire officiellement à un PAMT. C'est en effet Emploi-Québec qui gère les PAMT, qui conclut les ententes avec

les employeurs et le syndicat, lorsque le personnel visé est couvert par une accréditation syndicale. Les parties, Emploi-Québec, l'employeur, l'apprenti et le syndicat, signent alors un contrat d'apprentissage. Emploi-Québec s'assure de son respect durant les étapes de la réalisation. Lorsque l'apprentissage est complété, il inscrit le tout dans le registre d'État et recommande à la ministre d'émettre le certificat de qualification.

Étape 6 : Choisir les compagnons

Pour contrer l'arbitraire, nos réflexes syndicaux nous poussent généralement à privilégier l'ancienneté lorsqu'il faut choisir des personnes pour occuper des fonctions particulières. Les employeurs l'acceptent généralement si nous reconnaissons que les personnes doivent répondre aux exigences normales du poste.

La même analyse doit prévaloir dans le cas du choix, parmi nos membres, des personnes qui occuperont le poste de compagnon. Les membres les plus anciens intéressés par le poste pourront ainsi être choisis s'ils répondent à certaines exigences. Par exemple, il importe que ces personnes soient perçues par nos membres, futurs apprentis, comme des experts par leurs compétences, leur expérience ou leur formation. Plus encore, ces personnes doivent avoir des qualités humaines, pédagogiques et de leadership.

Il faut en effet reconnaître que ce n'est pas parce qu'une personne est un expert dans son métier qu'elle est nécessairement capable de transmettre ses connaissances et ses compétences. Il faut donc vérifier la capacité à agir comme compagnon. On peut aussi négocier avec l'employeur l'inscription d'un nouveau compagnon à la formation de la norme professionnelle sur le compagnonnage pour l'aider à acquérir les qualités humaines et les compétences pédagogiques essentielles pour exercer cette fonction.

Étape 7 : Assurer un suivi constant et faire un bilan

L'acquisition et la maîtrise de toutes les compétences inscrites dans un PAMT peut se réaliser sur plusieurs mois et parfois même sur plusieurs années. Il est donc important d'assurer un suivi de chacune des personnes inscrites et au besoin d'intervenir pour accélérer le processus. Car il ne faut pas être naïf. L'acquisition d'une qualification reconnue est généralement accompagnée d'un avantage monétaire et l'employeur peut vouloir retarder le processus pour ne pas avoir à payer une augmentation de salaire.

Un suivi régulier permet aussi de proposer des correctifs, s'il y a lieu. Par exemple, l'accès à une formation de base ou théorique complémentaire ou encore des mesures visant à permettre au compagnon de consacrer plus de temps à l'apprenti.

Enfin, à la fin d'un projet, il est important de procéder à un bilan avec toutes les personnes concernées, apprentis et compagnons, ainsi qu'avec l'employeur. En informant notre syndicat ou le comité sectoriel de ce bilan, nos conclusions pourront aussi servir dans d'autres syndicats locaux, dans d'autres milieux de travail.