



3

GUIDE ORGANISATIONNEL

ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES EN FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION		1
LA MISE EN PLACE DES ASSISES DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES		5
ÉTAPE 1	L'ÉLABORATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	6
	Activité 1 : L'adoption d'une vision commune	7
	Activité 2 : La gestion du changement	8
ÉTAPE 2	LA CONCEPTION DES PROCESSUS DE SUIVI	10
ÉTAPE 2A	LA CONCEPTION DES PROCESSUS PÉDAGOGIQUES	11
	Activité 3 : La préparation des élèves à l'alternance travail-études	12
	Activité 4 : Les modalités d'encadrement et de supervision des élèves	13
	Activité 5 : Les modalités d'évaluation et de transfert des apprentissages	15
ÉTAPE 2B	LA CONCEPTION DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS	17
	Activité 6 : La conception des processus relatifs aux élèves	18
	Activité 7 : La conception des processus relatifs aux entreprises	21
	Activité 8 : La conception des processus relatifs au personnel scolaire	23
ÉTAPE 2C	LA CONCEPTION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS	24
	Activité 9 : L'adaptation des pratiques administratives	25
	Activité 10 : L'évaluation de l'ensemble des activités d'alternance travail-études	26
	Activité 11 : La planification des coûts des activités d'alternance travail-études	27
ÉTAPE 3	L'ADAPTATION D'UN PROGRAMME D'ÉTUDES EN ALTERNANCE	30
	Activité 12 : L'étude de faisabilité interne	31
	Activité 13 : L'étude de faisabilité externe	33
	Activité 14 : L'étude de faisabilité financière	34
ÉTAPE 3A	LA PRISE DE DÉCISION	36
ÉTAPE 4	LA MISE AU POINT DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES	37
	Activité 15 : La précision de l'offre de services dans un projet d'alternance travail-études	38
	Activité 16 : La consolidation du partenariat	39
	Activité 17 : Le soutien des acteurs	41

ÉTAPE 5	LA MISE EN APPLICATION DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES	42
	Activité 18 : Le démarrage du projet	43
	Activité 19 : La préparation des séquences en entreprise	44
	Activité 20 : La réalisation de chaque séquence en entreprise	46
	Activité 21 : L'intégration et le transfert des apprentissages en milieu scolaire	47
ÉTAPE 6	L'ÉVALUATION DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES	48
	Activité 22 : L'évaluation de chaque projet d'alternance travail-études	49
	Activité 23 : La production du bilan annuel des projets d'alternance travail-études	51
CONCLUSION		53
ANNEXE	INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR L'ÉVALUATION DE CHAQUE PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES	

INTRODUCTION

Les besoins économiques d'une main-d'œuvre qualifiée, capable d'apprendre dans l'action et de développer de nouvelles compétences pouvant répondre aux défis changeants de la société du savoir, poussent à la recherche de nouvelles approches de formation aptes à faire converger les objectifs du monde du travail et ceux de l'éducation.

Le rôle accru des entreprises dans la formation continue de leur main-d'œuvre et dans la formation initiale des futurs travailleurs s'affirme comme un des enjeux majeurs du développement du Québec. Cette articulation entre l'établissement scolaire et l'entreprise, entre la formation et la production, prend des formes diverses. Plus que toute autre approche, la formule éducative de l'alternance travail-études reflète non seulement la pertinence des liens de collaboration entre les deux milieux, mais également le potentiel formidable de cette coopération.

Tant en milieu scolaire qu'en entreprise, plusieurs conditions sont nécessaires à l'implantation réussie de l'alternance travail-études : ouverture à l'innovation, capacité de gérer le changement et la complexité, mobilisation des ressources et volonté de s'engager.

L'alternance travail-études se concrétise dans un partenariat de formation qui s'articule aux plans stratégique, pédagogique, organisationnel et administratif de l'établissement d'enseignement et qui nécessite le partage d'une vision commune entre les acteurs. Or cette collaboration ne s'improvise pas. Elle requiert la mise en place de mécanismes et d'instruments de planification, d'organisation, de réalisation, de suivi et d'évaluation propices à la réussite des projets d'alternance travail-études.

L'OBJECTIF ET LA STRUCTURE DE CE GUIDE

Le présent *Guide organisationnel* a pour objet de soutenir les acteurs des établissements scolaires dans la voie de l'alternance travail-études et la mise en place de partenariats de formation profitables et novateurs.

Il propose aux établissements scolaires, qui en sont à leur première expérience en alternance travail-études, une démarche concrète leur permettant de planifier et de mettre en place les mesures favorables à la réussite de leurs projets. Il procure, en plus, aux établissements qui offrent déjà des programmes d'études en alternance des éléments d'information pouvant les guider dans l'évaluation de leur propre démarche.

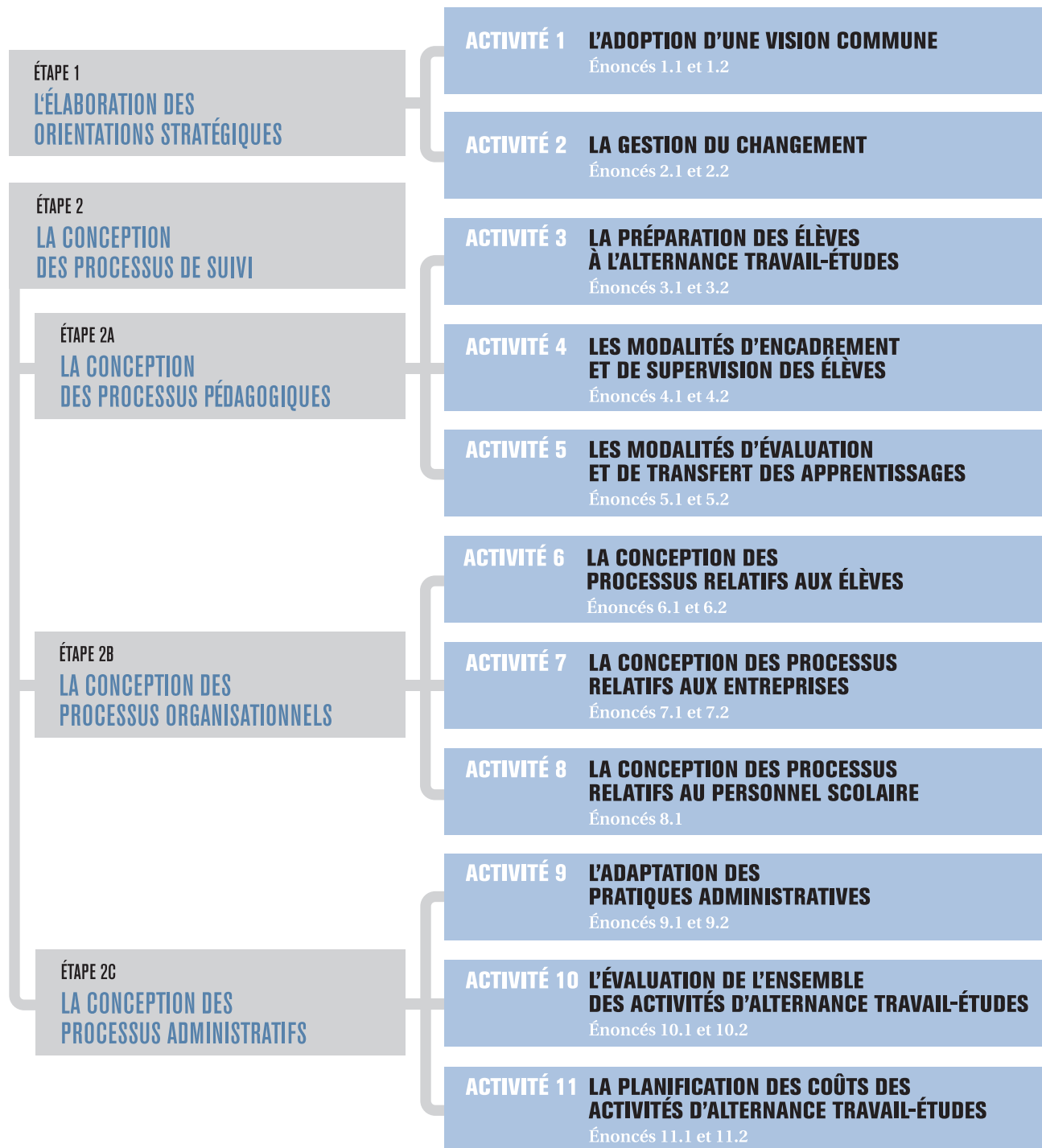
Tout en proposant une démarche structurée, le *Guide organisationnel* offre la souplesse nécessaire pour permettre d'ajuster les divers projets aux réalités locales.

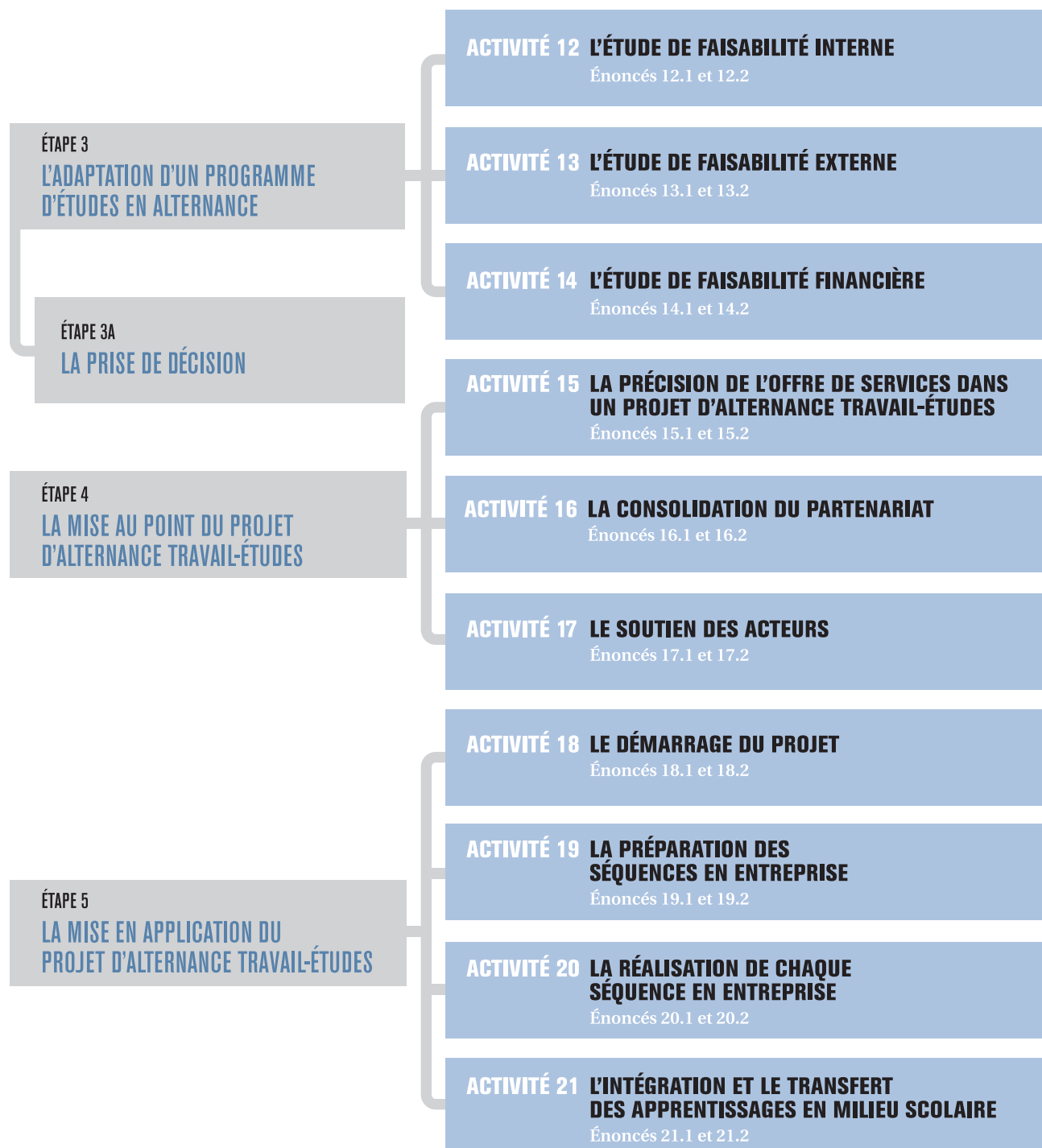
Le *Guide organisationnel* présente les principaux éléments d'une démarche systématique d'intervention en alternance travail-études. Six grandes étapes composent ce processus. Pour en faciliter la compréhension, celles-ci sont subdivisées en 23 activités, puis en 45 énoncés qui présentent de façon plus opérationnelle le contenu des différentes étapes.

Il s'agit d'un document de soutien aux établissements scolaires, dans lequel chaque étape y est décrite en vue de la réussite des projets d'alternance travail-études. Ainsi, les **activités qui y sont proposées ne sont pas obligatoires**. L'établissement d'enseignement qui souhaite lancer un projet d'alternance travail-études peut s'en inspirer pour élaborer son propre plan d'action adapté à ses besoins et à sa propre culture.

Schématiquement, le Guide organisationnel se présente comme suit :

DÉMARCHE D'ÉLABORATION ET DE MISE EN OEUVRE DE PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES





ÉTAPE 6

L'ÉVALUATION DU PROJET
D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES**ACTIVITÉ 22 L'ÉVALUATION DE CHAQUE PROJET
D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES**

Énoncés 22.1 et 22.2

**ACTIVITÉ 23 LA PRODUCTION DU BILAN ANNUEL DES
PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES**

Énoncés 23.1 et 23.2

Les sept grandes étapes présentées dans le *Guide organisationnel* donnent lieu à autant de chapitres qui sont tous introduits par un schéma de l'étape exposant les activités à prévoir et, pour chacune d'elles, des énoncés opérationnels en précisent la mise en œuvre.

Pour faciliter le repérage de l'information, la même numérotation est répétée tout au long du texte. Il est ainsi possible, au besoin, de se rendre rapidement et facilement à l'information souhaitée sans avoir à parcourir l'ensemble du document pour accéder à l'information inhérente à l'étape en développement.

LA MISE EN PLACE DES ASSISES DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

Dès que l'établissement scolaire prend la décision d'élaborer une offre de services en alternance travail-études, il s'engage dans la première phase de construction qui consiste à mettre en place les assises de l'alternance et à réaliser les activités décrites ci-dessous à l'étape 1, l'élaboration des orientations stratégiques, ainsi qu'à l'étape 2, la conception des processus de suivi.

Lors de ces deux étapes, l'établissement scolaire définit et diffuse « sa » vision de l'alternance travail-études, détermine les principes et les modalités de planification, d'organisation et de suivi, et conçoit les outils pédagogiques, organisationnels et administratifs qui serviront à tous ses projets, actuels et futurs, d'alternance travail-études.

En principe, la mise en place des assises de cette formule s'effectue au moment où l'établissement prévoit élaborer son premier projet d'alternance travail-études. Cependant, elle peut se réaliser simultanément avec l'élaboration du premier projet d'alternance travail-études de l'établissement et évoluer au rythme des besoins de ce dernier.

À première vue, **cette phase** peut sembler ardue, mais il faut se rappeler qu'elle **ne s'effectue qu'une seule fois** puisque, par la suite, la réflexion menée ainsi que les canevas conçus serviront pour tous les projets d'alternance travail-études de l'établissement.

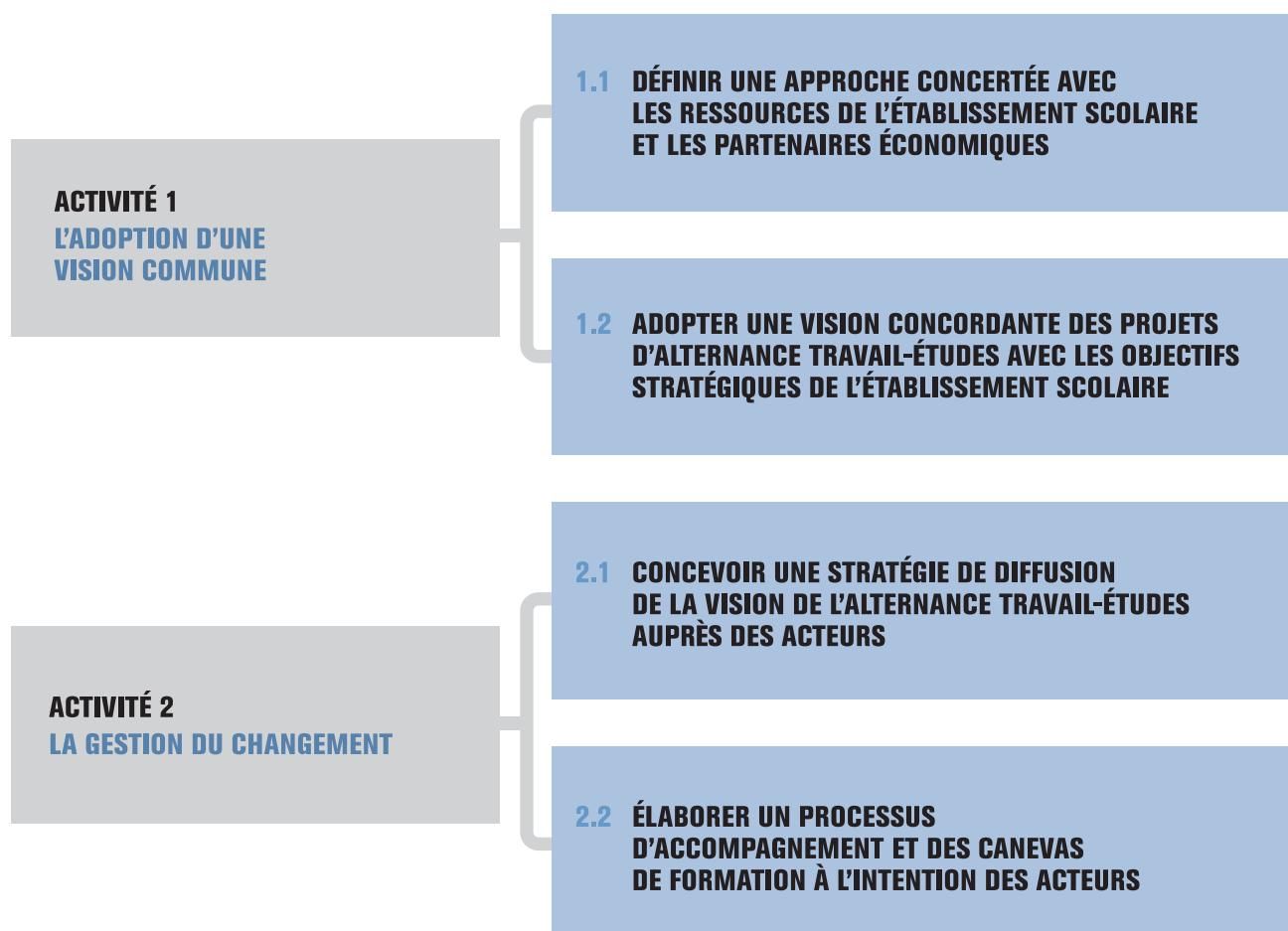
L'ÉLABORATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ÉTAPE
1

L'établissement scolaire qui souhaite élaborer une offre de formation en alternance travail-études doit tout d'abord mener une réflexion globale qui engagera les principaux acteurs du projet. Il y a donc ici une phase de mise en place des assises de l'alternance travail-études qui donne lieu à la formulation d'orientations stratégiques.

L'adhésion à la formule éducative de l'alternance travail-études entraîne des transformations importantes dans l'organisation. Cette nouvelle approche doit être soutenue par des mesures visant à favoriser une compréhension commune de la vision même de l'alternance travail-études et à soutenir les divers acteurs dans l'appropriation de leurs rôles respectifs.

Cette phase peut être présentée schématiquement comme suit :



ACTIVITÉ 1

L'ADOPTION D'UNE VISION COMMUNE

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 1.1

DÉFINIR UNE APPROCHE CONCERTÉE AVEC LES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LES PARTENAIRES ÉCONOMIQUES.

POUR FAVORISER LA QUALITÉ DES PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES, L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ASSURE LA CONCERTATION DE L'ENSEMBLE DE SES RESSOURCES INTERNES AUTOUR DE LEUR RÉALISATION. IL ÉTABLIT ÉGALEMENT UN VÉRITABLE PARTENARIAT QUI OUVRE SUR UN RÉEL ÉQUILIBRE DES RAPPORTS ENTRE LES PARTENAIRES DU MONDE SCOLAIRE ET CEUX DU MONDE DE L'ENTREPRISE.

L'établissement qui propose une offre de services en alternance travail-études doit modifier ses façons de faire et diversifier son approche de formation. La participation de représentants de toutes les catégories de personnel concernées ainsi que la mise en commun de leurs préoccupations et de leur expertise favorisent l'adoption d'une approche concertée de l'alternance travail-études au sein de l'établissement.

Ce dernier doit ainsi mettre en réseau l'ensemble des ressources dont il dispose, afin de créer une dynamique qui permette de mobiliser les forces vives autour du projet de formation en alternance.

Afin que cette implication collective se traduise par des actions concertées et efficaces, l'établissement pourra considérer la pertinence de mettre en place un groupe de travail affecté spécialement au projet ou de confier à des comités déjà existants la responsabilité de piloter le dossier de l'alternance travail-études. Il pourra notamment lui confier la responsabilité de concevoir une démarche commune applicable aux divers projets d'alternance travail-études qui pourront être éventuellement créés et de cibler les programmes d'études à adapter à ce type de formation.

Par ailleurs, la mise en place de mécanismes de concertation permet à l'établissement scolaire d'échanger avec ses partenaires socio-économiques sur la formule d'alternance travail-études et de connaître leur intérêt et leur capacité à y collaborer.

Les actions de concertation permettent également aux acteurs du milieu socio-économique d'exprimer leurs attentes et d'émettre des recommandations sur le développement global de projets d'alternance travail-études sur le territoire.

La position centrale que prend la formation dans cette concertation devient porteuse de bénéfices pour chaque organisme partenaire touché. C'est précisément la réciprocité entre la production (l'entreprise) et la formation (l'établissement scolaire) générée par cet intérêt commun qui devient garante de la qualité des projets d'alternance travail-études et de l'engagement à long terme des divers partenaires.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 1.2**ADOPTER UNE VISION CONCORDANTE DES PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE.**

POUR FAVORISER LEUR PÉRENNITÉ, LES ORIENTATIONS ADOPTÉES EN MATIÈRE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES SONT ENCHÂSSÉES DANS LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE.

Quelle que soit l'origine de l'intérêt pour la formule d'alternance travail-études, l'établissement scolaire qui souhaite élaborer une offre de formation en alternance doit, d'entrée de jeu, mener une réflexion globale sur les orientations qu'il entend donner à ses programmes ainsi qu'à ses unités administratives.

En effet, le succès durable de la formule éducative d'alternance travail-études repose notamment sur son positionnement par rapport aux objectifs stratégiques de l'établissement scolaire. C'est pourquoi il est essentiel de la situer dans la mission éducative de l'établissement, plus particulièrement à l'égard de ses valeurs éducatives et professionnelles. Cette pratique en facilitera également l'adhésion et la diffusion au sein de l'organisation.

ACTIVITÉ 2**LA GESTION DU CHANGEMENT****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 2.1****CONCEVOIR UNE STRATÉGIE DE DIFFUSION DE LA VISION DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES AUPRÈS DES ACTEURS.**

L'APPROPRIATION DU CONCEPT D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES S'AVÈRE UNE CONDITION ESSENTIELLE À LA RÉUSSITE DES PROJETS CONÇUS SELON CETTE FORMULE.

Définie lors de l'étape précédente, la vision de l'alternance doit, à cette étape-ci, être diffusée à l'ensemble du personnel de l'établissement d'enseignement, afin d'en favoriser une compréhension commune et de susciter l'intérêt et l'adhésion de toutes les personnes touchées.

De la même façon que pour l'établissement d'enseignement, les personnes concernées des entreprises devront aussi s'approprier les valeurs de l'alternance travail-études, de façon à bien comprendre les mandats et les responsabilités qui leur incombent et à exercer efficacement les actions relatives à l'accueil des élèves en entreprise.

Il appartient à l'établissement d'enseignement de mettre au point une stratégie de pénétration des milieux concernés afin que tous les acteurs, collectivement et chacun à leur niveau, puissent s'approprier le concept d'alternance travail-études. À cet égard, il pourrait être pertinent, par exemple, de prévoir des lieux de discussion et de planifier des activités d'échanges, afin d'encourager l'expression de leurs attentes et de valoriser leur participation.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 2.2

ÉLABORER UN PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET DES CANEVAS DE FORMATION À L'INTENTION DES ACTEURS.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PLANIFIE DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN POUR AIDER LES DIVERS ACTEURS DU MONDE SCOLAIRE ET DE L'ENTREPRISE À RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE LEUR NOUVEAU RÔLE.

L'établissement d'enseignement élabore un processus d'accompagnement et de formation à l'intention des acteurs des projets d'alternance travail-études, visant notamment le développement des compétences nécessaires à la réalisation de ces derniers.

Afin de planifier l'ensemble de ces activités de formation, l'établissement produit différents canevas de formation à l'intention du personnel concerné de l'établissement scolaire et de l'entreprise, propres à l'un et à l'autre, compte tenu des rôles et des mandats qui leur sont conférés. Par la suite, ces canevas pourront être adaptés et ajustés aux réalités et aux besoins de chaque projet d'alternance travail-études.

LA CONCEPTION DES PROCESSUS DE SUIVI

ÉTAPE 2

L'instauration de la formule d'alternance travail-études amène de nouvelles réalités pédagogiques, organisationnelles et administratives nécessitant la création de nouveaux rôles et responsabilités qui peuvent avoir des conséquences sur les mécanismes et les modalités de fonctionnement de l'établissement scolaire.

L'établissement d'enseignement consigne l'ensemble des principes et des processus pédagogiques, organisationnels et administratifs qui guideront le développement des futurs projets d'alternance travail-études de l'établissement dans le *Cadre général de l'alternance travail-études*. Celui-ci constitue un outil de référence collectif qui évolue et se bonifie au rythme du déploiement des activités d'alternance travail-études de l'établissement scolaire et pourra s'adapter aux réalités de chacun des futurs projets.

Pour chacun des processus, l'établissement scolaire élaborera les canevas requis, dans lesquels seront déterminés le nombre, la durée des activités et leur contexte général de réalisation, ainsi que les catégories de personnel qui y seront affectées.

LA CONCEPTION DES PROCESSUS PÉDAGOGIQUES

ÉTAPE
2A



L'établissement scolaire doit déterminer les modalités pédagogiques pouvant créer, entre le milieu scolaire et le milieu du travail, les conditions favorables à l'atteinte des objectifs recherchés par la formation en alternance travail-études.

L'intention pédagogique de chaque séquence en entreprise constitue un élément essentiel à considérer lors de la conception des processus pédagogiques. Ces derniers pourront être différents selon qu'il s'agit de séquences de *développement* ou de *mise en œuvre de compétences*.

ACTIVITÉ 3

LA PRÉPARATION DES ÉLÈVES À L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

Réalisées habituellement en début de formation, les activités d'initiation visent à aider les élèves à s'approprier leur démarche en alternance. Plus spécifiquement, elles permettent de les informer de ce à quoi ils sont en droit de s'attendre en milieu de travail, de les rendre responsables de la conduite des activités et de leur faire adopter des comportements et des attitudes de travailleuses et de travailleurs.

L'établissement scolaire doit planifier le type et le contenu de ces activités ainsi que la catégorie de personnel qui y sera affectée, afin que les élèves bénéficient pleinement de chaque séjour en milieu de travail et puissent exploiter au maximum les apprentissages réalisés dans les deux milieux.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 3.1

INITIER LES ÉLÈVES À LA FORMATION EN ALTERNANCE.

LES ACTIVITÉS D'INITIATION DIRECTEMENT RELIÉES AUX OBJETS DE FORMATION PRÉPARENT LES ÉLÈVES À BIEN COMPRENDRE LES ACTIVITÉS DE FORMATION OU LES ACTIVITÉS DE TRAVAIL QU'ON LEUR DEMANDERA DE RÉALISER LORS DE LEUR PASSAGE EN ENTREPRISE. L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PLANIFIE LE TYPE D'ACTIVITÉS QU'IL METTRA EN PLACE AFIN D'AIDER LES ÉLÈVES À S'APPROPRIER LA DÉMARCHE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.

Ces activités sont généralement réalisées au début de la formation. Elles peuvent s'insérer dans le programme d'études ou constituer un cheminement propre à l'alternance et alors, s'ajouter à la formation. Y seront plus particulièrement précisés les droits et les responsabilités des élèves en milieu de travail, mais également les attentes de l'établissement scolaire et de l'entreprise à leur égard durant leurs séjours en entreprise.

De plus, les renseignements relatifs à la nature-même des activités proposées leur permettront de mieux relier ces activités professionnelles aux apprentissages réalisés et à venir qui sont prévus au programme d'études en milieu scolaire.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 3.2**INITIER LES ÉLÈVES AU MILIEU DE TRAVAIL.**

LES ACTIVITÉS D'INITIATION AU MILIEU DE TRAVAIL PERMETTENT AUX ÉLÈVES D'ÉTABLIR DES LIENS ENTRE LEUR DÉMARCHE EN ENTREPRISE ET LEUR PARCOURS À L'INTÉRIEUR DU PROGRAMME D'ÉTUDES.

On vise ici à préparer les élèves aux *activités de formation* ou aux *activités de travail* à réaliser en entreprise et à leurs faire prendre conscience des attitudes et des comportements à adopter dans ces circonstances. On y précisera également les modalités et les conditions de jumelage des élèves avec leur milieu de travail respectif.

Ces activités peuvent s'insérer dans le programme d'études ou constituer un cheminement propre au processus d'alternance travail-études et alors, s'ajouter à la formation prévue au programme d'études.

ACTIVITÉ 4**LES MODALITÉS D'ENCADREMENT ET DE SUPERVISION DES ÉLÈVES**

L'établissement scolaire doit déterminer les mécanismes et les modalités d'encadrement et de supervision des élèves lors des séjours en entreprise et concevoir les canevas pédagogiques requis.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 4.1**FIXER LES MODALITÉS D'ENCADREMENT DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE LORS DES SÉJOURS EN ENTREPRISE.**

LES ACTIVITÉS D'ENCADREMENT PERMETTENT À L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE DE MAINTENIR UN LIEN ÉDUCATIF AVEC L'ÉLÈVE ET L'ENTREPRISE, D'ASSUMER SON RÔLE PÉDAGOGIQUE LORSQUE L'ÉLÈVE EST EN MILIEU DE TRAVAIL ET DE CONSOLIDER LE PARTENARIAT DE FORMATION.

Un suivi rigoureux de chaque élève dans son milieu de travail est nécessaire afin de vérifier son intégration ainsi que le bon déroulement de chacun des séjours en entreprise et, au besoin, d'apporter rapidement les correctifs qui s'imposent.

L'encadrement de séquences de *développement de compétences* exige une grande disponibilité de la part du responsable de l'établissement scolaire, étant donné que l'élève doit y développer les compétences inscrites au programme d'études. Les visites des élèves en entreprise doivent alors être fréquentes et être faites par le personnel enseignant du programme d'études concerné.

Quant aux séquences de *mise en œuvre de compétences*, elles visent surtout la consolidation et l'enrichissement de compétences ou d'éléments de compétences déjà sanctionnés en milieu scolaire. À moins de problèmes particuliers, un nombre assez restreint de visites des élèves en entreprise peuvent alors être faites par le personnel professionnel de l'établissement ou le personnel enseignant, au choix de l'établissement scolaire.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 4.2

FIXER LES MODALITÉS DE SUPERVISION DE L'ENTREPRISE.

LA QUALITÉ DE LA SUPERVISION DE L'ÉLÈVE PAR L'ENTREPRISE EST UN FACTEUR ESSENTIEL À LA RÉUSSITE DE CHAQUE SÉQUENCE EN MILIEU DE TRAVAIL.

Le superviseur en entreprise est la personne de référence de l'élève lors de son séjour en entreprise. L'élève a ainsi accès à une personne compétente et expérimentée, qui connaît *son plan de formation* et qui le soutient dans la réalisation de ses *activités de formation* ou de ses *activités de travail* et facilite son intégration dans l'entreprise.

Les séquences de *développement de compétences* exigent une grande disponibilité de la part du superviseur de l'entreprise, puisqu'il a la responsabilité de faire acquérir à l'élève une ou plusieurs compétences ou éléments de compétences du programme d'études qui, par la suite, seront évalués et sanctionnés par l'établissement scolaire.

La supervision de séquences de *mise en œuvre de compétences* demande un suivi plus assidu au début et devient graduellement moins exigeante au fur et à mesure de la progression de l'élève et de son niveau d'autonomie.

ACTIVITÉ 5**LES MODALITÉS D'ÉVALUATION ET DE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES**

L'établissement scolaire prévoit les mécanismes et les modalités qui lui permettront d'évaluer les apprentissages réalisés en milieu de travail, de faire, lors du retour en classe, le bilan de l'expérience vécue en milieu de travail et de transférer les apprentissages effectués en entreprise dans la poursuite du programme d'études.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 5.1**ÉTABLIR LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES EN ENTREPRISE.**

LES MODALITÉS D'ÉVALUATION AINSI QUE LE PARTAGE DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES EN ENTREPRISE SONT LARGEMENT DICTÉS PAR L'INTENTION PÉDAGOGIQUE DE LA SÉQUENCE EN MILIEU DE TRAVAIL.

L'établissement scolaire conçoit les canevas pédagogiques requis pour l'évaluation, lesquels apporteront des précisions, entre autres, sur les rôles et les responsabilités du personnel scolaire affecté à l'encadrement des élèves en entreprise, les aspects à évaluer ainsi que les types d'activités d'évaluation et leur fréquence.

Lors des séquences de *développement de compétences*, l'évaluation porte sur l'acquisition de compétences du programme d'études et, par conséquent, elle relève de la responsabilité exclusive de l'établissement scolaire. Il faut préciser que les apprentissages réalisés lors du séjour en entreprise font partie intégrante du programme d'études et, conséquemment, l'évaluation sommative doit les inclure.

Étant donné que l'évaluation des activités réalisées lors des séquences de *mise en œuvre de compétences* porte sur la capacité de l'élève à transférer les compétences déjà acquises, sa performance et son rendement, l'entreprise a la responsabilité de l'évaluation formative de l'élève. Elle exerce cette responsabilité conjointement avec l'établissement scolaire en fonction des modalités préalablement convenues et en utilisant les outils que ce dernier a mis à sa disposition.

Enfin, la participation de l'élève aux activités d'évaluation est recommandée car elle lui permet de développer ses capacités de réflexion et d'auto-évaluation, le rendant ainsi plus apte à transférer ses apprentissages dans la poursuite de sa formation en milieu scolaire.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 5.2**PRÉVOIR LES MODALITÉS D'INTÉGRATION ET DE TRANSFERT
DES APPRENTISSAGES AU RETOUR EN MILIEU SCOLAIRE.**

**LA VALEUR PÉDAGOGIQUE DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES REPOSE
ESSENTIELLEMENT SUR LA CAPACITÉ D'INTÉGRER, DANS LA FORMATION
EN MILIEU SCOLAIRE, LES APPRENTISSAGES RÉALISÉS EN ENTREPRISE.**

L'établissement scolaire détermine les mécanismes favorisant le transfert des apprentissages effectués par les élèves lors des séjours en entreprise dans la poursuite de la formation et conçoit les canevas pédagogiques requis à leur mise en place.

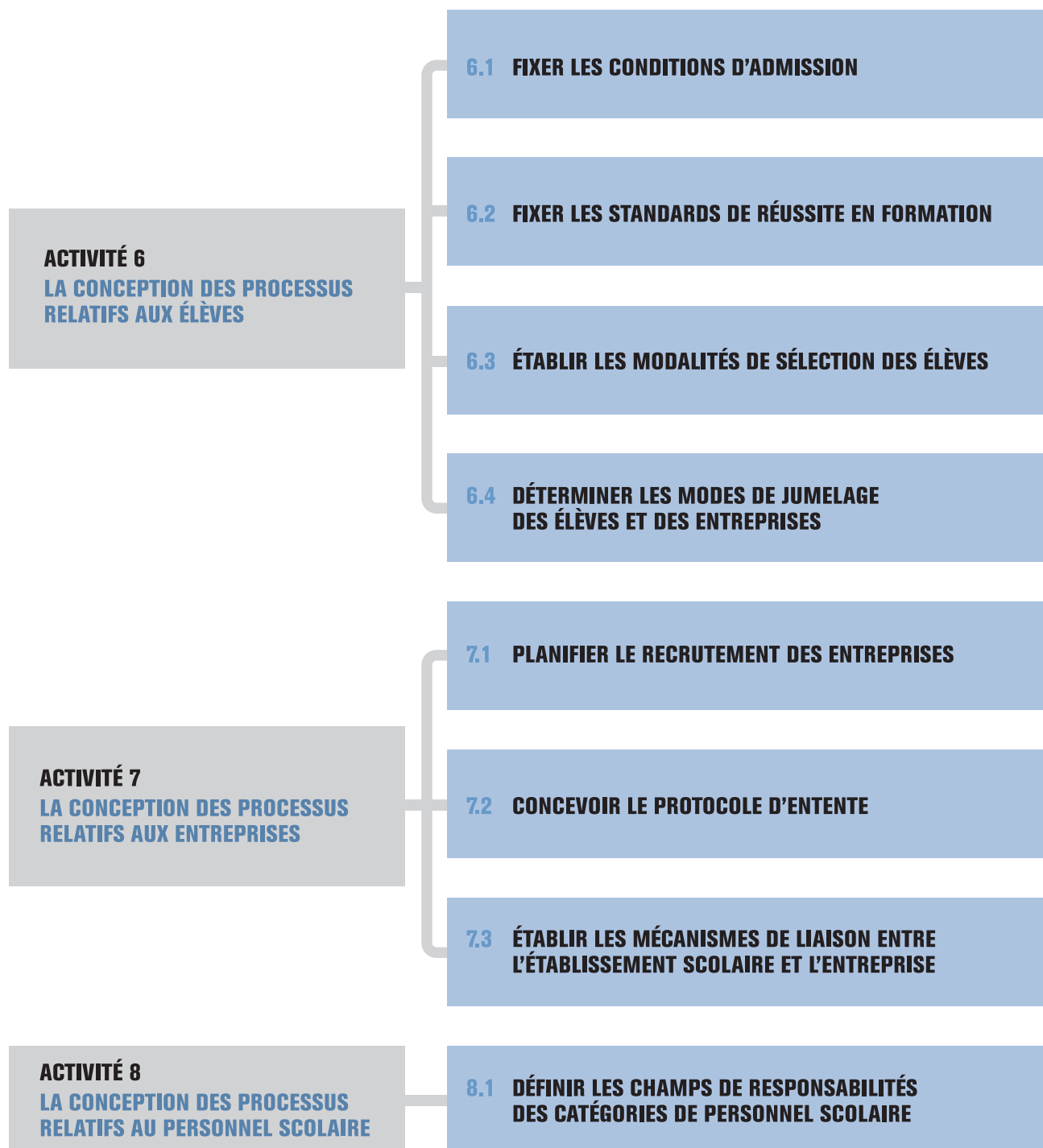
À leur retour en classe, l'établissement scolaire doit prévoir des activités qui permettront aux élèves de faire le point sur l'expérience qu'ils ont vécue en milieu de travail.

À cet égard, il détermine le contexte et la durée de ces activités, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre, notamment en ce qui a trait aux catégories de personnel impliquées.

Les modalités de transfert des apprentissages diffèrent selon l'intention pédagogique de chaque séquence en milieu de travail. Les apprentissages réalisés lors d'une séquence de *développement de compétences* sont transférés intégralement dans la poursuite de la formation aux fins de la sanction, alors que ceux réalisés lors d'une séquence de *mise en œuvre de compétences* consolident et enrichissent les acquis des élèves en vue de la poursuite de leur formation.

LA CONCEPTION DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

ÉTAPE
2B



L'organisation d'activités d'alternance travail-études crée de nouvelles responsabilités et de nouveaux modes de fonctionnement au sein de l'établissement scolaire. Afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des actions des différents acteurs, l'établissement doit planifier les modalités organisationnelles propres aux activités d'alternance travail-études.

La détermination des processus organisationnels permet d'établir les modalités de fonctionnement de l'alternance travail-études, notamment à l'égard de la sélection des élèves, de la préparation des ententes avec les entreprises et du jumelage des élèves avec leur entreprise d'accueil.

ACTIVITÉ 6

LA CONCEPTION DES PROCESSUS RELATIFS AUX ÉLÈVES

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 6.1

FIXER LES CONDITIONS D'ADMISSION.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ÉTABLIT LES CONDITIONS D'ADMISSION DES ÉLÈVES EN FONCTION DE DIVERS STANDARDS QU'IL DÉTERMINE.

Afin que les élèves soient en mesure de poursuivre avec succès leur programme d'études en alternance travail-études, certaines conditions d'admission peuvent être établies par l'établissement d'enseignement. Elles peuvent être de nature pédagogique ou concerner des caractéristiques plus personnelles de l'élève.

Par exemple, la réussite de la formation préalable à la séquence en milieu de travail, la participation aux activités de préparation à l'approche de l'alternance travail-études ou l'engagement de participer aux activités de recadrage peuvent tous devenir des conditions d'admissibilité au séjour en entreprise.

L'adéquation entre les champs d'intérêt personnels des élèves et l'offre faite par l'entreprise peut également être prise en compte.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 6.2**FIXER LES STANDARDS DE RÉUSSITE EN FORMATION.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ÉTABLIT LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES SÉQUENCES EN ENTREPRISE ET DÉTERMINE LES MODALITÉS CORRECTIVES EN CAS D'ÉCHEC.**

Dans le cas des séquences de *développement de compétences*, la réussite des apprentissages réalisés lors du séjour en entreprise constitue une des conditions nécessaires à la poursuite de la formation en milieu scolaire. L'établissement scolaire doit fixer les conditions de réussite des élèves aux séquences en entreprise et déterminer les modalités correctives en cas d'insuccès.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 6.3**ÉTABLIR LES MODALITÉS DE SÉLECTION DES ÉLÈVES.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PEUT DÉTERMINER DES CRITÈRES POUR SÉLECTIONNER LES ÉLÈVES QUI POURRONT BÉNÉFICIER DE LA FORMULE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

Bien que cette mesure ne soit pas à encourager, lorsque le nombre de places en entreprise est limité, il peut s'avérer nécessaire, pour l'établissement scolaire, de faire une sélection des élèves qui pourront participer à la formule d'alternance travail-études en fonction des critères qu'il aura déterminés. Parmi les moyens utilisés, on trouve, entre autres : le passage d'examens, la prise en compte des résultats scolaires ou la tenue d'entrevues.

Les établissements scolaires sont plutôt portés à retenir les élèves les plus performants qui, à première vue, semblent avoir plus de chances de succès. Par ailleurs, lorsque c'est possible, il peut s'avérer opportun d'offrir à des élèves moins performants la chance de participer à un programme d'alternance travail-études. Toutefois, il faudrait alors prévoir, à l'intention de ces élèves, une préparation supplémentaire et leur accorder un suivi plus rapproché en entreprise. Il faudrait aussi que l'entreprise ait accepté préalablement de relever le défi qui s'impose et qu'un soutien plus important soit accordé au superviseur, le cas échéant.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 6.4**DÉTERMINER LES MODES DE JUMELAGE DES ÉLÈVES ET DES ENTREPRISES.****IL APPARTIENT À L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE DE DÉTERMINER LES MODALITÉS DE JUMELAGE À METTRE EN PLACE EN VUE DE LA RÉALISATION DE CHAQUE SÉQUENCE EN ENTREPRISE.**

Afin de maximiser les retombées de la formule d'alternance travail-études pour l'ensemble des acteurs, ainsi que les bénéfices que chaque élève retirera d'une séquence en entreprise, l'établissement scolaire doit rechercher la meilleure adéquation possible entre les champs d'intérêt des élèves et les caractéristiques des entreprises d'accueil.

Selon les renseignements disponibles, le type de formation recherchée et les champs d'intérêt des élèves, il est possible de procéder au jumelage des élèves avec leur entreprise d'accueil de trois façons différentes.

Le mode prévoyant l'assignation, par l'établissement scolaire, des élèves à une entreprise est utilisé lorsqu'il est possible d'établir facilement l'adéquation entre le profil de chaque élève et celui des entreprises d'accueil participantes.

Il est également possible que le jumelage soit effectué à partir d'appels de candidatures de la part des entreprises participantes. Dans ce cas, les offres de services sont acheminées par l'établissement d'enseignement ou par les élèves eux-mêmes aux entreprises de leur choix.

Enfin, les élèves peuvent s'adresser eux-mêmes aux entreprises inscrites et décrites à la banque d'entreprises montée par l'établissement scolaire pour y présenter leur offre de service. Dans ce cas, il est possible que des élèves décident de s'adresser à des entreprises qui ne sont pas inscrites à cette banque. L'établissement scolaire devra alors s'assurer que celles-ci répondent aux critères retenus pour le projet d'alternance travail-études visé.

Dans tous les cas, spécialement lors des séquences de longue durée, la participation des employeurs sera de mise.

ACTIVITÉ 7**LA CONCEPTION DES PROCESSUS RELATIFS AUX ENTREPRISES****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 7.1****PLANIFIER LE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES.**

LES RENSEIGNEMENTS CONSIGNÉS DANS LE PROFIL GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE DEVRAIENT PERMETTRE À L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT DE VALIDER LES MODALITÉS D'ACCUEIL DE CHAQUE ENTREPRISE POUR L'ENSEMBLE DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.

L'établissement scolaire produit un profil général d'entreprise lui permettant de consigner les caractéristiques de chaque entreprise visée dans un projet d'alternance travail-études, afin d'assurer le jumelage le plus juste possible des élèves inscrits au projet.

Le profil devra donc permettre de décrire, entre autres, la taille de l'entreprise, ses créneaux d'activité ainsi que les secteurs de pointe et d'innovation qu'elle a plus particulièrement développés. Il précisera aussi le nombre d'élèves que l'entreprise est en mesure de recevoir simultanément ou à des périodes différentes au cours d'une année.

En déterminant certains critères de regroupement, l'établissement peut constituer, sur le plan régional, une banque d'entreprises susceptibles de participer à la réalisation de projets d'alternance travail-études.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 7.2**CONCEVOIR LE PROTOCOLE D'ENTENTE.**

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ÉLABORE UN MODÈLE DE PROTOCOLE D'ENTENTE VISANT À CIRCONSCRIRE LES OBJECTIFS VISÉS PAR CHAQUE SÉQUENCE EN ENTREPRISE ET SES CONDITIONS DE RÉALISATION.

Un modèle général du protocole d'entente pour les projets d'alternance travail-études mis sur pied par l'établissement d'enseignement pourrait contenir des rubriques lui permettant de préciser ses obligations et ses responsabilités de même que celles du personnel responsable de l'encadrement du projet d'alternance travail-études, de l'entreprise et du superviseur en milieu de travail. Étant donné que l'élève est également signataire de l'entente, les textes devraient aussi préciser ses obligations et ses responsabilités.

De plus, ce modèle devrait prévoir la confirmation des dates et de la durée de chaque séquence en entreprise, et comporter une rubrique relative aux règles d'éthique concernant la confidentialité des renseignements nominatifs à l'égard de l'entreprise et des personnes engagées dans le projet, incluant l'élève lui-même. Les responsabilités légales et les types d'assurance de protection des élèves et du personnel sont aussi à insérer dans le protocole.

Il pourrait aussi inclure des clauses particulières à chaque entreprise, à chaque projet ou séquence, telles que la précision des objectifs d'apprentissage et l'utilisation du matériel et de l'équipement de l'entreprise ou des élèves.

Enfin, la détermination des critères d'évaluation de chaque séquence en entreprise est à prévoir, ainsi que leurs conditions générales d'application telles que les moments où elles doivent avoir lieu, le degré et le type de participation attendus des élèves ainsi que l'identification du personnel de l'établissement scolaire et de l'entreprise appelé à y collaborer.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 7.3

ÉTABLIR LES MÉCANISMES DE LIAISON ENTRE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET L'ENTREPRISE.

OUTRE LES MODALITÉS D'ENTENTE AVEC LES ENTREPRISES, L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT MET EN PLACE DES MÉCANISMES LUI PERMETTANT DE MAINTENIR SES LIENS AVEC L'ENTREPRISE.

Ces mécanismes peuvent prendre la forme de carnets de liaison qui fournissent au personnel concerné de l'établissement scolaire et de l'entreprise, ainsi qu'aux élèves eux-mêmes, une base opérationnelle permettant d'entreprendre la démarche d'alternance travail-études.

Le carnet de liaison de l'entreprise inclut les renseignements lui permettant de s'approprier la formule d'alternance travail-études et de clarifier ses rôles et ses responsabilités ainsi que ceux du superviseur de l'élève en milieu de travail.

Le carnet de liaison de l'élève constitue un instrument de responsabilisation et devient le principal outil de communication entre lui, la personne de l'établissement scolaire responsable de son encadrement et le superviseur de l'entreprise.

Lors des visites en entreprise, le carnet de liaison de la personne de l'établissement scolaire responsable de l'encadrement des élèves constitue un outil sommaire de formation sur l'alternance travail-études. Ce carnet peut également devenir un aide-mémoire des actions à réaliser ainsi qu'un instrument de consignation des activités de supervision.

ACTIVITÉ 8**LA CONCEPTION DES PROCESSUS RELATIFS AU PERSONNEL SCOLAIRE****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 8.1****DÉFINIR LES CHAMPS DE RESPONSABILITÉS DES CATÉGORIES DE PERSONNEL SCOLAIRE.**

AFIN DE PLANIFIER LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES, L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT DÉFINIT LES DOMAINES DE RESPONSABILITÉS DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PERSONNEL.

À la suite de la détermination des processus pédagogiques ainsi que des règles générales de fonctionnement avec les élèves et les entreprises, l'établissement scolaire est en mesure d'identifier de nombreuses fonctions relatives au développement de l'alternance travail-études, comme la coordination des opérations, la formation des acteurs, la production du matériel pédagogique, le démarchage auprès d'entreprises, le jumelage des élèves avec l'entreprise d'accueil, l'encadrement des séquences en entreprise, l'évaluation des élèves et des séquences en entreprise, le soutien aux partenaires, etc.

À l'égard de ces diverses activités, il convient de distinguer celles qui sont récurrentes de celles qui ne le sont pas, de définir les mandats relatifs à l'adaptation et à la mise en œuvre des projets d'alternance travail-études, et d'en établir les durées habituellement requises, de préciser les exigences et les modalités de reconnaissance de ces mandats et enfin, de les répartir entre les différentes catégories de personnel en vue de l'affectation future des ressources humaines.

LA CONCEPTION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

ÉTAPE
2C

ACTIVITÉ 9
L'ADAPTATION DES
PRATIQUES ADMINISTRATIVES

9.1 ADAPTER LES RÈGLES ET
LES PROCÉDÉS ADMINISTRATIFS

9.2 REVOIR LES MÉCANISMES DE
TRAITEMENT DES DOSSIERS SCOLAIRES

ACTIVITÉ 10
L'ÉVALUATION DE L'ENSEMBLE
DES ACTIVITÉS D'ALTERNANCE
TRAVAIL-ÉTUDES

10.1 CONCEVOIR DES CANEVAS
D'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION
DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

10.2 ÉTABLIR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

ACTIVITÉ 11
LA PLANIFICATION DES COÛTS
DES ACTIVITÉS D'ALTERNANCE
TRAVAIL-ÉTUDES

11.1 ESTIMER LES COÛTS NON RÉCURRENTS LIÉS
À L'ADAPTATION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES

11.2 ESTIMER LES COÛTS RÉCURRENTS LIÉS
À LA MISE EN OEUVRE DE CHAQUE PROJET

L'adhésion à la formule d'alternance travail-études peut donner lieu à des situations non prévues aux procédés habituellement en application dans les établissements scolaires dans un contexte d'enseignement ordinaire. Il faudra donc procéder à leur ajustement. De plus, l'établissement devra se doter d'instruments de prévision budgétaire et d'évaluation des activités d'alternance travail-études.

ACTIVITÉ 9

L'ADAPTATION DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 9.1

ADAPTER LES RÈGLES ET LES PROCÉDÉS ADMINISTRATIFS.

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT DOIT PROCÉDER À UN EXAMEN ATTENTIF DE L'ENSEMBLE DE SES POLITIQUES, DE SES RÈGLES ET DE SES PROCÉDÉS ADMINISTRATIFS AFIN D'IDENTIFIER CEUX QUI SONT MIS EN CAUSE PAR L'APPROCHE DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES ET DE PROCÉDER, LE CAS ÉCHÉANT, À LEUR MODIFICATION.

Parmi les aspects administratifs observés au sein de l'établissement scolaire, les plus susceptibles d'être affectés par la mise en œuvre de projets d'alternance travail-études, et qui exigeraient conséquemment d'être revus et adaptés, mentionnons :

- les normes d'organisation des services éducatifs;
- les règles relatives à l'encadrement pédagogique des élèves;
- les modalités d'évaluation des apprentissages, incluant les processus de révision de notes;
- les règles concernant les frais de déplacement, de séjour et de représentation du personnel ayant à se déplacer pour les visites en entreprise;
- les règles concernant les frais demandés aux élèves;
- les assurances couvrant les risques d'accidents de travail, de bris de matériel appartenant à un tiers, de responsabilités civiles et autres;
- les modalités relatives à l'attribution de l'aide financière aux études au regard du statut particulier de l'élève inscrit dans un programme d'alternance travail-études;
- la délivrance des attestations de participation des entreprises à des activités d'alternance travail-études, en vue du crédit d'impôt pour stage en milieu de travail.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 9.2**REVOIR LES MÉCANISMES DE TRAITEMENT DES DOSSIERS SCOLAIRES.**

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE DOIT REVOIR LES MÉCANISMES ENTOURANT LA GESTION ADMINISTRATIVE DES DOSSIERS SCOLAIRES, QUANT À LA CONSIGNATION DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.

L'établissement d'enseignement devra élaborer des méthodes particulières de consignation et d'archivage des informations relatives aux séquences en entreprise.

Il devra également s'approprier les modalités de déclaration des séquences en entreprise dans le système informatisé de déclaration du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

ACTIVITÉ 10**L'ÉVALUATION DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 10.1****CONCEVOIR DES CANEVAS D'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT PROCÈDE À UN EXAMEN PÉRIODIQUE DES ÉLÉMENTS INTERNES ET EXTERNES DES PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES. À CET ÉGARD, IL SE DOTE D'UN CANEVAS GÉNÉRAL POUVANT SERVIR À TENIR À JOUR LES RENSEIGNEMENTS SUR LES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT.

L'objectif de cette opération d'évaluation est de mesurer les résultats obtenus à diverses étapes et à la fin de la mise en œuvre des projets d'alternance travail-études, d'identifier et de clarifier les problèmes qui se posent, et de proposer des solutions, le cas échéant.

Pour ce faire, l'établissement détermine, dans son canevas général :

- **le champ de l'investigation** : une étape donnée d'un projet, une partie spécifique d'un projet, un projet dans son ensemble, quelques projets en développement, tous les projets mis en œuvre dans l'établissement, qu'ils soient terminés ou non, etc.;
- **le domaine à investiguer** : le partenariat de formation, les règles de fonctionnement, la qualité du suivi pédagogique, etc.;
- **la nature de la mesure** : l'objectif de l'évaluation peut être de valider la conformité du projet à l'égard d'un de ses aspects, la pertinence d'une opération donnée, la cohérence entre certains éléments ou l'efficacité et l'efficience de certaines activités ou du projet dans sa totalité;
- **la profondeur de l'investigation** : un survol d'une situation donnée, un portrait rapide et général d'un état de la situation, une analyse approfondie d'un élément spécifique ou de l'ensemble des données d'un projet, etc.;
- **la nature de la participation** : l'identification et la détermination du rôle des acteurs qui sont mis à contribution dans l'activité d'évaluation.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 10.2

ÉTABLIR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE.

LE CANEVAS D'ÉVALUATION DES PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES DOIT INCLURE DES INDICATEURS POUR CHAQUE ÉLÉMENT À ÉVALUER.

Pour permettre la lecture la plus exacte possible de l'élément évalué, l'indicateur qui s'y rattache doit être exprimé en termes précis et identifier un aspect mesurable de l'objet à évaluer.

ACTIVITÉ 11

LA PLANIFICATION DES COÛTS DES ACTIVITÉS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

L'établissement scolaire met en place les modalités administratives qui lui permettront d'assurer la gestion financière des activités d'alternance travail-études qu'il met en place et réalise.

Il peut procéder à une budgétisation ventilée des ressources humaines, matérielles et financières dévolues à l'ensemble des projets d'alternance travail-études et considérer ces ressources et leurs coûts afférents par postes budgétaires selon ceux déjà inscrits dans les opérations courantes.

Enfin, l'établissement peut aussi planifier la production et la mise en commun des bilans financiers annuels de chaque projet d'alternance travail-études afin d'établir un bilan général annuel de l'ensemble des opérations qui y sont liées.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 11.1**ESTIMER LES COÛTS NON RÉCURRENTS LIÉS À L'ADAPTATION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES.**

L'ÉVALUATION DU COÛT D'UN PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES DOIT INCLURE LES COÛTS NON RÉCURRENTS RELATIFS À L'ADAPTATION D'UN PROGRAMME D'ÉTUDES À CETTE FORMULE.

L'adaptation d'un programme d'études requiert la réalisation de plusieurs opérations qui ne sont conduites qu'une seule fois à l'égard d'un projet donné. Les prévisions budgétaires, à cet égard, doivent comprendre notamment le dégagement ou l'embauche de spécialistes du champ de formation visé pour procéder à l'analyse du programme proprement dit et le découpage, par la suite, en étapes d'alternance cohérentes.

Ces personnes devront se déplacer dans la région afin de procéder à l'identification et à une première analyse des entreprises visées. Il faudra donc prévoir des frais de séjour et de déplacement à cet égard.

Il faudrait également prévoir certains frais généraux ou administratifs, comme des coûts de secrétariat pour consigner les données recueillies au cours du développement de l'opération ainsi que la proportion du salaire de certains employés qui seront mis à contribution à une étape ou l'autre de l'opération d'adaptation du programme d'études.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 11.2**ESTIMER LES COÛTS RÉCURRENTS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DE CHAQUE PROJET.**

L'ÉVALUATION DU COÛT D'UN PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES DOIT INCLURE LES COÛTS RÉCURRENTS RELATIFS À SA MISE EN ŒUVRE.

Les coûts relatifs à la mise en œuvre d'un projet d'alternance travail-études doivent être planifiés séparément de l'étape précédente, puisqu'ils doivent être prévus dans les budgets de chacune des années touchées par la réalisation d'un projet d'alternance travail-études.

D'entrée de jeu, l'établissement devra prévoir, notamment, les coûts relatifs au personnel de direction et au personnel responsable de l'encadrement des élèves en entreprise, en tenant compte du nombre de projets d'alternance travail-études en cours, du nombre de cohortes et du nombre d'élèves par cohorte ainsi que de l'intention pédagogique de chacune des séquences en entreprise.

Au chapitre des ressources matérielles, un projet peut nécessiter des budgets spéciaux en ce qui a trait notamment à la production du matériel pédagogique, organisationnel ou administratif particulier à l'alternance travail-études. À cet égard, il est possible qu'un projet demande des ressources matérielles spéciales en vue de la réalisation des séquences en entreprise, comme l'achat de certains équipements à l'usage des élèves.

Dans certains programmes d'études, des revenus provenant de la vente de biens et de services issus des activités scolaires sont prévus au budget de l'établissement. L'ajout d'activités en entreprise, lorsque ces programmes sont transformés en alternance travail-études, peut empêcher la réalisation des activités qui génèrent ces revenus. L'établissement doit donc prévoir cette baisse de revenus dans son budget global annuel.

Par ailleurs, certains frais administratifs peuvent s'ajouter en fonction de la réalité de chaque projet d'alternance travail-études, comme des frais d'assurance, des coûts de secrétariat relativement à la consignation et à l'archivage des activités d'alternance travail-études aux dossiers des élèves, à la transmission informatique des données dans le système de déclaration du Ministère, à la délivrance des attestations de participation en vue du crédit d'impôt pour stage en milieu de travail aux entreprises participantes, au suivi budgétaire des activités d'alternance travail-études, etc.

Enfin, certains frais généraux peuvent s'ajouter au cadre général des projets d'alternance travail-études. À cet égard, pensons, entre autres, aux coûts d'activités de promotion ou de formation pour un réseau d'entreprises ou à des frais de déplacement dans les entreprises en raison d'une dispersion géographique du bassin d'entreprises intéressées au projet.

L'ADAPTATION D'UN PROGRAMME D'ÉTUDES EN ALTERNANCE

(ÉTUDE DE FAISABILITÉ)

ÉTAPE
3

ACTIVITÉ 12 L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ INTERNE

12.1 FORMULER UN PROJET PRÉLIMINAIRE

12.2 SITUER LE PROGRAMME D'ÉTUDES DANS LES ORIENTATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

12.3 IDENTIFIER ET MOBILISER LES RESSOURCES HUMAINES CONCERNÉES PAR LE PROJET

ACTIVITÉ 13 L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ EXTERNE

13.1 ÉVALUER LE CONTEXTE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

13.2 IDENTIFIER DES ENTREPRISES CONCERNÉES PAR LE MÉTIER OU LA PROFESSION

ACTIVITÉ 14 L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ FINANCIÈRE

14.1 PRÉCISER LE COÛT DES RESSOURCES HUMAINES

14.2 ÉVALUER LES COÛTS ET S'ASSURER DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES FINANCIÈRES

La décision d'adapter un programme en alternance travail-études repose sur une analyse approfondie de la pertinence, des possibilités et des exigences de la réalisation du projet. Cette réflexion essentielle guide la décision de s'engager, ou non, dans cette voie pour chaque programme d'études ciblé.

Le cheminement conduisant à la prise de décision comprend quatre grandes étapes d'analyse, soit une étude de faisabilité des éléments internes liés aux caractéristiques du programme d'études lui-même, une étude de faisabilité des éléments externes ouvrant davantage sur les réalités régionales à l'égard du secteur de formation, une étude de faisabilité financière permettant de mesurer les coûts liés au projet et enfin, la dernière mise au point du projet, qui comprend la consolidation des partenariats et la mise à jour des conditions de mise en œuvre du projet.

ACTIVITÉ 12

L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ INTERNE

Les résultats des actions menées lors de l'analyse de faisabilité interne renseignent sur la pertinence de la formule d'alternance travail-études pour le programme ciblé de même que sur le contexte d'application des fonctions de travail visées. Ils apportent également un éclairage sur les coûts prévisibles de la mise en œuvre du projet d'alternance travail-études.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 12.1

FORMULER UN PROJET PRÉLIMINAIRE.

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ÉLABORE UN PROJET PRÉLIMINAIRE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES POUR LE PROGRAMME D'ÉTUDES CIBLÉ AFIN D'EN VALIDER LA PERTINENCE ET LA FAISABILITÉ PÉDAGOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES.

L'ÉLABORATION DU PROJET PRÉLIMINAIRE COMPORTE SIX ÉTAPES :

- l'appropriation des conditions générales d'exercice de la fonction de travail;
- le recensement des tâches et des opérations pouvant être réalisées en milieu de travail;
- l'établissement de la correspondance entre ces tâches, ces opérations et les compétences visées par le programme d'études;
- le regroupement de l'ensemble de la formation en phases d'alternance;
- l'établissement d'un calendrier d'alternance travail-études;
- l'élaboration des grilles d'évaluation.

Lorsque le projet comprend à la fois des séquences de développement et de mise en œuvre de compétences, elles sont organisées de façon distincte et développées selon leur modèle d'élaboration respectif.

De plus, tout projet préliminaire doit préciser si les séquences en milieu de travail sont rémunérées et inclure une projection du nombre d'élèves susceptibles de participer au projet au cours des prochaines années.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 12.2

SITUER LE PROGRAMME D'ÉTUDES DANS LES ORIENTATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT.

LA PERTINENCE DE RETENIR UN PROGRAMME D'ÉTUDES POUR L'ADAPTER À LA FORMULE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES DÉPEND DE LA NATURE MÊME DU PROGRAMME VISÉ ET DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT.

L'analyse du programme d'études doit permettre d'y insérer des séquences en milieu de travail en alternance avec des séquences en milieu scolaire.

D'autre part, l'établissement d'enseignement, après avoir mis à jour son plan de développement interne, établit, à partir de la liste des programmes d'études qu'il offre, la liste de ceux qui sont le plus en relation avec les secteurs de formation retenus dans son plan d'action au regard du développement de son offre de services.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 12.3

IDENTIFIER ET MOBILISER LES RESSOURCES HUMAINES CONCERNÉES PAR LE PROJET.

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT S'ASSURE DE POSSÉDER LES RESSOURCES HUMAINES AINSI QUE L'EXPERTISE QUE REQUIERT LE PROJET. AU BESOIN, IL DEVRA ENTREPRENDRE DES ACTIONS VISANT À MOBILISER LES ÉQUIPES TOUCHÉES PAR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES RETENUS.

Dans un premier temps, il importe de vérifier si l'établissement dispose des ressources humaines requises par le projet ou de réunir, si besoin est, l'expertise nécessaire.

Il peut aussi s'avérer nécessaire d'employer une stratégie d'information et de consultation auprès de son personnel afin de vérifier son intérêt et de susciter son adhésion et sa collaboration à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet.

ACTIVITÉ 13

L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ EXTERNE

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 13.1

ÉVALUER LE CONTEXTE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ÉTABLIT UN PORTRAIT DES DIVERS FACTEURS RELATIFS AU CONTEXTE DANS LEQUEL S'EXERCE LA PROFESSION OU LE MÉTIER VISÉ PAR LE PROGRAMME D'ÉTUDES RETENU À L'ÉTAPE PRÉCÉDENTE.

Cette étape permet d'établir la pertinence de retenir un programme d'études au regard de la vitalité des secteurs d'activité économique qu'il touche, du contexte du marché de l'emploi sur les plans local, régional et parfois même national, notamment en ce qui concerne les taux de placement actuels et prévisibles des secteurs touchés et les taux de roulement du personnel.

L'établissement scolaire recueille également des renseignements de nature économique, à l'intérieur du territoire géographique qu'il dessert, relativement au secteur d'activité du programme d'études qu'il compte offrir en alternance travail-études.

À cet égard, les informations pertinentes relatives à la prise de décision d'offrir, ou non, le programme d'études sous cette forme portent notamment sur :

- la situation du secteur : stabilité, croissance ou déclin;
- le bassin d'entreprises dans le secteur;
- les divers champs de spécialisation relatifs au secteur;
- l'évolution technologique du secteur;
- les transformations de la nature des fonctions de travail;
- la formation du personnel actif dans le domaine;
- les besoins de formation dans le secteur;
- la courbe démographique des emplois du secteur et le besoin de relève;
- les possibilités d'embauche;
- les conditions de travail.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 13.2**IDENTIFIER DES ENTREPRISES CONCERNÉES PAR LE MÉTIER OU LA PROFESSION.****L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT FAIT LE RECENSEMENT DES ENTREPRISES POUVANT ÊTRE TOUCHÉES PAR LES SECTEURS D'ACTIVITÉ RETENUS.**

L'établissement scolaire établit la liste des types d'entreprises qui sont implantées sur le territoire en rapport avec les secteurs visés. Elle produit, pour chacune d'elles, un profil général, en utilisant le canevas conçu à cet effet (voir : activité 7, énoncé opérationnel 7.1) et vérifie notamment l'existence des techniques de pointe à mettre à la disposition des élèves lors des séjours en milieu de travail.

ACTIVITÉ 14**L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ FINANCIÈRE**

La précision des coûts spécifiques du projet vise à déterminer l'ensemble des coûts relatifs à l'adaptation et à l'application en alternance travail-études de chaque programme d'études ciblé. Parmi ces coûts, l'on doit comptabiliser ceux des activités propres au nouveau projet d'alternance, sans oublier ceux de l'élargissement de certaines fonctions ou responsabilités telles que la coordination et le soutien pédagogique, technique et administratif.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 14.1**PRÉCISER LES COÛTS DES RESSOURCES HUMAINES.****L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT IDENTIFIE LES PERSONNES REQUISES À LA RÉALISATION DES PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES ET EN ÉTABLIT LES COÛTS AFFÉRENTS.**

L'établissement d'enseignement précise les fonctions de chacune de ces personnes en se basant sur le cadre général de l'alternance travail-études et les processus organisationnels définis à cet égard. Il tient notamment compte des aspects spécifiques du projet d'alternance, comme :

- la durée du projet et le nombre de séquences en entreprise;
- l'intention pédagogique des séquences en entreprise;
- les activités de développement du partenariat de formation;
- la production de l'instrumentation pédagogique et organisationnelle;
- le soutien au personnel de l'établissement scolaire et aux entreprises;
- le nombre de cohortes ou d'élèves touchés par le projet.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 14.2**ÉVALUER LES COÛTS ET S'ASSURER DE LA DISPONIBILITÉ
DES RESSOURCES FINANCIÈRES REQUISES.****L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ENCHÂSSE, DANS SA PRÉVISION BUDGÉTAIRE,
LES DÉPENSES RELATIVES AUX OPÉRATIONS D'ADAPTATION DU PROGRAMME D'ÉTUDES
ET D'APPRÉCIATION DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

Les dépenses relatives à l'adaptation du programme d'études sont non récurrentes. Par contre, celles relatives à son application doivent être planifiées pour la durée totale du projet.

Les coûts peuvent toucher plusieurs services de l'établissement d'enseignement. Le canevas élaboré à cet égard dans le cadre de la détermination des processus administratifs (activité 11) en propose une liste assez exhaustive. Globalement, outre les frais généraux et les frais administratifs, il faut prévoir les coûts des ressources matérielles requises.

L'établissement d'enseignement doit aussi assurer la disponibilité des ressources financières nécessaires pour toute la durée du projet, avant même de le démarrer.

LA PRISE DE DÉCISION

ÉTAPE
3A

Toute l'étude de faisabilité conduit les responsables du projet à le lancer ou à interrompre les travaux s'il apparaît que sa mise en œuvre soulèverait des obstacles insurmontables.

Le processus peut être interrompu à tout moment si de tels obstacles apparaissent.

À l'inverse, si la décision est favorable, l'établissement doit être en mesure de mettre en place les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation et à la réussite du projet d'alternance travail-études ainsi conçu.

L'adhésion des autorités supérieures de l'établissement scolaire aux projets d'alternance travail-études et leur engagement à cet égard constituent des aspects importants pour leur réussite.

LA MISE AU POINT DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

ÉTAPE
4

ACTIVITÉ 15

LA PRÉCISION DE L'OFFRE DE SERVICES DANS UN PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

15.1 PRÉCISER LE PLAN DE FORMATION EN ENTREPRISE

15.2 PRÉCISER LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES

ACTIVITÉ 16

LA CONSOLIDATION DU PARTENARIAT

16.1 ÉLARGIR LE BASSIN D'ENTREPRISES PARTENAIRES

16.2 RENFORCER LA RELATION PARTENARIALE

ACTIVITÉ 17

LE SOUTIEN DES ACTEURS

17.1 ORGANISER LA FORMATION DES ACTEURS SCOLAIRES

17.2 ORGANISER LA FORMATION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

À la suite de la décision de mettre en œuvre le projet d'alternance travail-études, l'établissement scolaire procède à la mise au point du projet en finalisant son offre de services, en consolidant l'organisation pédagogique du projet et en assurant l'organisation des activités de formation.

ACTIVITÉ 15

LA PRÉCISION DE L'OFFRE DE SERVICES DANS UN PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 15.1

PRÉCISER LE PLAN DE FORMATION EN ENTREPRISE.

**L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PRÉCISE OU AJUSTE
LES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES DU PROJET D'ALTERNANCE
TRAVAIL-ÉTUDES EN FONCTION DE L'INTENTION PÉDAGOGIQUE
DE CHAQUE SÉQUENCE EN ENTREPRISE.**

Dans le projet préliminaire, des activités professionnelles pouvant être réalisées en entreprise ont été ciblées selon l'intention pédagogique de chaque séquence en milieu de travail.

Rappelons, à cet égard, qu'il y a des **activités de formation** que les élèves doivent réaliser aux fins de la sanction des études, lors des séquences de *développement de compétences*, et **des activités de travail** que les élèves sont en mesure de réaliser pour consolider et transférer des compétences déjà acquises en milieu scolaire lors des séquences de *mise en œuvre des compétences*.

L'établissement est maintenant en mesure de consigner les activités professionnelles retenues pour chaque séquence en entreprise dans un plan de formation en entreprise qui comprend, notamment :

- les activités professionnelles (**activités de formation** ou **activités de travail** selon l'intention pédagogique de la séquence en entreprise) à réaliser lors de chaque séjour en entreprise;
- les fiches d'évaluation;
- la liste des compétences déjà maîtrisées en milieu scolaire et celles à venir.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 15.2**PRÉCISER LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PRÉCISE LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

S'appuyant sur les canevas conçus à cet égard lors de la première étape d'élaboration du projet d'alternance travail-études, l'établissement scolaire apporte, à la description des modalités pédagogiques et organisationnelles du projet, les derniers ajustements, notamment à l'égard des éléments suivants :

- l'initiation des élèves à la démarche d'alternance travail-études;
- la préparation des élèves à chaque séquence en entreprise;
- l'encadrement et la supervision des séquences en entreprise;
- l'évaluation des apprentissages en entreprise;
- les activités à réaliser au retour en milieu scolaire;
- le transfert des apprentissages dans la poursuite de la formation;
- l'appréciation de la séquence en entreprise.

ACTIVITÉ 16**LA CONSOLIDATION DU PARTENARIAT****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 16.1****ÉLARGIR LE BASSIN D'ENTREPRISES PARTENAIRES.****L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT POURSUIT DE FAÇON CONTINUE L'OPÉRATION RELATIVE À L'ÉLARGISSEMENT DU BASSIN D'ENTREPRISES.**

Il importe de poursuivre le recrutement des entreprises afin d'assurer un nombre adéquat de lieux d'accueil aux élèves.

L'établissement vérifie l'adéquation des conditions présentes dans l'entreprise au regard du projet d'alternance travail-études, notamment :

- la corrélation entre les installations de l'entreprise et les objectifs de chaque séquence en milieu de travail;
- les conditions de travail;
- les conditions relatives à la sécurité;
- les conditions d'accueil et de supervision des élèves.

Les données à caractère technique sur les entreprises sont consignées au profil général de l'entreprise. L'entreprise intéressée et apte à recevoir des élèves est invitée à confirmer son intérêt dans une lettre d'intention de participation. Elle est alors inscrite à la banque d'entreprises participantes pour le projet d'alternance travail-études en question.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 16.2

RENFORCER LA RELATION PARTENARIALE.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE POURSUIT LES ÉCHANGES AVEC LES ENTREPRISES ET LES AUTRES PARTENAIRES AFIN D'ENRICHIR SES LIENS PARTENARIAUX.

Si l'existence d'un bassin d'entreprises intéressées et aptes à participer au projet constitue un aspect essentiel aux activités d'alternance travail-études, la participation des partenaires à l'élaboration du projet dans ce sens représente un élément clé pour assurer la qualité de la formation et la durabilité du lien de collaboration.

Il importe donc, pour l'établissement d'enseignement, d'établir des contacts permanents avec les différents partenaires. Ces contacts peuvent prendre diverses formes, comme des rencontres ou des échanges écrits pour préciser les rôles et les responsabilités de l'entreprise, recueillir des commentaires sur l'instrumentation produite ou fournir des compléments ponctuels d'information.

ACTIVITÉ 17

LE SOUTIEN DES ACTEURS

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 17.1

ORGANISER LA FORMATION DES ACTEURS SCOLAIRES.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PRÉCISE LE CONTENU DES ACTIVITÉS DE FORMATION À L'INTENTION DU PERSONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT.

La formation à offrir à l'étape de mise au point du projet d'alternance travail-études s'adresse au personnel de l'établissement d'enseignement directement impliqué dans les activités liées à ce projet, dont le personnel enseignant.

Cette formation peut s'adresser au personnel affecté à l'organisation et à l'encadrement des séquences en entreprise ainsi qu'au personnel enseignant. Elle sera adaptée à la formule d'organisation de l'alternance travail-études adoptée par l'établissement.

Elle pourra traiter, entre autres, des thèmes suivants :

- la planification des enseignements et l'intégration des apprentissages;
- les processus pédagogiques et organisationnels du projet d'alternance travail-études;
- les processus administratifs de ce projet;
- la mise au point de l'instrumentation pédagogique et organisationnelle.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 17.2

ORGANISER LA FORMATION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PRÉCISE LE CONTENU DE LA FORMATION À L'INTENTION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE.

À cette étape de mise au point du projet d'alternance travail-études, une formation à l'intention des acteurs des entreprises, en particulier les superviseurs, peut être proposée à ceux et celles qui décident de s'engager dans un projet d'alternance travail-études et d'accueillir des élèves.

LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

ÉTAPE
5

ACTIVITÉ 18 LE DÉMARRAGE DU PROJET

18.1 PROMOUVOIR L'OFFRE DE SERVICES

18.2 APPLIQUER LES MODALITÉS ADMINISTRATIVES

18.3 INFORMER LES ÉLÈVES DE LA DÉMARCHE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

ACTIVITÉ 19 LA PRÉPARATION DES SÉQUENCES EN ENTREPRISE

19.1 COMPLÉTER LE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

19.2 EFFECTUER LE JUMELAGE DES ÉLÈVES AVEC LEUR ENTREPRISE D'ACCUEIL

19.3 SIGNER LES PROTOCOLES ÉTABLISSEMENT-ÉLÈVE-ENTREPRISE

ACTIVITÉ 20 LA RÉALISATION DE CHAQUE SÉQUENCE EN ENTREPRISE

20.1 ENCADRER LES ÉLÈVES EN ENTREPRISE

20.2 ÉVALUER LES APPRENTISSAGES EN ENTREPRISE

ACTIVITÉ 21 L'INTÉGRATION ET LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES EN MILIEU SCOLAIRE

21.1 RÉALISER LES ACTIVITÉS D'INTÉGRATION ET DE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES AU RETOUR EN MILIEU SCOLAIRE

21.2 ORGANISER DES ACTIVITÉS DE RÉCUPÉRATION

TOUT AU LONG DU PROJET : SOUTIEN DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE, PRÉPARATION ET SOUTIEN DES ÉLÈVES

Pour mettre en application des programmes d'études en alternance travail-études, les actions suivantes doivent être menées lors de la réalisation du projet et de chacune des séquences en milieu de travail.

ACTIVITÉ 18

LE DÉMARRAGE DU PROJET D'ALTERNANCE

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 18.1

PROMOUVOIR L'OFFRE DE SERVICES.

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PROCÈDE À LA PROMOTION DU PROGRAMME D'ÉTUDES EN ALTERNANCE SELON LA STRATÉGIE ÉLABORÉE AUX ÉTAPES PRÉCÉDENTES.

Les activités de promotion visent à faire connaître aux intéressés l'offre de services de formation en alternance travail-études. Elles servent également à les informer de toutes les conditions particulières à la poursuite de la formation en alternance au regard du programme d'études concerné.

Par ailleurs, elles tentent d'atteindre les entreprises et les autres partenaires afin de solliciter ou de maintenir leur participation au projet ainsi que l'ensemble du personnel de l'établissement d'enseignement pour lui signifier son engagement à l'égard de la formule d'alternance travail-études, l'informer du développement des projets existants et susciter son intérêt à l'égard de cette formule.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 18.2

APPLIQUER LES MODALITÉS ADMINISTRATIVES.

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT MET EN PLACE LES MODALITÉS ADMINISTRATIVES DE GESTION ÉLABORÉES AUX ÉTAPES PRÉCÉDENTES.

Ces modalités concernent notamment la consignation et l'archivage des séquences en entreprise aux dossiers scolaires des élèves, la déclaration des séquences en entreprise dans les systèmes informatisés de déclaration du Ministère ainsi que la délivrance des attestations de participation aux entreprises en vue du crédit d'impôt pour stage en milieu de travail.

L'établissement procède également au suivi administratif du projet. Il doit, entre autres, se préoccuper de l'assignation des tâches qui lui sont liées aux personnes concernées, l'allocation des ressources et l'affectation des postes budgétaires aux activités d'alternance travail-études.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 18.3**INFORMER LES ÉLÈVES DE LA DÉMARCHE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT S'ASSURE QUE LES ÉLÈVES COMPRENNENT LA DÉMARCHE D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES QUI LEUR EST PROPOSÉE ET QU'ILS S'ENGAGENT À Y PARTICIPER ACTIVEMENT.

L'accueil des élèves permet de les initier à la démarche d'alternance travail-études et vise à favoriser leur appropriation du processus ainsi que des instruments de suivi et d'encadrement qui leur sont proposés par l'établissement scolaire.

Ces activités sont réalisées conformément aux modalités et aux mécanismes établis aux étapes précédentes et en utilisant les instruments mis au point lors de la préparation du projet d'alternance travail-études.

ACTIVITÉ 19**LA PRÉPARATION DES SÉQUENCES EN ENTREPRISE****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 19.1****COMPLÉTER LE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES.**

L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE VÉRIFIE, AUPRÈS DES ENTREPRISES, SI ELLES SONT TOUJOURS INTÉRESSÉES À RECEVOIR DES ÉLÈVES.

Compte tenu du temps qui s'écoule entre le moment de l'étude de faisabilité externe de même que de la mise au point du projet et celui de la réalisation de la première séquence en milieu de travail, la situation des entreprises peut avoir changé.

L'établissement doit donc vérifier, auprès des entreprises qui avaient manifesté leur intérêt d'accueillir des élèves, si elles souhaitent toujours le faire. Si c'est le cas, il devra également valider si elles satisfont toujours aux critères de sélection retenus pour répondre aux besoins du projet d'alternance travail-études. Au besoin, il élargira le bassin d'entreprises partenaires.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 19.2**EFFECTUER LE JUMELAGE DES ÉLÈVES AVEC LEUR ENTREPRISE D'ACCUEIL.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PROCÈDE AU JUMELAGE DÉFINITIF DES ÉLÈVES AVEC LEUR ENTREPRISE D'ACCUEIL.**

L'établissement d'enseignement peut apporter diverses formes de soutien, selon le mode de jumelage adopté.

Si le jumelage élève-employeur se fait par l'affichage d'un appel de candidatures, l'établissement scolaire peut apporter un soutien à l'élève, notamment dans la préparation de son curriculum vitae, le choix de son lieu d'accueil ainsi que la préparation de son entrevue de sélection. Par ailleurs, un soutien peut également être offert à l'entreprise dans la préparation de son appel de candidatures.

Lorsque le jumelage s'effectue par assignation de la part de l'établissement scolaire, ce dernier procède à l'étude du dossier des élèves et des entreprises, afin d'identifier leur intérêt commun.

Enfin, si le jumelage a lieu à la suite d'une offre de services directe à l'élève, l'établissement scolaire fournit aux élèves les instruments requis pour faire la recherche du lieu d'accueil.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 19.3**SIGNER LES PROTOCOLES ÉTABLISSEMENT-ÉLÈVE-ENTREPRISE.****L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT, LES ENTREPRISES ET LES ÉLÈVES CONSIGNENT, PAR LA SIGNATURE CONJOINTE D'UN PROTOCOLE, LES TERMES DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

Le parachèvement de l'ensemble des processus de mise en œuvre du projet d'alternance travail-études donne lieu à une confirmation écrite officialisée selon les modalités déterminées par l'établissement scolaire.

Cette confirmation prend habituellement la forme d'un protocole d'entente tripartite qui est signé conjointement par les autorités concernées de l'établissement scolaire et de l'entreprise ainsi que par les élèves et, éventuellement, par les personnes directement concernées des deux milieux, soit le responsable de l'encadrement des élèves de l'établissement scolaire et le superviseur de l'entreprise.

ACTIVITÉ 20**LA RÉALISATION DE CHAQUE SÉQUENCE EN ENTREPRISE****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 20.1****ENCADRER LES ÉLÈVES EN ENTREPRISE.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE FAIT DES VISITES EN ENTREPRISE
SELON LES MODALITÉS CONVENUES DANS LE PROTOCOLE D'ENTENTE.**

Les moments des visites du responsable de l'encadrement des élèves de l'établissement d'enseignement sont établis en concertation avec le superviseur en entreprise, afin de choisir les plus appropriés.

Ces visites permettent, entre autres, de vérifier le respect, par l'entreprise et l'élève, des termes de l'entente, et de discuter avec l'élève des difficultés rencontrées afin d'apporter rapidement les correctifs nécessaires à la rectification des situations problématiques.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 20.2**ÉVALUER LES APPRENTISSAGES EN ENTREPRISE.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE DOIT S'ASSURER QUE LES DIFFÉRENTES
ACTIVITÉS D'ÉVALUATION PRÉVUES EN ENTREPRISE SONT EFFECTIVEMENT RÉALISÉES.**

Au cours des visites en milieu de travail, le responsable de l'encadrement des élèves de l'établissement scolaire s'assure de la réalisation des activités d'évaluation prévues au projet d'alternance travail-études.

Ces rencontres peuvent également servir à échanger avec le superviseur de l'entreprise sur ses propres activités d'encadrement ainsi que sur l'engagement, le comportement et la progression de l'élève.

ACTIVITÉ 21

L'INTÉGRATION ET LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES EN MILIEU SCOLAIRE

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 21.1

RÉALISER LES ACTIVITÉS D'INTÉGRATION ET DE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES AU RETOUR EN MILIEU SCOLAIRE.

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT S'ASSURE QUE LES APPRENTISSAGES RÉALISÉS EN ENTREPRISE SONT INTÉGRÉS À LA FORMATION EN MILIEU SCOLAIRE.

À cet égard, l'établissement scolaire organise, dès le retour en milieu scolaire, une rencontre permettant aux élèves de faire le point sur leur expérience en milieu de travail et de transférer les apprentissages réalisés en relation avec leur développement professionnel et la poursuite de leur formation.

Lors de la tenue des activités d'intégration, l'établissement s'assure que toutes les activités professionnelles prévues au protocole ont été réalisées et que les apprentissages seront transférés dans la poursuite de la formation.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 21.2

ORGANISER DES ACTIVITÉS DE RÉCUPÉRATION.

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ORGANISE DES ACTIVITÉS DE RÉCUPÉRATION LORSQUE DES LACUNES DÉCELÉES EN ENTREPRISE N'ONT PU ÊTRE CORRIGÉES.

Selon les constats qui ont été faits au cours des visites en entreprise par la personne responsable de l'encadrement des élèves ou lors de l'activité visant le transfert des apprentissages réalisés en entreprise, il peut s'avérer nécessaire de prévoir, au retour à l'établissement scolaire, des activités de récupération. Celles-ci doivent permettre de corriger des lacunes sur le plan des apprentissages qui devaient être effectués au cours du séjour en entreprise et qui ne l'ont pas été, et ce, particulièrement lors des séquences de *développement de compétences*.

L'ÉVALUATION DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

ÉTAPE
6**ACTIVITÉ 22**

L'ÉVALUATION DE CHAQUE
PROJET D'ALTERNANCE
TRAVAIL-ÉTUDES

**22.1 ÉVALUER LES SÉQUENCES
EN ENTREPRISE**

**22.2 ÉVALUER LE PARTENARIAT DE CHAQUE
PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES**

22.3 AJUSTER LES PLANS DE FORMATION

ACTIVITÉ 23

LA PRODUCTION DU BILAN ANNUEL
DES PROJETS D'ALTERNANCE
TRAVAIL-ÉTUDES

**23.1 PRODUIRE UN BILAN ANNUEL
ET UN PLAN D'ACTION**

**23.2 ÉTABLIR LES PERSPECTIVES DE
DÉVELOPPEMENT DU DOSSIER GLOBAL
DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES**

23.3 RECONNAÎTRE L'APPORT DES ACTEURS

L'évaluation du projet d'alternance travail-études¹ permet de mesurer le degré d'atteinte des résultats attendus et de cibler des actions en vue d'en améliorer la qualité.

L'étape d'évaluation et de production du bilan comporte deux interventions : d'abord, l'évaluation proprement dite du projet d'alternance travail-études et ensuite, la production d'un bilan annuel du projet.

ACTIVITÉ 22

L'ÉVALUATION DE CHAQUE PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 22.1

ÉVALUER LES SÉQUENCES EN ENTREPRISE.

À LA SUITE DE LA TENUE DE CHAQUE SÉQUENCE EN ENTREPRISE, L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT FAIT UN RETOUR SUR L'ACTION AFIN D'OBTENIR UNE APPRÉCIATION GLOBALE DES ACTIVITÉS RÉALISÉES.

Cette appréciation peut être réalisée lors du retour en milieu scolaire et être combinée, si désiré, à l'activité d'intégration avec les élèves, ou lors de la dernière visite du responsable de l'encadrement des élèves, à la fin de chaque séquence en entreprise.

L'appréciation de la séquence en entreprise peut porter notamment sur :

- la qualité de l'accueil réservé à l'élève;
- la qualité de la supervision exercée par l'entreprise;
- la qualité du soutien de l'établissement scolaire;
- la disponibilité du matériel et des équipements;
- la qualité des apprentissages réalisés;
- la performance et l'attitude de l'élève.

Les constats issus de l'appréciation de chaque séquence en milieu de travail peuvent également permettre d'ajuster le calendrier d'alternance travail-études en fonction des périodes d'activité de l'entreprise, et les contenus du plan de formation en entreprise, en fonction de la disponibilité des équipements.

¹ Des indicateurs de performance pour l'évaluation de chaque projet d'alternance sont présentés en annexe.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 22.2**ÉVALUER LE PARTENARIAT DE CHAQUE
PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.****L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE PROCÈDE À L'ÉVALUATION GLOBALE
DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES ET DU PARTENARIAT.**

Cette évaluation du projet dans son ensemble est faite, à la suite de sa première année de mise en œuvre, à partir des indicateurs de performance et des instruments d'évaluation produits lors de la conception des processus administratifs (étape 2C).

Elle permet, entre autres, d'ajuster, au besoin, les modalités et les mécanismes pédagogiques, organisationnels et administratifs mis en place.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 22.3**AJUSTER LES PLANS DE FORMATION.****L'ÉTABLISSEMENT APPORTE LES CORRECTIFS AUX PLANS
DE FORMATION À LA SUITE DE L'APPRÉCIATION DE CHAQUE
SÉQUENCE EN MILIEU DE TRAVAIL, S'IL Y A LIEU.**

L'appréciation de chaque séquence en milieu de travail fournit des renseignements essentiels sur la pertinence du contenu des plans de formation en entreprise au regard des possibilités qu'offre le milieu de travail.

Les constats issus de ces appréciations peuvent permettre d'ajuster le calendrier en fonction des périodes d'activité de l'entreprise, et le contenu des plans de formation en entreprise, en fonction des disponibilités des équipements, de la possibilité de réalisation des *activités de formation* requises ou des *activités de travail* proposées.

En général, les ajustements les plus importants aux plans de formation en entreprise sont réalisés à la suite de la première année d'implantation du projet d'alternance travail-études. Cependant, l'avènement de changements technologiques ou de transformations dans le cycle d'activités des entreprises peut entraîner de nouveaux ajustements.

ACTIVITÉ 23**LA PRODUCTION DU BILAN ANNUEL
DES PROJETS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES****ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 23.1****PRODUIRE UN BILAN ANNUEL ET UN PLAN D'ACTION.**

L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT FAIT ÉTAT DES RÉALISATIONS DE L'ANNÉE EN COURS POUR CHAQUE PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES AU REGARD DES MÉCANISMES PÉDAGOGIQUES, ORGANISATIONNELS ET ADMINISTRATIFS AINSI QUE DES RÉSULTATS OBTENUS.

L'établissement scolaire consigne les actions conduites en cours d'année et en dégage les forces et les faiblesses. Cet exercice lui permet de vérifier si les stratégies et les mesures établies pour créer les conditions de réussite ont effectivement été mises en place et si elles ont donné les résultats escomptés.

L'activité d'évaluation permet donc, à la toute fin, d'indiquer les mesures correctives à adopter, s'il y a lieu.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 23.2**ÉTABLIR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU
DOSSIER GLOBAL DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

PAR LA MISE EN COMMUN DES BILANS DE CHAQUE PROJET, L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE SERA À MÊME DE PRÉCISER LES GRANDES ORIENTATIONS CONCERNANT L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.

Au-delà des décisions immédiates quant au suivi de chaque projet, l'établissement d'enseignement peut également s'interroger sur les perspectives de développement de l'ensemble du dossier de l'alternance travail-études.

Dans cet objectif, il procède à l'évaluation de l'ensemble des projets d'alternance travail-études afin d'en dégager des orientations en vue des réalisations à venir.

ÉNONCÉ OPÉRATIONNEL 23.3**RECONNAÎTRE L'APPORT DES ACTEURS.****L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT REND HOMMAGE AUX DIVERS PARTENAIRES
QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉALISATION DU PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES.**

En plus de reconnaître la contribution de chacune des personnes à la réalisation des projets d'alternance travail-études, les mesures de reconnaissance ont également pour objet de promouvoir cette formule afin de l'étendre éventuellement à d'autres programmes d'études et, ainsi, de susciter la participation d'autres partenaires.

Par ailleurs, l'entreprise d'accueil représente pour les élèves un lieu privilégié d'apprentissage. La reconnaissance, de la part de leur établissement scolaire, de l'apport important de l'entreprise dans leur processus de formation témoigne de la réalité de leur parcours scolaire et confirme la valeur ajoutée de cette contribution.

CONCLUSION

Malgré tous les avantages de la formule d'alternance travail-études, sa mise en application est exigeante, tant sur le plan des conceptions pédagogiques, que sur celui des modèles d'organisation du travail ou des procédés administratifs. S'engager dans un tel projet, c'est opter pour une formule éducative qui permet d'exploiter de façon maximale les possibilités et les ressources du milieu du travail et du milieu scolaire, mais c'est nécessairement aussi accepter de revoir ses approches pédagogiques et organisationnelles ainsi que ses modes de gestion.

La construction d'un projet d'alternance travail-études s'avère un exercice complexe qui nécessite de multiples interventions et met en relation de nombreux partenaires dans un contexte ouvert et dynamique.

Dans ce *Guide organisationnel*, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport suggère une démarche visant à faciliter la réalisation de projets d'alternance travail-études dans les programmes de la formation professionnelle et technique.

Les suggestions formulées dans ce guide peuvent être utiles, mais elles ne sont probablement pas parfaitement adaptées à chaque milieu, à leurs contraintes et à leur culture. Il demeure donc de la responsabilité de chaque établissement scolaire d'adapter le processus proposé à ses besoins et à sa culture organisationnelle.

INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR L'ÉVALUATION DE CHAQUE PROJET D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

NIVEAUX DE RÉSULTATS	INDICATEURS
SATISFACTION	Résultats observables de la satisfaction des élèves • Adéquation entre le projet d'alternance travail-études et leurs attentes professionnelles • Réalisation d'apprentissages et sentiment d'acquisition de connaissances • Compréhension des objectifs d'apprentissage et de la démarche d'alternance travail-études • Maîtrise des préalables requis à chaque séquence en entreprise • Qualité de l'accueil et de l'intégration par l'entreprise • Attribution d'activités professionnelles productives et formatrices • Performance de l'instrumentation pédagogique et des processus • Qualité de l'encadrement par l'établissement scolaire • Qualité de la supervision par l'entreprise • Respect du mandat de formation par les partenaires • Adéquation du projet d'alternance travail-études avec la publicité et la promotion
	Résultats observables de la satisfaction de l'établissement scolaire... • Qualité et engagement des partenaires • Pertinence et respect du plan de formation en entreprise • Qualité des apprentissages réalisés en milieu de travail • Implication, dynamisme et motivation du personnel • Compétence des acteurs de l'établissement scolaire et de l'entreprise • Conformité du projet d'alternance travail-études avec les paramètres du Ministère • Efficacité et efficience des processus de gestion
	... et de son personnel • Prise en compte de ses commentaires et préoccupations • Soutien pédagogique, organisationnel et administratif de l'établissement scolaire • Souplesse organisationnelle • Qualité des liens avec les partenaires du monde du travail • Soutien de l'établissement pour le former à l'alternance travail-études • Reconnaissance professionnelle

NIVEAUX DE RÉSULTATS	INDICATEURS
SATISFACTION (SUITE)	Résultats observables de la satisfaction de l'entreprise... • Expression de ses attentes et dialogue avec l'établissement scolaire • Adéquation du projet d'alternance travail-études avec les réalités de l'entreprise • Compréhension des objectifs d'apprentissage et de la démarche d'alternance • Perception juste des attentes de l'établissement scolaire • Reconnaissance des responsabilités et des rôles partagés entre l'établissement scolaire et l'entreprise • Performance des élèves en milieu de travail • Soutien pédagogique fourni par l'établissement scolaire • Qualité et pertinence des processus et de l'instrumentation
	... et de son personnel • Prise en compte de ses commentaires et préoccupations • Soutien organisationnel et administratif de l'entreprise • Qualité des liens avec les partenaires du milieu scolaire • Souplesse du cadre scolaire • Soutien de l'établissement et de l'entreprise pour le former à l'alternance travail-études • Disponibilité accordée par l'entreprise pour l'encadrement des élèves en alternance travail-études • Reconnaissance professionnelle

NIVEAUX DE RÉSULTATS	INDICATEURS
QUALITÉ DES APPRENTISSAGES DES ÉLÈVES EN ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES	Résultats observables chez les élèves • Engagement des élèves dans leur processus de formation en alternance • Appropriation par les élèves de leurs rôles et responsabilités dans une formation en alternance • Maîtrise par les élèves des préalables nécessaires à chaque séquence en entreprise • Intégration réussie des élèves au milieu de travail • S'il y a lieu, réalisation des apprentissages prévus au plan de formation en entreprise • Transfert par les élèves des apprentissages dans la poursuite du programme d'études • Évolution des compétences socioprofessionnelles des élèves dans un programme d'études en alternance • Taux de réussite scolaire et de diplomation des élèves dans un programme d'études en alternance • Taux de persévérance scolaire des élèves dans un programme d'études en alternance
	Résultats observables quant au processus éducatif • Nombre suffisant d'entreprises participantes et qualité de ces dernières • Respect du partage des rôles et des responsabilités entre l'établissement et l'entreprise • Compétence des acteurs de l'établissement scolaire et de l'entreprise dans les projets d'alternance travail-études • Adéquation des ressources humaines et matérielles assurées par les entreprises • Caractère formatif et productif des situations de travail • Performance des processus, des instruments pédagogiques et organisationnels • Rigueur de l'encadrement par l'établissement scolaire • Qualité de la supervision par le milieu de travail • Justesse de l'évaluation des apprentissages des élèves en milieu de travail • Améliorations apportées au projet d'alternance travail-études en fonction des constats issus de l'appréciation de chaque séquence en entreprise et de l'évaluation du projet

NIVEAUX DE RÉSULTATS	INDICATEURS
APPORTS POUR LES ACTEURS ET TRANSFERT DANS CHAQUE ORGANISATION	Résultats observables chez les acteurs de l'établissement scolaire • Mise à jour des compétences relatives au métier ou à la profession • Actualisation des compétences pédagogiques • Élargissement des compétences en accompagnement • Valorisation de l'approche par compétences et de l'apprentissage expérientiel • Approche transdisciplinaire du programme d'études • Apprentissage dans l'action Résultats observables dans l'établissement scolaire • Meilleur ajustement des programmes d'études aux réalités du milieu de travail • Ajustement de l'approche de formation aux réalités du milieu de travail • Diversification des stratégies et des méthodes pédagogiques applicables à d'autres projets • Utilisation des expertises du milieu de travail • Travail d'équipe à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement
	Résultats observables chez les acteurs de l'entreprise* • Actualisation de leur propre expertise • Développement de la capacité de former et de développer des compétences • Développement d'une expérience en accompagnement • Connaissance des besoins et des caractéristiques de la future main-d'œuvre • Apprentissage dans l'action Résultats observables dans l'entreprise* • Arrimage avec le milieu scolaire en matière de formation de la future main-d'œuvre • Association de son expertise au milieu scolaire • Accueil et intégration d'un nouveau personnel dans l'entreprise • Participation au processus de développement des compétences dans l'entreprise • Travail d'équipe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

* Cette partie de l'évaluation du projet d'alternance travail-études relève de l'entreprise.

NIVEAUX DE RÉSULTATS	INDICATEURS
RETOMBÉES ET BÉNÉFICES RETIRÉS DES ACTIVITÉS D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES	Résultats observables dans l'établissement scolaire • Augmentation de son effectif • Amélioration de la motivation et de l'autonomie des élèves • Augmentation des taux de réussite scolaire et de diplomation • Augmentation du taux de persévérance scolaire • Augmentation du taux d'embauche des élèves diplômés • Salaire plus élevé à l'embauche • Actualisation des compétences des acteurs de l'établissement scolaire • Développement de partenariats internes • Développement de partenariats élargis avec le monde du travail • Adéquation de la formation avec les réalités du marché du travail • Accroissement des sphères de collaboration avec le milieu du travail • Présence active de l'établissement dans les milieux éducatif, économique et social • Intérêt accru en matière de formation de personnel
	Résultats observables dans l'entreprise* • Renouvellement des compétences du secteur en relation avec les besoins du marché du travail • Adéquation de la formation avec les réalités du marché du travail • Intégration des activités d'alternance dans la planification de la relève • Actualisation des compétences des acteurs de l'entreprise en matière de formation • Développement de partenariats internes • Développement de partenariats élargis avec le milieu scolaire • Accroissement des sphères de collaboration avec le milieu scolaire • Présence active de l'entreprise dans les milieux éducatif, économique et social • Intérêt accru en matière de formation de personnel

* Cette partie de l'évaluation du projet d'alternance relève de l'entreprise.

