

Fascicule aide-mémoire  
pour les employeurs

# Accueil et intégration des stagiaires



Fascicule réalisé par



Alliance des  
centres-conseils  
en emploi

AXTRA | Alliance des  
centres-conseils en emploi

533, rue Ontario Est, bureau 202  
Montréal (QC) H2L 1N8

info@axtra.ca | 514 721-3051  
www.axtra.ca

---

Conception graphique : Canidé

## Remerciements

Ce fascicule aide-mémoire n'aurait pu être réalisé tel qu'il apparaît aujourd'hui sans l'apport et le soutien précieux d'un grand nombre de personnes.

Tout d'abord, il importe de souligner la contribution inestimable d'Annie Bouchard (Intégration Compétences) et de Francine Bouchard (Association Midi-Quarante) pour le contenu du document.

Nous remercions également tous les intervenants et employeurs qui ont révisé la version préliminaire du fascicule. Vos commentaires et suggestions ont grandement contribué à enrichir ce guide pratique.

## Avec la collaboration de



Collectif des entreprises  
d'insertion du Québec

## Avec le soutien financier de

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**  
Québec The logo for the Government of Quebec, featuring three blue fleur-de-lis symbols arranged in a triangular pattern.

ISBN : 978-2-9817862-3-4

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec, 2020

© AXTRA, 2020



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Avant le stage</b>	<b>4</b>
1. Bâtir et diffuser une offre de stage	5
2. Sélectionner le bon stagiaire	10
3. Préparer l'arrivée du stagiaire	14
4. Définir les rôles et responsabilités	16
5. Signer un contrat de stage	18
<b>Pendant le stage</b>	<b>23</b>
6. Accueillir le stagiaire lors de sa première journée	24
7. Assurer la supervision en entreprise	26
8. Veiller à son intégration et surmonter les difficultés potentielles	28
9. Procéder à l'évaluation du stagiaire	31
<b>Après le stage</b>	<b>34</b>
10. Faire un bilan de votre expérience	34
<b>Conclusion</b>	<b>36</b>

# Introduction

En tant qu'entreprise ou organisation, vous aurez probablement l'opportunité, un jour ou l'autre, d'accueillir un<sup>1</sup> ou plusieurs stagiaires au sein de votre équipe de travail. Ce faisant, vous contribuez à former la relève, tout en ayant la possibilité de combler un besoin de main-d'œuvre et de bénéficier des compétences de ces stagiaires.

Bien que le terme « stagiaire » soit généralement associé à des jeunes en formation professionnelle (DEP), collégiale (DEC) ou universitaire, il existe différents types de stagiaires et de stages. Pensons notamment aux **nouveaux arrivants** qui souhaitent acquérir une première expérience de travail en sol québécois par le biais d'un stage, aux **individus qui veulent développer des compétences** pratiques en milieu de travail, aux **adultes en réorientation de carrière** qui veulent explorer différents métiers ou encore aux **personnes qui rencontrent des difficultés d'intégration ou de maintien** sur le marché du travail. Les types de stages peuvent être tout aussi variés (voir Encadré « Qu'est-ce qu'un stage ? »).

Ce guide aide-mémoire à portée généraliste vise à soutenir l'employeur ou la personne responsable du stage au sein de l'entreprise, peu importe le type de stagiaire ou de stage.

Développé en collaboration avec des intervenants des centres-conseils en emploi et des employeurs, il propose un survol des différentes étapes (avant, pendant et après) et conditions pour maximiser les retombées du stage pour toutes les parties prenantes.

Nous vous encourageons à apporter les nuances nécessaires afin de l'ajuster à la réalité de votre organisation et au contexte du stage. Vous constaterez également que plusieurs bonnes pratiques liées à l'accueil et à l'intégration d'un stagiaire ressemblent à celles recommandées pour les employés réguliers. N'hésitez donc pas à vous inspirer des outils RH déjà en place dans votre organisation, en les adaptant au besoin.

## Légende



### Adaptation requise

La grande majorité des exemples et outils présentés doivent être adaptés à votre réalité et au type de stage/stagiaire



### Conseil

Suggestion additionnelle



### Document à télécharger

Gabarit ou modèle à télécharger et adapter selon votre contexte



### Ressource complémentaire

Pour aller plus loin dans votre recherche d'informations

<sup>1</sup> Note : le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

# Qu'est-ce qu'un stage ?

Un stage est une activité d'apprentissage pratique et supervisée qui répond à un objectif de formation précis et qui permet à un individu d'observer, d'acquérir ou de mettre en œuvre des compétences (personnelles ou professionnelles) dans un contexte de travail.

## Types de stages

Selon la typologie établie par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, il existe trois principaux types de stages, qu'ils soient réalisés dans une démarche d'employabilité ou dans le cadre académique :

### ① Stage d'observation

Le stagiaire observe un employé pour valider son choix de carrière, découvrir un milieu de travail et s'initier aux principales tâches liées au poste;

### ② Stage d'acquisition de compétences

Le stagiaire s'intègre graduellement dans le milieu de travail et acquiert de nouvelles connaissances, techniques, etc. avec l'aide du superviseur en entreprise;

### ③ Stage de mise en œuvre de compétences

Le stagiaire est déjà formé ou a de l'expérience dans le domaine et met en pratique ses connaissances et techniques en entreprise.

Le premier type de stage (#1) peut s'échelonner de quelques heures à quelques jours, alors que les stages liés à l'acquisition (#2) ou à la mise en œuvre de compétences (#3) durent généralement plus longtemps, soit de quelques jours ou semaines à quelques mois. Ces divers types de stages ne nécessitent pas le même degré d'engagement de la part de l'entreprise et du stagiaire.

## Statut légal du stage

À l'heure actuelle, le terme «stage» n'est pas défini dans la législation québécoise, ce qui entraîne un flou juridique en ce qui a trait au statut du stagiaire et aux normes qui s'appliquent. De façon générale, le statut du stagiaire est déterminé par le fait qu'il reçoive ou non une rémunération pendant son stage, en contrepartie du travail effectué.



### Document à télécharger

Statut des stagiaires selon le type de rémunération  
[axtra.ca/stage\\_statut](http://axtra.ca/stage_statut)

Que le stagiaire soit rémunéré ou non, il est important de considérer que le stage constitue une occasion d'apprentissage et de veiller à mettre en place toutes les conditions nécessaires pour en assurer le succès. Ainsi, un stagiaire ne doit pas être synonyme de main-d'œuvre de remplacement ou bon marché.



# Avant le stage

Plusieurs étapes peuvent être nécessaires avant d'accueillir un stagiaire au sein de votre entreprise, soit :

- Bâtir et diffuser une offre de stage
- Sélectionner le bon stagiaire
- Préparer l'arrivée du stagiaire
- Définir les rôles et responsabilités
- Signer un contrat de stage

Bien entendu, si un stagiaire vous est recommandé par un partenaire externe, soit un centre-conseil en emploi ou un établissement d'enseignement, vous pouvez sauter la première étape et vous rendre directement à la phase de sélection du stagiaire.



## Adaptation requise

Prenez note que ces étapes sont modulables selon le type de stage. Un stage d'observation d'une journée ne requiert pas la même préparation qu'un stage de quatre mois.

# 1. Bâtir et diffuser une offre de stage

En faisant une analyse régulière de vos besoins de main-d'œuvre, vous serez en mesure d'anticiper les mandats à réaliser et éviterez d'être pris au dépourvu. Vous aurez alors plus de temps pour trouver le bon stagiaire et pourrez aussi profiter des périodes habituelles de stage des étudiants (ex.: les différentes sessions universitaires). Si vous souhaitez que le stage débouche éventuellement sur un emploi à plus long terme au sein de votre entreprise, le mandat de stage peut alors se transformer en description de poste.

## Élaborer un mandat de stage

### Pourquoi?

À l'instar de la description de poste, le mandat de stage est un outil de gestion essentiel, car il permet de :

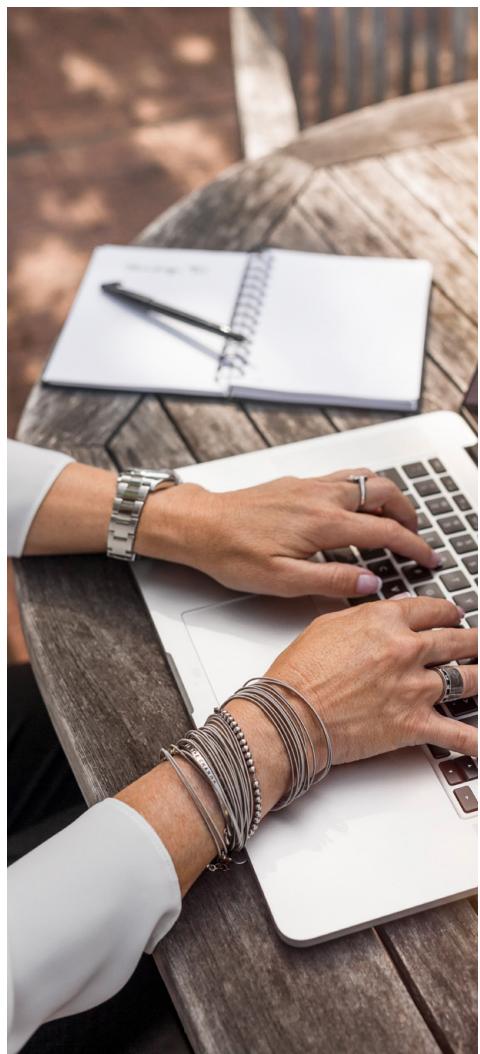
- clarifier les responsabilités et les tâches relatives à ce mandat précis;
- identifier le profil du candidat, soit les qualifications requises et les compétences clés;
- préciser les résultats attendus et les attentes de la direction;
- quantifier la rémunération offerte (le cas échéant) selon l'échelle salariale en place;
- faciliter la démarche de recrutement, sélection et intégration du stagiaire (notamment pour guider l'élaboration de l'offre de stage et orienter les questions d'entrevue);
- identifier et développer les compétences du candidat choisi par la formation et le perfectionnement;
- établir les bases pour les évaluations de rendement du stagiaire.

Il est donc recommandé de rédiger un mandat de stage afin de bien identifier vos besoins.

### Comment?

#### 1. Identifier les tâches et les activités reliées au mandat à réaliser.

- a. Indiquer le niveau d'importance (prioritaire, important ou basse priorité) de chaque tâche.
- b. Préciser le pourcentage (%) de temps alloué à chaque tâche.



Si vous ne savez pas par où commencer, vous pouvez poser des questions au supérieur immédiat du département souhaité et/ou à quelques employés qui occupent un poste similaire ou qui en connaissent bien les fonctions.

---

Exemples de questions à poser :

- Quelles sont les principales responsabilités liées à ce mandat ?
  - Quelles sont vos activités quotidiennes, occasionnelles ? Quelles sont les tâches que vous devriez faire, mais que vous ne faites pas (pour différentes raisons) ?
  - De quelle manière accombez-vous vos tâches ?
  - Quelles aptitudes jugez-vous essentielles pour bien faire votre travail ?
- 

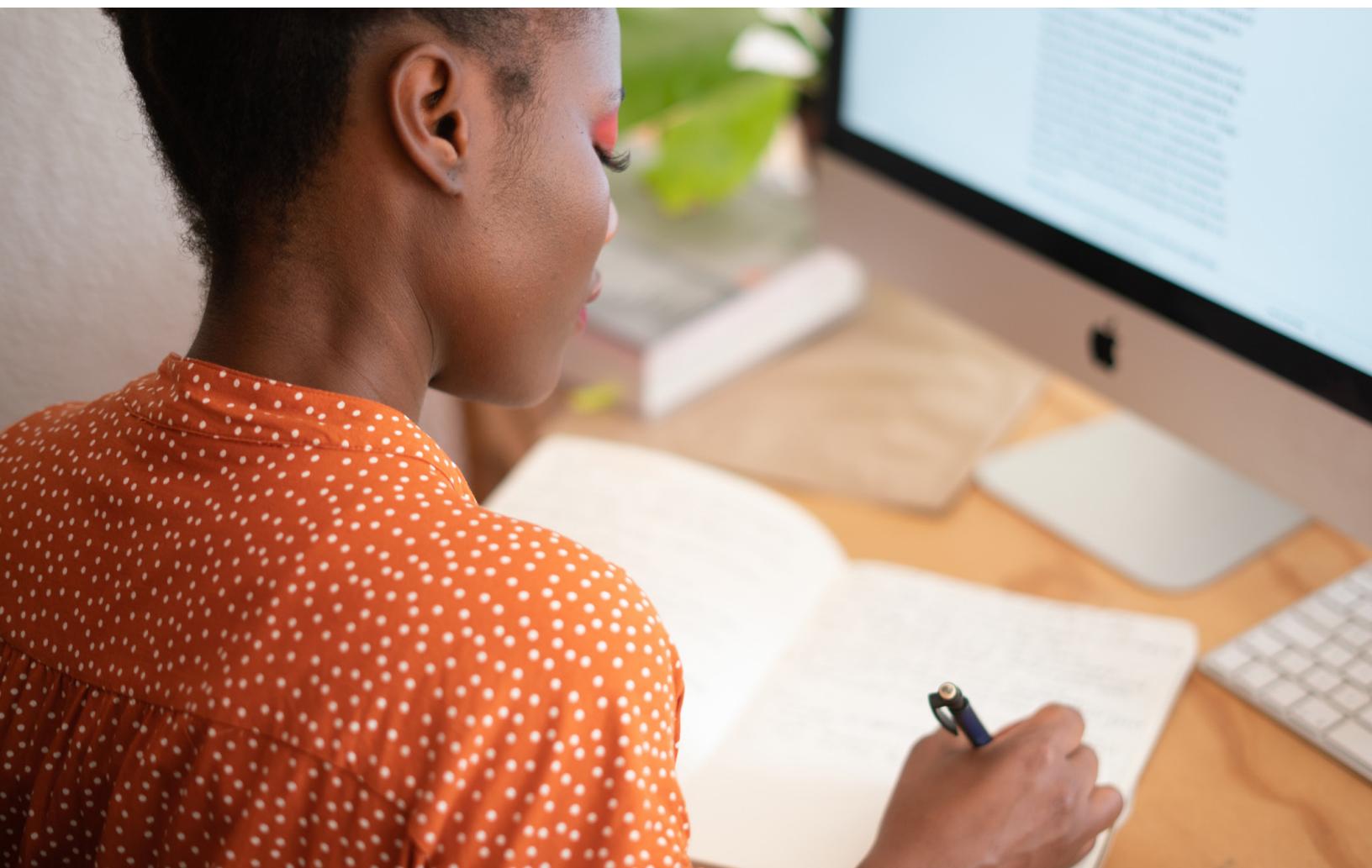
## 2. Déterminer les **qualifications et compétences** requises pour l'accomplissement de ces tâches.

## 3. Remplir ensuite une **grille d'élaboration** du mandat de stage.

### Définitions

La **qualification** est basée sur des faits observables et sur des objectifs précis, tels que le niveau d'études complété, le nombre d'années d'expérience, un certificat de compétences requis, etc.

La **compétence** est basée sur des connaissances, des habiletés et des attitudes, telles que la capacité d'organisation, le leadership, l'esprit d'analyse et de synthèse, etc.



# Aide-mémoire pour l'élaboration d'un mandat de stage

1. Titre du poste
2. Nature du poste (permanent/temporaire/contractuel, temps plein ou partiel, etc.)
3. Niveau hiérarchique : identifier le supérieur immédiat, chef de département, directeur
4. Principales responsabilités et fonctions
5. Vue d'ensemble des tâches à accomplir (quotidiennement, mensuellement, annuellement)
6. Objectifs reliés au travail : résultats attendus, indicateurs de performance, etc.
7. Profil de compétences : qualifications (formation et expérience) requises et compétences recherchées (**savoir, savoir-faire, savoir-être**, etc.)
8. Échelle de rémunération



## Document à télécharger

Grille d'élaboration du mandat de stage  
[axtra.ca/stage\\_mandat](http://axtra.ca/stage_mandat)



## Ressource complémentaire

Élaborer un profil de poste,  
CSMO Caoutchouc  
[bit.ly/stage\\_profildeposte](http://bit.ly/stage_profildeposte)

## Définitions

**Savoir :** l'ensemble des connaissances acquises par la formation (en classe, en ligne, lectures) ou l'expérience.

**Savoir-faire :** l'application de la connaissance, la capacité de mettre en action son savoir dans le cadre d'un métier.

**Savoir-être :** les qualités personnelles et comportementales (compétences relationnelles et humaines, attitudes, etc.) d'un individu dans un environnement professionnel.

# Créer une offre de stage complète et efficace

Plus votre offre de stage est précise sans être trop restrictive, meilleures sont vos chances de recevoir des candidatures qui répondent à vos besoins. Pour vous démarquer de la compétition et faire valoir votre organisation, prenez aussi quelques lignes pour mentionner les avantages de réaliser un stage au sein de votre organisation (ex.: possibilité d'emploi par la suite, technologie à la fine pointe, équipe dynamique, etc.).

## Aide-mémoire pour l'élaboration d'une offre de stage

Votre offre de stage devrait contenir les informations suivantes :

1. Titre du stage/poste
2. Brève présentation de votre entreprise (secteur d'activité, mission, produits, services...)
3. Résumé des principales tâches et responsabilités
4. Profil recherché : qualifications, aptitudes ou expériences requises
5. Conditions de travail (horaire, lieu, exigences particulières (ex.: permis de conduire, condition physique, déplacements dans le cadre du travail, etc.))
6. Rémunération (salaire, autres avantages)
7. Comment postuler (documents requis, dates à retenir)
8. Coordonnées de l'entreprise



### Ressources complémentaires

Préparer une offre d'emploi,  
Emploi-Québec  
[bit.ly/stage\\_offreEQ](http://bit.ly/stage_offreEQ)

Comment bâtir une offre d'emploi accrocheuse, Ordre des CRHA  
[bit.ly/stage\\_offreCRHA](http://bit.ly/stage_offreCRHA)

# Diffuser votre offre de stage

Tout comme pour la recherche d'un employé régulier, il est important de faire une recherche rigoureuse pour trouver le bon stagiaire. Après tout, celui-ci pourrait bien devenir votre prochain employé.

## Où afficher votre offre de stage ?

- Site Web et médias sociaux de votre entreprise
- Sites Internet spécialisés : trouveunstage.com, Jobboom, Indeed, Monster, Workopolis, arrondissement.com
- Médias sociaux : LinkedIn, Facebook (groupes spécialisés selon votre secteur)
- Sites de placement des établissements d'enseignement : cégeps, universités, centres de formation professionnelle, centres d'éducation aux adultes
- Banques d'emplois des centres-conseils en emploi et autres organismes en employabilité
- Sites gouvernementaux : Placement en ligne, Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)
- Sites Web des associations ou ordres professionnels
- Babillards d'emploi (bureaux de Services Québec, centres communautaires, etc.)
- Affichage dans les espaces communs ou commerciaux de votre entreprise : réception, hall d'entrée, caisse
- Annonce dans les journaux locaux

## Autres méthodes de recrutement

- Être présent dans les salons et foires de l'emploi de votre localité
- Créer des liens réguliers avec les centres-conseils en emploi et autres organismes en employabilité qui pourraient vous recommander des candidats
- Participer aux journées de recrutement des établissements d'enseignement pour rencontrer les étudiants et finissants de votre secteur d'activité
- Donner des ateliers ou conférences sur votre secteur dans les centres-conseils en emploi ou les établissements d'enseignement pour faire connaître votre organisation
- Prendre part à des activités de réseautage et maximiser le bouche-à-oreille
- Organiser des Journées Portes ouvertes pour faire connaître votre organisation et les stages offerts
- Offrir à vos employés un bonus pour le référencement d'un candidat



### Conseil

N'oubliez pas d'adapter le visuel de votre offre de stage selon le moyen utilisé. Par exemple, pour les médias sociaux, privilégiez un texte court et accrocheur, en incluant un lien vers l'offre complète sur votre site Web.

# 2. Sélectionner le bon stagiaire

## Faire passer les entrevues

### La présélection des candidats

Examinez les candidatures reçues et concentrez votre attention sur les responsabilités, critères et exigences que vous avez identifiés lors de l'élaboration de la description du stage. Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que le candidat détient les **qualifications** demandées (formation, expérience)?
- Est-ce que le candidat détient les **compétences** recherchées (savoir-faire, savoir-être)?



### Différents types d'entrevues

Comme pour un employé régulier, plusieurs types d'entrevues peuvent être utilisés pour recruter un stagiaire, notamment :

- **Entrevue téléphonique** : souvent pour établir un premier contact et faire une présélection
- **Entrevue traditionnelle** : la plus courante, généralement en personne
- **Entrevue de groupe** : plusieurs candidats sont rassemblés pour répondre tour à tour aux questions
- **Entrevue de mise en situation** : le candidat doit résoudre des problèmes liés au poste
- **Entrevue informelle** : lors d'une activité de réseautage par exemple



#### Conseil

Attention ! Une entrevue téléphonique ne devrait pas être utilisée pour valider le savoir-être d'un candidat, car plusieurs personnes plus éloignées du marché du travail, avec une faible scolarité ou nouvellement arrivées au Québec peuvent avoir de la difficulté à se mettre en valeur au téléphone. Pour éviter d'écartez d'office ces candidats qui pourraient être des atouts précieux pour votre entreprise, il est dès lors important de les rencontrer en personne, à l'occasion d'une courte entrevue ou d'une visite dans un centre-conseil en emploi par exemple.

### L'entrevue de présélection par téléphone

Si vous avez reçu de nombreux CV et que vous hésitez entre plusieurs candidatures pour les entrevues, il peut être pertinent de réaliser de courtes entrevues téléphoniques avec votre liste élargie de candidats, de façon à réduire le nombre de personnes à rencontrer. Ces entrevues de présélection sont un bon moyen de valider la motivation et la disponibilité du candidat ainsi que sa formation et son expérience de travail (le cas échéant). De plus, si le stage requiert une compétence technique précise, il est préférable de vérifier si la personne possède cette compétence dès l'entrevue téléphonique.

## Exemples de questions de présélection

### 1. Motivation :

Qu'est-ce qui vous a poussé à postuler pour ce stage ?

### 2. Expérience :

Avez-vous de l'expérience en lien avec le stage ? Si oui, laquelle ?

### 3. Compétence clé :

Quelles fonctions savez-vous réaliser avec tel logiciel/outil/etc. ?

### 4. Validation :

Êtes-vous disposé(e) à travailler selon un horaire variable/de soir/à temps partiel/etc. (en fonction des conditions de travail offertes) ?

Remerciez le candidat d'avoir pris le temps de répondre à vos questions et mentionnez-lui que vous le contacterez pour une entrevue en personne si sa candidature est retenue, en indiquant si possible un délai maximal pour lui éviter d'attendre inutilement de vos nouvelles.



### Adaptation requise

Un bon canevas d'entrevue contient des questions adaptées à votre entreprise, au poste à combler et au CV du candidat rencontré. À titre d'exemple, les questions sur l'expérience ne sont pas nécessaires si vous cherchez à recruter un candidat sans expérience. De la même façon, il est préférable d'éviter les mises en situation fictives si vous recrutez des candidats immigrants nouvellement arrivés, car ils peuvent avoir de la difficulté à se projeter dans l'hypothétique et ne comprennent pas nécessairement l'intention derrière ce type de questions.

## L'entrevue traditionnelle

Il est maintenant temps de rencontrer vos stagiaires potentiels ! L'entrevue vous permettra de mieux les connaître, de mesurer leur savoir-être et de valider leurs compétences. N'hésitez pas à piger dans les exemples proposés pour construire votre liste de questions d'entrevue. Prévoyez aussi d'avoir en main une copie du CV du candidat et du papier pour prendre des notes lors de l'entrevue.



### Document à télécharger

Canevas d'entrevue à adapter  
[axtra.ca/stage\\_entrevue](http://axtra.ca/stage_entrevue)

## Sélectionner le bon candidat

Après toutes ces étapes, votre décision sera beaucoup plus facile à prendre, surtout si vous vous basez sur :

- Le dossier de candidature du stagiaire
- Vos grilles d'évaluation lors de l'entrevue téléphonique et de l'entrevue de sélection
- Vos notes et celles d'un collègue (le cas échéant)
- Les affinités du candidat avec l'équipe de travail



### Conseil

Rappelez-vous que votre intuition est importante aussi ! Si vous avez des doutes, convoquez les candidats en haut de votre liste pour une deuxième entrevue. Si votre choix est fait, il est bon d'informer le candidat sélectionné dès que possible (idéalement la journée même), car la plupart des individus multiplient leurs démarches et se trouvent donc rapidement un stage ou un emploi dans le contexte actuel. Pour préserver votre marque employeur, il est également préférable d'informer les candidats non retenus à la suite d'une entrevue ou d'un test.



# Exemples de questions d'entrevue

Catégories	Questions	Objectifs
Connaissance de l'entreprise	Que connaissez-vous de notre entreprise/organisation ?	Vérifier le degré de connaissance de l'entreprise. S'il est sérieux, le candidat devrait avoir fait des recherches préalables sur votre organisation.
Motivation	Pourquoi souhaitez-vous effectuer un stage au sein de notre entreprise ?	Mesurer l'enthousiasme et la détermination du candidat. La réponse peut par exemple porter sur la culture ou la réputation de l'entreprise, les opportunités d'apprentissage et de progression, les technologies utilisées, etc.
Formation et expérience	Avez-vous de l'expérience ou une formation dans ce domaine ? En quoi vous ont-elles préparé pour ce stage ?  De quelle réalisation professionnelle (scolaire) êtes-vous le plus fier ?  Décrivez la dernière erreur que vous avez commise et la façon dont vous l'avez corrigée.	Valider les qualifications du stagiaire (formations et/ou expériences préalables) le cas échéant.  Valider les expériences/forces du candidat et leur adéquation avec le stage.  Mesurer le niveau de maturité du stagiaire et sa capacité de réflexion/adaptation.
Savoir-être	Quelles sont vos qualités personnelles et vos forces en appui à votre candidature ?  Quels sont les trois points que vous devriez améliorer dans votre travail ?	Vérifier la concordance avec le profil recherché pour le stage. Les réponses données doivent être en rapport avec le poste.  Mesurer le niveau de maturité et de sincérité du stagiaire. Les réponses données doivent être en rapport avec le poste.
Gestion du stress	Pouvez-vous décrire une situation difficile/inconfortable que vous avez vécue au travail ou à l'école ?	Déceler certaines faiblesses non dites, la susceptibilité du candidat et sa gestion du stress, en plus d'identifier ce qui le place dans une situation inconfortable.
Esprit d'équipe	Qu'est-ce qui vous semble le plus difficile dans le travail d'équipe ?	Déterminer si le candidat est ouvert à travailler en équipe et vérifier l'arrimage avec l'équipe en place.



Catégories	Questions	Objectifs
<b>Supervision</b>	Quelles sont les qualités d'un bon superviseur pour vous ?	Mesurer le degré d'encadrement requis/souhaitable et vérifier les affinités avec le superviseur potentiel.
<b>Compétences techniques</b>	Selon vous, quelles sont les principales habiletés techniques requises pour ce poste ?  Mises en situation liées au poste	Confirmer la compréhension du poste et vérifier si le candidat détient les compétences requises.  Placer le candidat dans une situation réelle tirée de votre milieu de travail afin d'évaluer les actions proposées pour résoudre le problème soulevé.
<b>Au tour du candidat</b>	Avez-vous des questions ?	Un candidat bien préparé devrait normalement avoir quelques questions à vous poser (ex.: horaire type d'une journée de stage, défis à prévoir, etc.).
<b>Disponibilité</b>	Quand seriez-vous prêt à débuter ? Quelles sont vos disponibilités ?	Vérifier ou confirmer la disponibilité du candidat.
<b>Prochaines étapes</b>	Mentionner les prochaines étapes du processus de recrutement.	

## 3. Préparer l'arrivée du stagiaire



La préparation de l'accueil du stagiaire est primordiale, tout comme pour vos employés réguliers. Une planification rapide et efficace vous évitera d'improviser et d'oublier des éléments importants à transmettre à votre stagiaire. Ce souci de préparation transmet également une bonne image de votre compagnie et de l'importance que vous accordez à vos employés et stagiaires. Vous pouvez vous inspirer de cet aide-mémoire pour rédiger votre propre liste d'actions, en fonction des particularités de votre entreprise.

### Adaptation requise

N'oubliez pas d'adapter cette liste en fonction du type de stage (objectifs, durée, etc.) et de stagiaire. Votre préparation sera différente selon que vous accueilliez un jeune étudiant qui en est à sa première expérience professionnelle, un adulte en réorientation de carrière, un nouvel arrivant au Québec ou encore une personne avec des difficultés d'intégration en emploi.

# Aide-mémoire pour la préparation du stage

## A. Organiser l'environnement de travail

- Prévoir un poste de travail pour le stagiaire (ex.: bureau, casier, téléphone, outils, uniforme, équipement de sécurité), en fonction de ses besoins
- Planifier les ressources nécessaires (ex.: carte ou code d'accès, adresse courriel, numéro de téléphone ou de poste)
- Ajouter les coordonnées du stagiaire (courriel, téléphone) sur les listes internes de l'entreprise

## B. Préparer les documents nécessaires

- Fournir une copie de la description du poste et/ou de l'offre de stage
- Mettre à jour le manuel de l'employé (au besoin)
- Rassembler les documents à lire la première semaine (ex.: règles de santé et sécurité, historique et politiques de l'entreprise, catalogue des produits, rapport annuel, etc.)
- Prévoir une liste de tâches pour le stagiaire

## C. Aviser et préparer l'équipe de travail

- Rencontrer l'équipe de travail, faire une brève présentation du stagiaire et du poste qu'il occupera
- Faire appel à leur collaboration pour offrir un accueil chaleureux et le soutien nécessaire afin de créer un climat de travail agréable
- Rappeler aux collègues le nom et le poste du stagiaire la veille de son arrivée
- Choisir le superviseur de stage, mentor ou parrain responsable d'encadrer le stagiaire et définir ses rôles, responsabilités et attentes envers lui

## D. Faire un suivi avec le stagiaire avant son arrivée

- Communiquer avec le stagiaire pour lui indiquer où et quand se présenter le premier jour, de même que le nom de la personne qui l'accueillera
- L'informer des politiques et renseignements à connaître avant son arrivée (ex.: code vestimentaire, stationnement, cafétéria)
- Si possible, l'inviter à visiter le milieu de travail avant le début du stage et lui présenter son superviseur de stage



### Document à télécharger

Aide-mémoire pour la préparation du stage  
[axtra.ca/stage\\_preparation](http://axtra.ca/stage_preparation)

# 4. Définir les rôles et responsabilités

Un stage réussi repose bien souvent sur une triple alliance entre le stagiaire, l'entreprise/superviseur et le partenaire externe/responsable du stage, que ce soit un centre-conseil en emploi ou un établissement de formation. Il est donc important de bien définir les rôles et responsabilités de chacun avant le début du stage, par souci d'efficacité et de clarté. Voici quelques-unes des obligations généralement associées à chaque partie : il est bon d'en discuter conjointement et de les inclure dans le contrat de stage (voir l'étape 5).

## Entreprise et superviseur ▾

L'entreprise s'engage à :

- proposer un stage en adéquation avec les objectifs d'apprentissage et les capacités du stagiaire;
- accueillir le stagiaire et lui fournir les outils nécessaires pendant toute la durée du stage;
- offrir au stagiaire l'opportunité d'exercer des tâches variées et à la hauteur de ses compétences, comme convenu dans le contrat de stage;
- désigner un superviseur dont la tâche sera de guider et conseiller le stagiaire;
- informer le responsable externe du stage en cas de difficulté grave ou de manquement par le stagiaire;
- compléter les documents requis par le partenaire externe.

Le superviseur s'engage à :

- informer le stagiaire des règles, codes et politiques de travail de l'entreprise;
- favoriser l'intégration du stagiaire au sein de l'entreprise et de l'équipe de travail;
- conseiller et appuyer le stagiaire dans l'acquisition et le développement de ses compétences personnelles et professionnelles (selon les objectifs de stage définis à la section suivante);
- assurer un suivi régulier de ses travaux et fournir une rétroaction constructive;
- évaluer la qualité du travail effectué et l'atteinte des objectifs fixés dans le contrat de stage.

L'entreprise et le superviseur doivent également veiller à offrir un climat de travail sain et formateur pour le stagiaire, de même qu'à faire preuve d'ouverture face à ses erreurs et difficultés potentielles.

## Stagiaire ▾

Le stagiaire s'engage à :

- se présenter au travail et réaliser ses fonctions selon l'horaire convenu;
- travailler de manière respectueuse, responsable et appropriée au milieu de travail;
- suivre les règles de l'entreprise (ex.: protocoles de travail, politiques, culture organisationnelle);
- rédiger les rapports, évaluations et tout autre document de stage dans les délais prévus (le cas échéant);
- informer son superviseur et responsable de stage en cas d'absence.

En tant qu'acteur principal de son apprentissage en milieu de travail, le stagiaire doit aussi veiller à établir et réaliser ses objectifs personnels et professionnels, prendre des initiatives dans les limites de ses capacités, interagir avec ses collègues de travail et créer des situations où il pourra poser ses questions et tenter de trouver des solutions.



## Partenaire externe et responsable du stage ▼

Le partenaire externe (centre-conseil en emploi ou établissement d'enseignement) s'engage à :

- définir les objectifs du stage, conjointement avec le stagiaire, et s'assurer que le stage proposé y répond;
- accompagner le stagiaire dans la recherche et la préparation du stage (au besoin);
- communiquer les modalités de stage à l'entreprise;
- veiller au bon déroulement du stage de manière globale et à la satisfaction des parties prenantes.

Le responsable externe du stage s'engage à :

- soutenir le stagiaire dans sa démarche de développement professionnel en l'aidant à cerner ses besoins et en l'accompagnant dans sa recherche de moyens pour les combler;
- s'assurer que les tâches octroyées au stagiaire sont conformes au contrat de stage (ou qu'elles font l'objet d'un consensus des trois parties à la suite d'une réévaluation en cours de stage);

- agir comme une personne-ressource tant pour le stagiaire, le superviseur que pour l'entreprise associée, en effectuant des suivis réguliers;
- évaluer et fournir une rétroaction constructive sur les connaissances et compétences acquises au cours du stage et celles encore à développer.

Le partenaire externe et le responsable du stage doivent aussi veiller à offrir un encadrement adapté et sécurisant pour le stagiaire et l'entreprise, afin de générer les conditions favorables à l'apprentissage et à la réussite du stage.

# 5. Signer un contrat de stage

Bien qu'il n'existe pas de dispositions légales vous obligeant à utiliser ou à signer un contrat de stage, son utilisation est recommandée pour éviter les malentendus. Comme certaines dispositions peuvent varier selon la situation de votre entreprise ou le statut de votre stagiaire (salarié ou non), il est bon d'adapter le document en fonction de vos besoins (par exemple, si le stagiaire possède ou non une assurance responsabilité avec le partenaire externe). De façon générale, le partenaire externe (centre-conseil en emploi ou établissement d'enseignement) vous fournira un contrat de stage prérempli: il vous suffira de le compléter et de le signer.

## Éléments à considérer avant de signer le contrat de stage

### A. Établir les objectifs de stage et valider la capacité de votre entreprise à les concrétiser.

Selon le profil du stagiaire, il se peut que les **objectifs d'apprentissage** soient d'ordre professionnel (le savoir-faire, ex.: développer ou mettre en pratique ses compétences techniques) ou personnel (le savoir-être, ex.: gagner en autonomie ou développer ses habiletés de communication avec les pairs).

#### Définition

**Objectif d'apprentissage :** connaissances à acquérir et/ou compétences (de base ou techniques) à développer au cours du stage.



Avant de vous engager, assurez-vous que votre entreprise peut accompagner le stagiaire dans la poursuite de ses objectifs, avec le soutien du partenaire externe.

### B. Élaborer une liste de tâches à la hauteur des compétences du stagiaire.

En fonction du type de stage, il se peut que le stagiaire vous suggère une liste de tâches correspondant à sa formation ou encore qu'on vous demande de détailler les responsabilités associées à un certain poste. Peu importe le scénario, assurez-vous de pouvoir proposer des tâches variées au stagiaire, selon ses capacités, et d'ajuster sa charge de travail au fur et à mesure de ses apprentissages.

[J'ai aimé] pouvoir tester mes acquis que j'avais appris à l'école et les mettre en pratique. J'ai aussi eu de grandes responsabilités dans mon mandat de stage et c'était le fun de pouvoir me challenger comme ça.

– Stagiaire

## C. Clarifier les attentes de chacune des parties prenantes.

Les modalités d'accompagnement et d'évaluation varieront selon le type de stage et de stagiaire. Par exemple, il se peut que le partenaire externe fixe un certain nombre de rencontres à tenir avec le stagiaire et/ou le responsable du stage. Comme entreprise d'accueil, vous aurez également la responsabilité de remplir certains documents (ex.: rapport d'évaluation), même si la plupart des organismes externes cherchent à minimiser le plus possible la charge administrative liée à l'accueil d'un stagiaire. Assurez-vous de bien comprendre ce qui est attendu de vous tout au long du stage et de communiquer vos propres attentes, comme employeur.

## D. Identifier les modes de rétribution (si applicable) offerts au stagiaire et à l'entreprise.

La question de la rémunération des stagiaires est un sujet d'actualité qui touche à la fois le milieu de l'éducation et le secteur de l'employabilité. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de directive unique pour la rémunération des stagiaires. Dans le même ordre d'idées, le soutien financier offert aux entreprises d'accueil varie d'un stage à l'autre. Veuillez vous référer au partenaire externe pour en savoir plus (si applicable) sur les modalités de rémunération du stagiaire ainsi que le soutien financier et les avantages fiscaux disponibles pour les entreprises, en fonction du type de stage et de stagiaire que vous allez accueillir.

# Soutien financier et avantages fiscaux pour les entreprises

## Subventions salariales

Plusieurs subventions salariales sont offertes par le gouvernement du Québec et d'autres bailleurs de fonds pour l'accueil d'un stagiaire. Ces programmes de stage peuvent notamment couvrir, en partie ou en totalité, le salaire du stagiaire et celui du superviseur de stage, en plus de vous offrir d'autres avantages (par exemple, accompagnement, accès à des outils de formation, activités de sensibilisation pour l'équipe de travail, etc.). Le partenaire externe pourra vous renseigner sur les conditions d'admissibilité, les avantages et les données requises, dans le but de simplifier vos démarches.

Informez-vous auprès du centre-conseil en emploi ou du bureau de Services Québec de votre localité.



## Ressources complémentaires

Liste des centres-conseils en emploi, partout au Québec (service de géolocalisation), Trouve ton X [trouvetonX.ca](http://trouvetonX.ca)

Liste des bureaux de Services Québec  
[bit.ly/stage\\_ServicesQC](http://bit.ly/stage_ServicesQC)

## Crédit d'impôt pour stage en milieu de travail

Ce crédit d'impôt est une aide financière accordée par le gouvernement du Québec pour les stages en milieu de travail, pour deux types de stagiaires :

1. Les étudiants inscrits à temps plein à un programme d'enseignement secondaire, collégial ou universitaire de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle, ou à un programme prescrit, offert par un établissement d'enseignement reconnu et prévoyant la réalisation d'un ou plusieurs stages d'une durée totale d'au moins 140 heures;
2. Les apprentis inscrits au Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) administré par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale ou par l'Administration régionale Kativik.

Les salaires versés au stagiaire et au superviseur de stage sont des dépenses recevables pour le crédit d'impôt si l'entreprise y est admissible.



### Ressource complémentaire

Crédits d'impôt pour formation ou stage,  
Revenu Québec  
[bit.ly/stage\\_RevnuQC](http://bit.ly/stage_RevnuQC)

## Loi sur les compétences

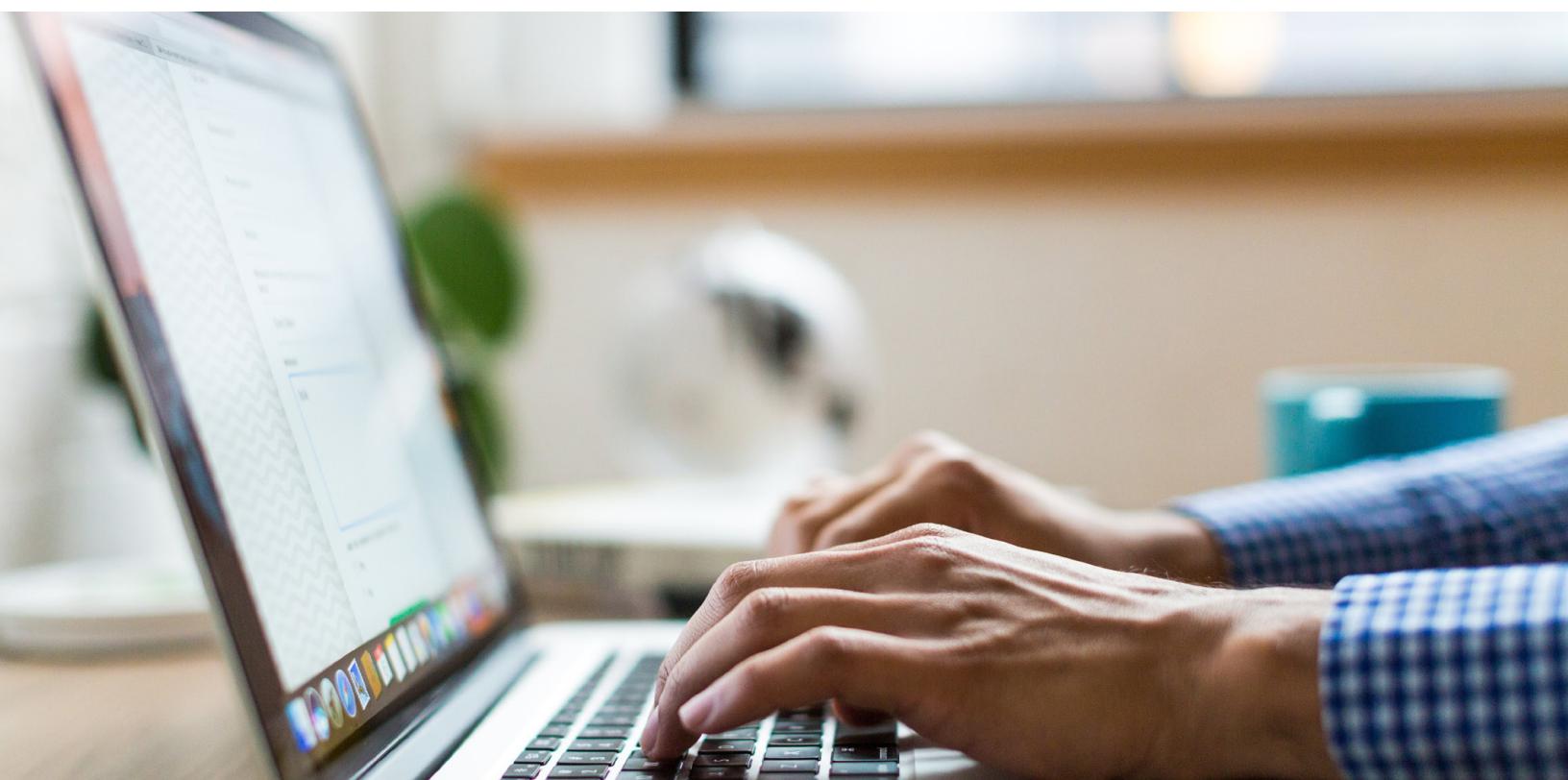
La *Loi sur les compétences* (aussi appelée *Loi du 1 %*) vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre et à favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion professionnelle de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses. En vertu de cette Loi, les entreprises dont la masse salariale annuelle est de plus de deux millions de dollars doivent investir, au cours d'une même année civile, l'équivalent d'au moins 1 % de cette masse salariale dans la réalisation d'activités de formation qui visent le développement des compétences de leur personnel.

Étant donné que certains types de stages sont reconnus comme des activités de formation admissibles, le salaire total versé au stagiaire peut alors compter parmi les dépenses de formation auxquelles vous êtes assujetti. Informez-vous auprès du partenaire externe, du gouvernement du Québec ou en ligne pour savoir si vous êtes admissible.



### Ressource complémentaire

Loi sur les compétences,  
Emploi-Québec  
[bit.ly/stage\\_loi](http://bit.ly/stage_loi)



# Aide-mémoire pour la rédaction d'un contrat de stage

1. Identification de l'entreprise associée et du superviseur : nom et coordonnées
2. Identification du stagiaire : nom et coordonnées
3. Identification du partenaire externe et du responsable du stage : nom et coordonnées
4. Description du stage : titre du poste, lieu de travail, objectifs d'apprentissage
5. Conditions du stage : durée, horaire, rémunération, etc.
6. Clauses particulières (ex.: assurances, confidentialité, équipement de travail, déplacements, etc.)
7. Conditions particulières/résiliation du contrat de stage (ex.: en cas de maladie, grève, etc.)
8. Rôles et responsabilités des parties prenantes (incluant les modalités d'accompagnement et d'évaluation)
9. Signature des parties (stagiaire, entreprise, superviseur, responsable du stage)



## Conseil

Il est recommandé de désigner le superviseur à l'interne avant le début du stage et de lui demander d'être présent, si possible, lors de la signature du contrat de stage, afin que toutes les parties soient au courant des modalités négociées. Il s'agit aussi d'une bonne occasion pour le superviseur de rencontrer le stagiaire avant le début du stage.



## Document à télécharger

Contrat de stage à personnaliser  
[axtra.ca/stage\\_contrat](http://axtra.ca/stage_contrat)



## Exemple de contrat de stage simple à la page suivante

# Exemple de contrat de stage

**Identification de l'entreprise** Nom: \_\_\_\_\_  
Personne-ressource: \_\_\_\_\_

Coordonnées: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Identification du superviseur** Nom: \_\_\_\_\_  
Coordonnées: \_\_\_\_\_

**Identification du stagiaire** Nom: \_\_\_\_\_  
Coordonnées: \_\_\_\_\_

**Identification du responsable externe** Nom: \_\_\_\_\_  
Organisme: \_\_\_\_\_  
Coordonnées: \_\_\_\_\_

**Description du stage** Poste: \_\_\_\_\_  
Objectifs: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tâches: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Durée: \_\_\_\_\_

Horaire: \_\_\_\_\_

Rémunération (si applicable): \_\_\_\_\_

**Clauses particulières** • Détailler ici les modalités liées aux assurances, à la confidentialité, aux équipements de travail, aux déplacements, à la résiliation du contrat de stage, etc.

**Rôles et responsabilités** • Inscrire les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes (stagiaire, entreprise, superviseur, partenaire externe et responsable) identifiés à l'étape 4  
• Inclure les modalités d'encadrement et de supervision du stagiaire (au besoin)

**Signatures** Stagiaire: \_\_\_\_\_  
Employeur: \_\_\_\_\_  
Superviseur: \_\_\_\_\_  
Responsable externe: \_\_\_\_\_

**Date** \_\_\_\_\_



# Pendant le stage

Vous voilà maintenant prêt à accueillir et intégrer votre stagiaire au sein de votre équipe. Mais par où commencer ? Voici quelques pistes pour :

- Accueillir le stagiaire lors de sa première journée
- Assurer la supervision du stagiaire en entreprise
- Veiller à son intégration et surmonter les difficultés potentielles
- Procéder à l'évaluation du stagiaire

# 6. Accueillir le stagiaire lors de sa première journée

La journée d'accueil, c'est l'occasion de donner dès le départ une image positive et professionnelle de votre entreprise, de créer un climat de travail agréable et de générer un plus grand sentiment d'appartenance. De plus, avec une démarche structurée d'accueil et d'intégration, votre stagiaire atteindra plus rapidement un bon niveau d'autonomie et de productivité, tout en devenant un excellent ambassadeur pour votre organisation.



## Conseil

Pensez à préparer une pochette d'accueil dans laquelle vous pourrez inclure tous les documents importants à remettre au stagiaire. Puisque la première journée est remplie de nouvelles informations, le stagiaire pourra facilement s'y référer dans le futur pour trouver réponse à plusieurs de ses questions.



## Document à télécharger

Aide-mémoire pour la première journée du stagiaire  
[axtra.ca/stage\\_journee](http://axtra.ca/stage_journee)

**Être bien accueilli, c'est hyper important pour commencer le stage et garder la motivation. C'est le premier pas. Et le premier pas est important : si tu te foules la cheville au premier pas, c'est dur de continuer.**

– Intervenant



## Conseil

En tant que responsable du stage au sein de l'entreprise, veillez à aménager votre propre horaire de façon à être le plus disponible possible lors de la première journée (ou première semaine) du stagiaire.

# Aide-mémoire pour la première journée du stagiaire

## A. Accueil

- Accueillir le stagiaire à son arrivée : mot de bienvenue, présentations mutuelles
- Exposer les grandes lignes du processus d'orientation de la journée d'accueil
- Présenter le stagiaire aux membres de l'équipe en expliquant leurs rôles et responsabilités
- À l'heure du dîner, accompagner le stagiaire à la salle de repas (ex. : pour un lunch d'équipe)

## B. Visite de l'entreprise

- Faire le tour des locaux : bureaux, salles de réunion, espaces communs
- Préciser où se trouvent les sorties d'urgence, espaces de repos, cafétéria, salles de bain, etc.
- Indiquer l'endroit où sont gardées les ressources matérielles (outils, fournitures de bureau, etc.)
- Expliquer le fonctionnement sécuritaire des équipements présents sur le lieu de travail

## C. Survol de l'organisation

- Établir un bref portrait de l'organisation : mission, historique, valeurs, services et produits, etc.
- Présenter l'organigramme de l'entreprise
- Présenter les politiques internes (au besoin) (ex. : paie, congés, déplacements)

- Passer en revue les normes et les procédures de santé et de sécurité au travail (au besoin) et informer le stagiaire sur le port obligatoire de matériel sécuritaire (bottes, casque, etc.)
- Présenter et remettre une copie du manuel de l'employé (ou une version abrégée)

## D. Fonctions et responsabilités

- Revoir la description du stage et les objectifs d'apprentissage
- Clarifier vos attentes par rapport au stage (ex. : poser des questions, demander de l'aide, avoir de l'autonomie et de l'initiative, etc.) et valider la compréhension du stagiaire
- Expliquer les rapports entre son poste et les autres postes de l'organisation
- Lui remettre une courte liste de choses à faire pour sa première journée (ex. : aménager son poste de travail, consulter la documentation fournie, effectuer une première tâche technique)
- Prévoir les tâches à accomplir durant la première semaine (ex. : réunions d'équipe, rencontres avec les personnes clés à connaître au sein de l'organisation)

## E. Administration

- Compléter les formalités administratives (au besoin) (ex. : contrat, fiche d'employé, paie)
- Rappeler les renseignements importants : heure d'arrivée, de départ, de repas, etc.
- Valider l'accès à la boîte de courriel et préciser la procédure pour répondre au téléphone
- Expliquer les procédures à suivre en cas d'absence ou de maladie
- Remettre les cartes ou codes d'accès (au besoin) (ex. : édifice, salles de réunion, photocopieur)

# 7. Assurer la supervision en entreprise

L'une des conditions essentielles à la réussite d'un stage est le choix du superviseur en entreprise. Il n'est pas toujours bénéfique de choisir *de facto* la personne experte au sein de votre équipe de travail : peut-être n'a-t-elle pas le temps ou l'envie d'encadrer un stagiaire en situation d'apprentissage ? Si la tâche d'encadrement est imposée à un superviseur déjà débordé et peu intéressé à transmettre son savoir et ses compétences, il est très probable qu'aucune des parties prenantes ne retire les bénéfices escomptés du stage.

Assurez-vous donc de soupeser à la fois les compétences techniques, les habiletés relationnelles, la disponibilité et l'intérêt des membres de votre équipe avant d'identifier un superviseur pour votre stagiaire.

## Qualités d'un bon superviseur en entreprise

- Exercer ou avoir exercé le métier visé par le stage (ou du moins la majorité des tâches)
- Être accessible, disponible et à l'écoute (selon les horaires et la charge de travail)
- Avoir de la facilité à communiquer (avec le stagiaire, l'employeur et le coordonnateur externe)
- Être en mesure de créer une relation de confiance avec le stagiaire
- Faire preuve de patience et de pédagogie
- Démontrer une bonne capacité d'adaptation (par exemple, pour ajuster les objectifs du stage)
- Pouvoir évaluer les tâches accomplies par le stagiaire et donner une rétroaction constructive

**Je n'aurais peut-être pas été aussi à l'aise si j'avais été laissée à moi-même puis « Oh, va demander à quelqu'un si tu as besoin d'aide ». Mais non, il y avait quelqu'un exprès pour moi : j'ai apprécié.**

– Stagiaire

**Ce que j'aimais, c'est justement quand les milieux de travail nous laissaient beaucoup d'autonomie puis nous faisaient confiance sur ce qu'on faisait, tout en [nous] encadrant quand même.**

– Stagiaire

# Aide-mémoire pour le superviseur en entreprise

Faites des suivis réguliers tout au long du stage et demandez-vous si :

- Vous avez été assez clair et précis face aux attentes ?
- Le stagiaire semble bien s'intégrer au sein de votre équipe de travail ?
- Vous créez un environnement de travail sécurisant pour le stagiaire, notamment en lui octroyant le droit à l'erreur et en le rassurant sur votre soutien tout au long de son stage ?
- Vous avez pris le temps d'expliquer ou de démontrer la ou les tâches à faire au stagiaire ?
- Le stagiaire dispose des outils et du matériel nécessaires pour accomplir ses tâches ?
- Vous avez accompagné le stagiaire dans sa pratique des tâches plus complexes ?
- Le stagiaire progresse bien dans l'atteinte des objectifs d'apprentissage définis au début de son stage ?
- Vous devez ajuster les attentes et les tâches selon le rythme d'apprentissage du stagiaire ?
- Vous assurez une rétroaction régulière, incluant les bons coups et les points à améliorer ?



## Conseil

Dans le contexte particulier lié à la pandémie de COVID-19, il se peut que votre stagiaire soit en télétravail ou en entreprise. Découvrez quelques conseils pour adapter vos mesures et votre soutien, en faisant preuve de bienveillance, de disponibilité et d'organisation.



## Document à télécharger

L'accueil et l'intégration des stagiaires en temps de COVID-19  
[axtra.ca/stage\\_covid](http://axtra.ca/stage_covid)

**Ce que j'ai aimé c'est que j'avais tout le temps du feedback sur mon travail : je savais qu'est-ce qui était bon, qu'est-ce qui n'était pas bon. Je pouvais poser des questions et j'avais des réponses.**

– Stagiaire

# Aide-mémoire pour une rétroaction réussie

- 1. Soyez diligent :** donnez la rétroaction le plus rapidement possible après une tâche ou une action, pour que l'information soit encore fraîche dans votre mémoire et dans celle du stagiaire.
- 2. Soyez attentif à votre langage verbal et non verbal :** évitez d'accuser le stagiaire directement (« tu »), mettez plutôt l'accent sur les comportements observés (« J'ai observé que... »).
- 3. Soyez spécifique et sélectif :** si possible, concentrez-vous sur un comportement à la fois, pour éviter que le stagiaire se sente dépassé et impuissant. Au besoin, morcelez les tâches et fixez un but à chaque étape.
- 4. Soyez concret :** utilisez des faits plutôt que des interprétations ou des opinions.
- 5. Soyez conscient de vos biais culturels et de ceux du stagiaire (le cas échéant) :** explorez plusieurs hypothèses pour interpréter une situation qui pourrait être reliée à une variable interculturelle (ex.: communication, gestion du temps, hiérarchie, etc.), mais évitez de tout lier à l'interculturel.
- 6. Soyez attentif à la réaction du stagiaire :** soyez ouvert à la discussion si le stagiaire réagit et vous pose des questions. S'il demeure silencieux, validez sa compréhension (« Qu'est-ce que tu en penses ? »).
- 7. Soyez constructif :** aidez le stagiaire à identifier les solutions possibles, mettez en place un plan d'action (au besoin) et discutez ensemble des prochaines étapes à réaliser.

## 8. Veiller à son intégration et surmonter les difficultés potentielles

Quel que soit le profil de votre stagiaire, il est probable qu'il rencontre certains défis au cours de son stage, qu'ils soient d'ordre professionnel (ex.: difficulté à accomplir une tâche, manque de connaissances techniques), relationnel (ex.: malentendu avec un collègue) ou personnel (ex.: difficultés de transport ou de conciliation travail-famille). Voici certaines des difficultés les plus fréquemment rencontrées et des pistes de solution pour mieux les comprendre et les surmonter.



### Conseil

Ces pistes ne sont données qu'à titre indicatif seulement. Il est recommandé de consulter le coordonnateur externe du stage si vous ou votre stagiaire rencontrez des difficultés importantes au cours du stage.

# Exemples de difficultés et de pistes de solution

Défis	Pistes d'explication et de solution
<b>Difficultés d'apprentissage</b>	Le rythme et la méthode d'apprentissage varient d'un individu à l'autre. Certains fonctionnent très bien avec des instructions orales, alors que d'autres préfèrent une démonstration pratique de la tâche à accomplir. Si votre stagiaire éprouve des difficultés avec une tâche, essayez de la découper en plusieurs petites tâches et de les expliquer une à une, en adaptant si possible votre méthode pédagogique à sa façon d'apprendre (ex.: visuelle, auditive, kinesthésique).
<b>Tâches insuffisantes</b>	Un nombre insuffisant de tâches à accomplir pourrait mener à la démotivation du stagiaire. En cas de doute sur les tâches à lui proposer, référez-vous au contrat de stage qui devrait vous fournir certaines balises. Si votre stagiaire apprend plus vite que prévu, il est possible que vous deviez ajuster les tâches initialement prévues pour vous adapter à son rythme d'apprentissage.
<b>Tâches excessives</b>	Rappelez-vous qu'un stagiaire a généralement besoin de plus de temps qu'un professionnel pour effectuer une même tâche. Veillez à ne pas surcharger inutilement votre stagiaire et surveillez les signes de stress excessif.
<b>Gestion du stress</b>	Outre la surcharge de travail, plusieurs facteurs peuvent avoir une incidence sur le sentiment de stress au travail, dont des attentes floues, un manque de soutien ou de reconnaissance ou encore un climat d'insécurité. Soyez à l'affût des manifestations physiques ou psychologiques du stress chez votre stagiaire. Le cas échéant, prenez le temps de le rencontrer, de le rassurer et de trouver ensemble des solutions pour réduire son stress.
<b>Manque de connaissances techniques</b>	Il se peut que vos attentes face à la formation initiale du stagiaire ne concordent pas avec la réalité. La majorité des formations couvre un large éventail de tâches, mais ne permet pas d'explorer en profondeur tous les outils ou façons de faire disponibles en entreprise. Il est alors utile de prendre le temps d'expliquer le fonctionnement des logiciels, outils ou équipements utilisés par votre entreprise.
<b>Manque d'expérience en milieu de travail</b>	Il est possible que votre stagiaire vive avec vous sa première expérience professionnelle. Si tel est le cas, il n'aura peut-être pas déjà acquis tous les bons réflexes et attitudes à adopter au travail, notamment en ce qui a trait au savoir-être. Dans ce cas, il est souhaitable de renforcer le niveau de supervision, pour l'aider à développer les comportements requis (en plus de l'exécution des tâches).
<b>Troubles de santé mentale</b>	Les problèmes de santé mentale sont variés et leurs symptômes diffèrent d'une personne à l'autre. Si le trouble est déjà connu et a été divulgué lors de l'entretien de stage, rappelez-vous que votre rôle ne consiste pas à conseiller le stagiaire, mais plutôt à lui offrir votre soutien et à prendre les mesures nécessaires pour adapter le lieu de travail à ses besoins, dans la mesure du possible. Si vous soupçonnez un problème non dépisté, évitez de poser un diagnostic et communiquez rapidement avec le coordonnateur externe de stage qui pourra alors diriger le stagiaire vers les ressources disponibles.



## Défis

## Pistes d'explication et de solution

### Difficultés d'intégration sociale

Il se peut que votre stagiaire présente certaines difficultés d'intégration au sein de l'équipe de travail, notamment s'il est de nature gênée ou anxieuse. Si c'est le cas, pensez à l'inviter à se joindre à vous à l'heure des repas pour faciliter son intégration et lui éviter de devoir «affronter» seul la cafétéria. Si ces difficultés ne gênent pas son travail, procédez par petits pas pour éviter de le brusquer. Si vous sentez qu'elles nuisent à son stage, référez-vous au coordonnateur externe.

### Diversité culturelle

Les stagiaires nouvellement arrivés au Québec peuvent être habitués de fonctionner dans des environnements de travail différents, avec des normes distinctes (par exemple, en ce qui a trait à la hiérarchie ou à la communication). Renseignez-vous sur les pratiques en cours dans le pays d'origine du stagiaire (par exemple, en faisant des recherches sur Internet) et assurez-vous de bien expliquer vos façons de faire et de communiquer.

### Langue

Si votre langue de travail est différente de la langue maternelle du stagiaire, il peut être avantageux de valider sa compréhension des informations transmises. Évitez si possible les questions fermées (du style «As-tu bien compris?») et privilégiez les questions ouvertes (par exemple, «Que retiens-tu de notre échange?»).

### Conflit avec un collègue ou le superviseur

Certains malentendus sont mineurs et se régleront sans intervention extérieure. Or, si un conflit survient et persiste, il est préférable de ne pas laisser la situation s'envenimer trop longtemps, au risque d'affecter le climat de travail général. Si vous êtes dans une impasse, demandez l'aide du coordonnateur externe.

### Difficultés d'organisation

Si votre stagiaire arrive souvent en retard ou ne respecte pas les horaires de travail, il est bon de vous asseoir avec lui pour clarifier vos attentes. Si le problème persiste malgré les moyens mis en place par votre entreprise, il est bon d'en discuter avec le coordonnateur externe du stage.

En bref, rappelez-vous que votre rôle est d'offrir un milieu de stage stimulant au stagiaire et de l'encadrer dans ses apprentissages. Si vous rencontrez des difficultés, n'hésitez pas à communiquer rapidement avec le coordonnateur externe du stage, qui connaît bien le stagiaire et qui est formé pour intervenir dans plusieurs types de situations liées au stage. Vous pourrez ensemble trouver des pistes de solution qui conviennent à toutes les parties impliquées et ainsi mettre en place les conditions gagnantes pour le stagiaire et pour votre entreprise.



## 9. Procéder à l'évaluation du stagiaire

En plus de fournir une rétroaction régulière au stagiaire et de communiquer avec le coordonnateur externe selon vos besoins ou les modalités établies, vous participerez très probablement à l'évaluation du stage et du stagiaire, en tant qu'entreprise d'accueil et superviseur. Selon la durée et la complexité du stage, les évaluations peuvent être plus ou moins nombreuses : les plus courantes sont celles réalisées au milieu et à la fin du stage.

Il est recommandé de demander au stagiaire de remplir la grille d'évaluation sommaire sous forme d'autoévaluation avant vos rencontres. Il connaîtra alors à l'avance les thèmes discutés et pourra comparer ses notes avec les vôtres pour chaque compétence évaluée.

Rappelez-vous que l'objectif de ces évaluations n'est pas de juger le stagiaire, mais plutôt de l'aider à adopter les comportements et attitudes requis en milieu professionnel, de même qu'à développer ses compétences techniques. Il est d'ailleurs bon d'expliquer à votre stagiaire le principe des évaluations et des autoévaluations (le cas échéant), pour éviter qu'elles ne soient mal interprétées et qu'elles génèrent un trop grand stress.

### Définitions

**Évaluation de mi-stage :** elle permet de faire le point sur les acquis et les compétences, de cibler les aspects à travailler et d'aider le stagiaire à identifier les moyens à prendre pour atteindre ses objectifs.

**Évaluation finale :** elle permet de faire le bilan du stage, de vérifier que le stagiaire a bien acquis les connaissances et compétences liées à son objectif initial, d'indiquer, s'il y a lieu, les zones d'amélioration et d'attribuer (dans le cas des stages de formation scolaire) une note à l'étudiant.

# Exemple de grille d'évaluation sommaire du stage

Nom du stagiaire : \_\_\_\_\_

Nom du superviseur : \_\_\_\_\_

Objectifs du stage : \_\_\_\_\_

Échelle d'évaluation				
(1) Dépasse les attentes	(2) Conforme aux attentes	(3) Inférieur aux attentes	(4) Insuffisant	(N/A) Non évalué ou non applicable

Connaissances (savoir)	Maîtrise des équipements requis pour le travail (logiciels, outils, etc.) Connaissances théoriques ou techniques liées au poste Mise en place de stratégies pour acquérir les connaissances manquantes	Cote

Compétences professionnelles (savoir-faire)	Capacité à comprendre les objectifs et respecter les consignes	
	Capacité d'exécuter les tâches demandées	
	Capacité et volonté d'apprendre et de se perfectionner	
	Capacité à travailler en équipe et/ou de façon indépendante	
	Communication orale et/ou écrite	
	Sens de l'organisation et gestion des priorités	

Compétences personnelles (savoir-être)	Motivation et persévérance	
	Ponctualité et assiduité	
	Respect des règles de l'entreprise	
	Autonomie et débrouillardise	
	Relations interpersonnelles (avec le superviseur et les collègues)	
	Gestion du stress	

Commentaires

---

---

---

---

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## Grille d'évaluation du stage

La grille d'évaluation est l'instrument qui permet au superviseur et au responsable externe de suivre le cheminement du stagiaire et de guider leurs rétroactions tout au long du stage. Il est utile d'observer et d'y noter les compétences professionnelles et personnelles du stagiaire (en lien avec ses objectifs de stage) en vue de la rencontre d'évaluation. En remplissant une grille d'évaluation, vous pourrez plus facilement identifier les points forts et les points à améliorer, de même que les pistes de développement potentielles.



### Adaptation requise

Le partenaire externe vous fournira probablement une grille d'évaluation adaptée au type de stage et de stagiaire. Dans le cas contraire, il est important d'adapter cette grille selon les objectifs du stage.

**La reconnaissance et la considération, c'est vraiment quelque chose d'important. Parce que c'est ça qui fait en sorte que tu prends confiance en toi. Si le patron te dit: «Écoute, tu as fait un méchant bon coup cette semaine, félicitations». [...] Il faut faire des critiques constructives sur ce que tu fais, sur comment t'améliorer. Là, c'est intéressant. Autrement, si tu n'as rien pour t'aider à t'améliorer, tu n'avanceras pas.**

– Stagiaire



### Document à télécharger

Grille d'évaluation sommaire du stage à personnaliser  
[axtra.ca/stage\\_evaluation](http://axtra.ca/stage_evaluation)





# Après le stage

## 10. Faire un bilan de votre expérience

Félicitations, le stage est maintenant terminé! Nous espérons que l'expérience de stage a été concluante pour toutes les parties prenantes. Avant de clore ce dossier, nous vous encourageons à faire le bilan de cette aventure avec le stagiaire, votre équipe de travail et le partenaire externe.

## Avec le stagiaire

**Si vous embauchez le stagiaire comme employé régulier,** rappelez-vous que ce changement de statut nécessite généralement certains ajustements de part et d'autre, même si son intégration sera sûrement largement facilitée par son stage préalable. Puisque le nouvel employé est maintenant responsable de ses objectifs, il est possible qu'il éprouve une pression et un stress qu'il ne ressentait pas au cours du stage. N'hésitez pas à ajuster votre encadrement en fonction de son degré d'autonomie, pour éviter de le décourager et lui donner toutes les chances de réussir cette transition.

**Si le stagiaire poursuit sa formation ou si vous n'avez pas de poste à lui offrir :**

- Vous pouvez lui remettre une lettre de recommandation pour sa recherche d'emploi;
- Vous pouvez accepter ou non de servir de référence lors de futurs entretiens d'embauche;
- Vous pouvez le mettre en contact avec des membres de votre réseau professionnel pour faciliter sa recherche de stage ou d'emploi.

**Si le stagiaire n'a pas atteint les objectifs visés au cours de son stage,** soyez tout de même fier de lui avoir offert l'opportunité de développer ses compétences professionnelles et personnelles. Rappelez-vous aussi que chaque stagiaire est unique : une expérience moins concluante ou plus ardue avec un individu ne signifie pas que tous les stages sont difficiles. N'hésitez pas à tenter l'expérience avec un autre stagiaire et votre nouveau bagage de connaissances sur le déroulement des stages.

## Avec votre équipe

Même s'il occasionne plusieurs bénéfices, l'accueil d'un stagiaire entraîne généralement une certaine charge de travail supplémentaire pour l'équipe. Il est donc utile de faire un *post mortem*, tant avec le superviseur du stage qu'avec les collègues de travail, pour identifier des façons d'améliorer l'expérience pour tous.

## Avec le partenaire externe

Que votre expérience ait été 100% positive ou que vous ayez rencontré certaines embûches, il est important de faire un suivi avec le partenaire externe responsable de la réalisation du stage, que ce soit un centre-conseil en emploi ou un établissement d'enseignement. Vous pouvez en profiter pour lui indiquer :

- Votre intérêt à accueillir d'autres stagiaires dans le futur (ex.: fréquence, nombre, période);
- Les éléments que vous avez le plus/moins appréciés au cours du stage;
- Les façons dont il pourrait faciliter votre tâche en tant qu'entreprise d'accueil.

Si vous souhaitez continuer d'accueillir des stagiaires, il est bon de garder contact avec les partenaires de votre localité pour les tenir informés de vos disponibilités et besoins de main-d'œuvre (stagiaires ou employés). Misez également sur des méthodes de recrutement variées (voir l'étape 1) pour continuer de bâtir votre marque employeur!

## Conclusion

**De plus en plus utilisé comme complément à la formation théorique ou vecteur d'intégration en emploi en raison de ses retombées positives, le stage se doit d'être une expérience enrichissante tant pour le stagiaire que pour l'entreprise qui le reçoit. En tant qu'employeur, il s'agit d'une occasion unique de partager vos connaissances, de mobiliser vos équipes de travail et de contribuer à préparer la relève dans votre secteur d'activité.**

Si plusieurs facteurs contribuent au succès d'un stage, cinq éléments clés demeurent primordiaux :

1. Un **recrutement adéquat**, pour identifier le bon stagiaire pour votre organisation;
2. Un **mandat clair et diversifié**, pour contribuer à la formation et à la motivation du stagiaire;
3. Un **accueil bien préparé et convivial**, pour créer un sentiment d'appartenance dès le départ;
4. Un **superviseur disponible et attentif**, pour accompagner et guider le stagiaire dans ses apprentissages;
5. Un **bon lien de collaboration entre l'entreprise et le partenaire externe**.

Nous espérons que ce guide vous a été utile et a permis de répondre à certaines de vos questions. Rappelez-vous cependant que les exemples et conseils prodigués le sont à titre indicatif et ne peuvent remplacer l'aide d'un professionnel qualifié. En cas de questions ou de doutes sur l'un ou l'autre des sujets abordés, communiquez avec les partenaires (centres-conseils en emploi, autres organismes en employabilité et établissements d'enseignement) de votre localité.



### Ressources complémentaires

Liste des centres-conseils en emploi, partout au Québec (service de géolocalisation), Trouve ton X [trouvetonX.ca](http://trouvetonX.ca)

Liste des bureaux de Services Québec  
[bit.ly/stage\\_ServicesQC](http://bit.ly/stage_ServicesQC)





# AXTRA

Alliance des  
centres-conseils  
en emploi

COL  
LEC  
TIF

Collectif des entreprises  
d'insertion du Québec