

**PROGRAMME POUR LES LEADERS DE DEMAIN
DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE
ÉVALUATION FORMATIVE DE LA VERSION PILOTE
Rapport final**

Mai 2008

**Division de l'évaluation
Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement**



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Contexte de l'évaluation	1
1.2. Objectifs de l'évaluation	2
1.3. Structure du rapport	2
2. DESCRIPTION DE LA VERSION PILOTE DU PROGRAMME.....	3
2.1. Contexte du Programme	3
2.2. Logique du Programme.....	3
2.3. Structure de gestion.....	7
2.4. Ressources du Programme.....	7
3. MÉTHODOLOGIE	9
3.1. Entrevues auprès des principaux répondants	9
3.2. Sondage auprès de la population cible.....	9
3.3. Recensement de la documentation.....	11
3.4. Limites	12
4. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	13
4.1. Justification du Programme	13
4.2. Conception du Programme	17
4.3. Sélection des participants.....	21
4.4. Prestation du Programme.....	29
4.5. Soutien à la gestion et visibilité du Programme.....	30
4.6. Retombées du Programme	32
5. CONCLUSIONS, LEÇONS TIRÉES ET RECOMMANDATIONS.....	35
5.1. Pertinence du Programme	35
5.2. Mise en œuvre du Programme	37
5.3. Résultats du Programme	40

ANNEXE A : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DES LEADERS DE DEMAIN DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE	43
ANNEXE B : QUESTIONS D'ENTREVUE POUR L'ÉVALUATION FORMATIVE DU PROGRAMME PILOTE POUR LES LEADERS DE DEMAIN DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE	44
ANNEXE C : SONDAGE AUX FINS D'ÉVALUATION	49

SOMMAIRE

1. Introduction

En juin 2006, afin de répondre aux objectifs d'équité en matière d'emploi et d'assurer la succession des cadres supérieurs, le ministère de la Justice a lancé la version pilote du Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice (ci-après appelé le « Programme »). Les deux principaux objectifs du Programme sont les suivants : accroître la représentation des membres de groupes désignés chez les cadres supérieurs; et concevoir à l'intention des leaders de demain au ministère de la Justice un programme de formation et de perfectionnement cohérent et intégré dans l'ensemble du Ministère à l'intention des leaders de demain du Ministère.

1.1. Description du Programme

Le Programme cible les employés du ministère de la Justice qui ne sont ni gestionnaires, ni investis de pouvoirs de dotation ou financiers sous-délégués aux niveaux EX M1, EX M2, LA 2A ou LA 2B. Les membres de minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées – trois groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi – seront tout particulièrement ciblés. Des 20 personnes choisies pour participer au Programme, 10 sont membres des groupes désignés.

Le Programme a pour mandat de fournir au Ministère un bassin de personnes qualifiées, dont un nombre suffisant de membres des groupes désignés aux niveaux de relève et qui sont en mesure de présenter leur candidature aux postes cadres. Dans l'atteinte de ce mandat, le Programme vise à accroître les compétences en leadership et en gestion des participants et à approfondir la connaissance manifestée par ces participants à l'endroit de la culture organisationnelle du Ministère et des enjeux et difficultés complexes qui interviennent en milieu de travail au Ministère et dans l'ensemble du gouvernement. La responsabilité globale du Programme s'inscrit dans le mandat du sous-ministre adjoint, Services ministériels. Près de 1,2 million de dollars seront consacrés au Programme pendant deux exercices (2007-2008 et 2008-2009).

2. Principales constatations, conclusions, leçons tirées et recommandations

La présente évaluation porte sur la période allant de juin 2006, mois de la première annonce du Programme, à décembre 2007, mois où la collecte des données en vue de l'évaluation a pris fin. Si l'évaluation porte sur les questions de mise en place, elle traite également de la pertinence du Programme et des premiers résultats obtenus. Le sommaire des principales constatations et conclusions de l'évaluation figure ci-après.

2.1 Pertinence du Programme

Chez les principaux répondants, le Programme recueille un appui solide. En effet, les besoins de formation en leadership au Ministère sont manifestes. Dans un contexte où on cherche à aider les membres de groupes désignés à obtenir des postes cadres, la justification du Programme est irréfutable.

S'il ressort que le Programme constitue une démarche systématique dans le perfectionnement du leadership, il importe cependant de bien le situer dans le contexte élargi de la stratégie en RH du Ministère. Cependant, le Programme ne s'inscrit pas pour le moment dans une stratégie élargie d'appui aux cadres éventuels ou récemment nommés, sans quoi il risque de comporter des effets indésirables. De leur côté, les cadres récemment nommés au ministère de la Justice se sentent écartés de la formation en leadership. Non seulement s'estiment-ils frustrés de ne pouvoir bénéficier du Programme, mais ils craignent que les ex-participants au Programme n'obtiennent facilement de l'avancement avant eux. Faute de pouvoir offrir aux cadres récemment nommés des programmes de formation du même calibre, la justification du Programme sous sa forme actuelle (offert aux groupes désignés et aux autres groupes) risque d'être remise de plus en plus en question. Afin d'éviter de tels effets indésirables, il convient d'envisager l'adoption d'une démarche équilibrée, c.-à-d. mettre également en place une stratégie d'appui aux cadres récemment nommés.

En outre, face au besoin manifeste de combattre la question de la langue dans l'avancement professionnel, il convient d'agir rapidement. Pour le moment, il n'existe pas de stratégie permettant de composer systématiquement avec le besoin en formation linguistique des participants au Programme. Si une telle stratégie était mise en œuvre afin d'aider les participants à rencontrer les exigences relatives aux langues officielles contre lesquelles ils butent dans les postes cadres, la justification du Programme s'en trouverait consolidée.

2.2 Mise en œuvre du Programme

Dans l'ensemble, la conception du Programme et sa prestation semblent répondre efficacement aux objectifs établis.

Les candidats sélectionnés semblent bien convenir au Programme. La diversité du groupe de candidats semble également une force importante du Programme.

Tous ont apprécié au plus haut point le dévouement et l'excellence de l'équipe du Programme en matière de planification et de coordination. L'effet du Programme est perçu comme étant très efficace dans l'appui aux participants et l'obtention continue de leurs commentaires.

On constate cependant que les cadres doivent s'investir directement dans la prestation du Programme, qu'il y a lieu d'accentuer la formation en « gestion de ressources humaines », et qu'il convient d'assurer la prestation du Programme dans les deux langues officielles, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Sous sa forme actuelle, le Programme semble davantage prenant pour les participants que ce qui avait été prévu à l'origine. Il importe d'entrée de jeu de bien communiquer la nature du Programme afin que les participants s'y préparent et que leurs cadres y donnent leur assentiment.

Du reste, les critères de sélection conviennent et le processus se révèle équitable, quoiqu'onéreux. Par souci de transparence, il faut améliorer la communication.

2.3 Résultats du Programme

Le Programme procure des possibilités d'apprentissage utiles sur une vaste gamme de thèmes en gestion et en leadership. S'il est trop tôt pour tirer quelque conclusion que ce soit sur l'efficacité du Programme, les résultats préliminaires semblent encourageants. Chez de nombreux participants, le Programme a eu l'effet d'une révélation ou d'une conversion. Après avoir participé au Programme, certains participants ont affirmé ne plus penser, travailler, ni vivre comme ils le faisaient avant. Ils étaient, croyaient-ils, insufflés d'une énergie nouvelle.

Cela dit, il convient de prêter une attention soutenue à la « gestion des personnes » dans le processus de gestion. En effet, tant les participants que les cadres ou les membres de l'équipe du Programme ont dû travailler beaucoup plus que ce qui avait été prévu au départ. Cette réalité a comporté des retombées nuisibles à la mobilisation des participants et cadres à ce Programme

ainsi qu'à la capacité des membres de l'équipe du Programme à assurer la prestation de certaines activités prévues selon l'horaire de travail.

En outre, l'appui des cadres – tous niveaux confondus – joue un rôle crucial dans la réussite du Programme. Tant le Programme que ce que les participants en tirent suscite un intérêt croissant, notamment chez les cadres. Le hic, c'est que la visibilité du Programme est excellente parmi les cadres supérieurs à l'administration centrale, mais déficiente en région.

Enfin, l'absence d'un programme semblable à l'intention des cadres récemment nommés a pu laisser une impression de déséquilibre. Pour éviter que de tels effets indésirables ne se reproduisent à l'avenir, il convient que le Ministère conçoive une « stratégie de sortie » destinée aux participants du Programme. Cette stratégie permettra de gérer les attentes des participants tout en assurant la prestation d'une formation et d'un soutien à l'intention des autres employés du ministère de la Justice, notamment les cadres récemment nommés, qui nourrissent des ambitions d'ascension professionnelle.

1. INTRODUCTION

Le Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice (ci-après appelé le « Programme ») consiste en une initiative de perfectionnement du leadership. La première annonce à ce sujet a eu lieu en juin 2006, environ 18 mois après que le Comité directeur de l'équité en matière d'emploi a fait deux exposés à l'équipe du sous-ministre à propos de la représentation des groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi parmi les cadres intermédiaires et supérieurs du ministère de la Justice du Canada. Les deux principaux objectifs du Programme sont, d'une part, d'accroître la représentation des membres de groupes désignés parmi les cadres intermédiaires et supérieurs et, d'autre part, de concevoir à l'intention des leaders de demain du ministère de la Justice un programme cohérent et intégré de formation et de perfectionnement en gestion dans l'ensemble du Ministère.

1.1. Contexte de l'évaluation

Le Programme cible les employés dont le niveau est en-dessous des cadres supérieurs, situation inédite au ministère de la Justice en ce qui touche le perfectionnement du leadership. Il est adapté au milieu dans lequel baigne le Ministère et cherche à mettre en valeur les membres de groupes désignés en matière d'emploi. Les principaux intervenants (cadres intermédiaires et supérieurs, membres de l'équipe du Programme et participants au Programme) sont bien conscients de l'importance du Programme et de son caractère exceptionnel. Ils s'engagent à faire un apprentissage continu dans le cadre du Programme et à y apporter des améliorations.

Si la planification du Programme a débuté en novembre 2005, c'est en février 2007 qu'il a accueilli ses premiers participants. Bien qu'il soit impossible d'évaluer l'incidence du Programme à un stade aussi précoce, tous les intervenants ont bien hâte de voir si l'orientation que suit le Programme est la bonne. Moins d'un an après sa mise en œuvre, l'équipe du Programme se mettait à concevoir le plan d'évaluation du Programme, en collaboration avec les membres de la Division de l'évaluation du Ministère. L'évaluation en question se rapportera à la période allant de juin 2006, mois de la première annonce du Programme, à décembre 2007, mois où la collecte de données en vue de l'évaluation a pris fin.

1.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a permis de savoir si le Programme découlait d'une justification solide, s'il était bien conçu et si sa prestation permettait de rehausser les compétences en leadership des participants et d'obtenir l'appui des cadres supérieurs.

1.3. Structure du rapport

Le présent rapport comporte cinq chapitres, y compris la présentation. Le chapitre 2.0 comporte la description de la version pilote du Programme. Le chapitre 3.0 se rapporte à la méthode d'évaluation. Le chapitre 4.0 présente le sommaire des principales constatations, pendant que les conclusions et leçons tirées ainsi que les recommandations et réponses de la direction se trouvent au chapitre 5.0.

2. DESCRIPTION DE LA VERSION PILOTE DU PROGRAMME

Dans le présent chapitre, la version pilote du Programme est décrite. Il est question du contexte stratégique ayant trait au Programme, à la logique du Programme, à sa structure de gestion et aux ressources qui y sont consacrées.

2.1. Contexte du Programme

En juin 2004, le Conseil exécutif a donné son aval à plusieurs projets permettant d’approfondir les questions d’équité en matière d’emploi au ministère de la Justice. En novembre et en décembre 2004, le Comité directeur de l’équité en matière d’emploi a sensibilisé l’équipe du sous-ministre à la nécessité de hausser la représentation des groupes désignés dans l’équité en matière d’emploi chez les cadres intermédiaires et supérieurs. En 2005, après avoir analysé la conjoncture des groupes Droit (LA) et Direction (EX), l’Unité dédiée à l’équité en matière d’emploi à la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel a relevé deux grands enjeux à traiter : instaurer un climat propice à l’apprentissage, et satisfaire aux exigences d’équité en matière d’emploi. Gagnés à l’idée de lancer un programme de formation en leadership assorti d’un volet fondamental d’équité en matière d’emploi, les cadres supérieurs du Ministère ont alors nommé un gestionnaire de projet en vue du Programme dont la planification allait s’amorcer pendant la même année.

2.2. Logique du Programme

Le présent chapitre décrit la population cible du Programme et la mesure à laquelle les activités qui s’y rapportent devraient contribuer à l’atteinte des buts et objectifs du Programme. Le schéma de la logique du Programme se trouve à l’annexe A.

2.2.1. Population cible du Programme

Le Programme cible les employés du ministère de la Justice aux niveaux EX M1, EX M2, LA 2A et LA 2B qui ne sont ni gestionnaires, ni investis d’un pouvoir de dotation ou financier

sous-délégué. Ces employés souhaitent toutefois optimaliser leur potentiel en leadership et en gestion au sein du Ministère. Les membres de groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi – notamment les minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées – sont tout particulièrement ciblés par le Programme.

2.2.2. Buts et objectifs du Programme

Le Programme comporte deux buts essentiels : accroître la représentation des groupes désignés chez les cadres intermédiaires et supérieurs (but fondamental), et concevoir une démarche cohérente et intégrée dans le perfectionnement des leaders de demain au Ministère.

Le Programme a également pour mandat de fournir au ministère de la Justice un bassin de personnes qualifiées – dont un nombre suffisant de membres de groupes désignés – aux niveaux de relève qui sont en mesure de présenter leur candidature à des postes cadres. Par rapport aux participants, voici les objectifs du Programme qui permettront la concrétisation de son mandat :

- hausser les compétences essentielles en leadership et en gestion;
- bien connaître et jauger les concepts au sens large que sont le leadership et la gestion au sein du Ministère, notamment les principaux intervenants et les enjeux complexes qui font partie du milieu de travail au ministère de la Justice;
- parallèlement à l'amélioration des habiletés en planification stratégique, apprendre la coordination efficace dans la prestation de programmes et de services de même que les moyens d'orienter une équipe de travail ou d'influer sur celle-ci;
- bien connaître la culture organisationnelle du Ministère;
- savoir gérer et diriger efficacement, atteindre les objectifs organisationnels et jouer le rôle d'agent de changement.

Afin de favoriser l'atteinte de tels objectifs, le Programme prévoit fournir aux participants des directives en classe, une formation en cours d'emploi de même que des possibilités de perfectionnement leur permettant d'acquérir de l'expérience en gestion et en leadership.

Dans les communications relatives au Programme, il est stipulé explicitement que le participant ne sera ni destiné à un poste particulier au sein du Ministère, ni favorisé dans les concours d'emploi du simple fait qu'il ait pris part au Programme. Cela dit, étant donné la grande envergure des personnes choisies pour participer au Programme, il y a fort à parier que leur

potentiel à assumer un rôle cadre à l'avenir sera prometteur. Qui plus est, les participants au Programme disposent d'un accès privilégié aux échelons supérieurs de la culture organisationnelle du Ministère, ils sont animés par une forte motivation et obtiennent des possibilités de réseautage, si bien qu'ils formeront vraisemblablement une relève de premier ordre aux postes cadres du ministère de la Justice.

2.2.3. Activités et extrants du Programme

Les **activités** du Programme sont réparties en cinq groupes :

- Planification du Programme et suivi continu du Programme
- Sélection des participants
- Prestation des volets d'apprentissage, y compris l'apprentissage en groupe ou individuel et les affectations
- Commentaires sur l'apprentissage des participants et le rendement de la version pilote du Programme
- Marketing et communications, lesquels ciblent essentiellement les cadres supérieurs et les prochains demandeurs éventuels.

Les **extrants** consistent en des produits ou services tangibles qui résultent des ressources du Programme afin de faciliter la réalisation des résultats. Il est prévu que le Programme produira plusieurs extrants dans le cadre de sa planification et de sa prestation, notamment :

- les documents, les contrats et la correspondance de planification
- les procédures et les critères
- le matériel et les activités d'apprentissage
- les outils d'évaluation
- le matériel de marketing et de communication.

2.2.4. Résultats prévus

Les **résultats immédiats** devraient découler logiquement des activités et extraits du Programme. À ce titre, il est prévu que :

- le Programme se déroulera bien et les participants obtiendront un appui tout au long de leur apprentissage;
- les participants suivront une progression constante vers l'acquisition de nouvelles connaissances et habilités et l'amélioration de compétences essentielles en leadership;
- les participants recevront des commentaires utiles sur leur progression dans l'atteinte des objectifs d'apprentissage, pendant que les responsables de la version pilote du Programme sauront tirer des leçons utiles à partir des commentaires des participants et de leurs expériences;
- les efforts de communication et de marketing inciteront davantage de cadres à jouer le rôle de mentors, de moniteurs ou de dirigeants dans le contexte du Programme.

Les **résultats intermédiaires** du Programme ont pour fonction de cerner les répercussions à long terme d'un programme de perfectionnement du leadership, lesquelles devraient apparaître dans les cinq années suivant l'amorce du Programme en version pilote. Il est convenu que les participants s'attendent à rehausser leur capacité à faire valoir leurs compétences, de même qu'à continuer d'appliquer de plus en plus à leur travail les habiletés et connaissances acquises. De plus, les connaissances concrètes acquises en conception et en prestation de programme permettront au Programme de mûrir en tant que programme de perfectionnement du leadership. Enfin, il est à prévoir que les cadres supérieurs du Ministère adopteront de plus en plus le Programme à mesure que ses résultats favorables se feront sentir. Si les responsables du Programme ne peuvent concrétiser l'atteinte de ce résultat, ils peuvent cependant exercer une influence en ce sens. Il est à souhaiter que les cadres intermédiaires et supérieurs du ministère de la Justice considèrent le Programme comme un volet essentiel dans la planification de la succession au Ministère.

Le **résultat final** du Programme, c'est son apport à la succession des cadres supérieurs du Ministère et à une représentativité accrue de la population canadienne chez les cadres intermédiaires et supérieurs ministériels qui desservent cette dernière.

2.3. Structure de gestion

La responsabilité globale du Programme s'inscrit dans le mandat du sous-ministre adjoint, Services ministériels. Sous la gouverne de la Division du développement professionnel, rattachée à la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel, le gestionnaire de projet du Programme est responsable de la prestation du Programme. Parmi ses responsabilités, il y a la conception des interventions pédagogiques dans le Programme de même que la mise en œuvre d'une partie de ces volets. Certains volets du Programme sont impartis à des conseillers en apprentissage.

2.4. Ressources du Programme

Près de 1,2 million de dollars sera consacré au Programme pendant deux exercices (2007-2008 et 2008-2009). Ce budget servira en grande partie à acheter les modules du Programme, à faire appel à des services de consultation professionnels et à défrayer les déplacements et le transport des participants. Le Programme est géré par une équipe de trois personnes : le gestionnaire de projet, la conseillère en ressources humaines et l'adjointe administrative.

3. MÉTHODOLOGIE

La présente évaluation est conçue au moyen de trois grandes méthodes de recherche : les entrevues auprès des principaux répondants; un sondage auprès de la population cible; un recensement de la documentation. Tant les entrevues que le sondage ont comporté quelques questions d'évaluation. (Les questions posées dans l'entrevue et le sondage aux fins d'évaluation figurent aux annexes B et C.)

3.1. Entrevues auprès des principaux répondants

L'évaluation a comporté des entrevues auprès de membres de tous les groupes d'intervenants principaux :

- Les participants à la version pilote du Programme
- Les cadres et les superviseurs immédiats des participants
- Les cadres supérieurs
- Les cadres en ressources humaines (y compris un représentant de l'équité en matière d'emploi)
- Les membres du comité de sélection du Programme
- L'équipe du Programme, y compris les spécialistes et un expert-conseil du Projet d'apprentissage par l'action axé sur les activités (avril-octobre 2007).

En tout, il y a eu 32 répondants aux entrevues en novembre et en décembre 2007.

3.2. Sondage auprès de la population cible

Dans le cadre de la présente évaluation, un sondage Web a eu lieu. Des 2 288 employés du Ministère admissibles au Programme pendant la période de recrutement, c.-à-d. de juin à

septembre 2006, 935 ont reçu un questionnaire en novembre 2007. Cet échantillon de 935 employés se composait de :

- 101 personnes ayant présenté une demande de participation au Programme (tant les personnes reçues au Programme que celles rejetées de celui-ci);
- 174 personnes jugées admissibles de par leur appartenance aux trois groupes désignés et ciblés, d'après les dossiers du Ministère, mais qui n'ont pas présenté de demande au Programme;
- 660 sondés choisis aléatoirement parmi 2 013 personnes admissibles au Programme mais n'ayant pas présenté de demande.

À ce sondage en ligne que la Division de la recherche et de la statistique a fait passer, 202 personnes (soit 22 % de l'échantillon) ont répondu. Ce taux de réponse correspond à peu près à la moyenne de celui des sondages en ligne. Le tableau 1 montre les caractéristiques de la population cible, composé de l'échantillon et des répondants au sondage. Compte tenu des données du tableau, les répondants au sondage sont représentatifs de la population cible en ce qui touche la répartition par groupe professionnel; les pourcentages d'employés provenant de bureaux régionaux et de groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi parmi les répondants au sondage sont cependant supérieurs à ceux de la population cible.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon du sondage et des répondants

	Population		Échantillon ¹		Répondants	
	Nom bre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Groupe professionnel					N=202	
LA	2 058	90	850	91	182	90
Autre groupe professionnel	230	10	85	9	20	10
Membre de groupe désigné (déclaration volontaire)					N=160	
Oui	174	8	174	19	46	29
Non	2 114	92	761	81	114	71
Endroit					N=183	
RCN	1 336	58	554	59	88	48

¹ Pour des raisons de confidentialité, l'identité et les caractéristiques des membres de groupes désignés sont demeurées secrètes. Les données de cette colonne constituent des estimations résultant de l'hypothèse selon laquelle un pourcentage de gens appartenant au groupe LA ou travaillant dans la RCN sont les mêmes pour les membres de groupes désignés et de personnes n'étant pas membres de groupes désignés.

Bureau régional	952	42	381	41	95	52
Total	2 288	100	935	100	202	100

3.3. Recensement de la documentation

Le recensement de la documentation est de portée limitée, car le Programme est nouveau et de portée relativement restreinte. Néanmoins, la documentation fondamentale suivante a permis d'obtenir dans une certaine mesure un contexte et des éclaircissements utiles par rapport au Programme.

Ministère de la Justice du Canada, « Accroître sa représentation de membres de groupes désignés d'équité en matière d'emploi au niveau des cadres supérieurs – options pour action », exposé à l'équipe du sous-ministre, le 25 mai 2004.

« Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice : un aperçu », exposé au Comité de gestion des ressources humaines, le 2 mars 2006.

« Plan d'équité en matière d'emploi (1^{er} avril 2006 au 31 mars 2009 », dossier de présentation du document de planification, avril 2006.

« Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice : Mise à jour de COMRH », exposé au Comité de gestion des ressources humaines, le 8 mai 2006.

« Repérer nos futurs dirigeants du ministère de la Justice », note provenant de l'équipe du sous-ministre, n° 458, le 27 juin 2006.

« Programme pilote pour les leaders de demain du ministère de la Justice (PLDMJ) », exposé au Comité de gestion des ressources humaines, le 14 décembre 2006.

Articles de fond parus dans *JustInfo* : vol. VIII, n° 13, juin 2006; vol. IX, n° 8, mai 2007; vol. IX, n° 33, décembre 2007.

« Évaluation des candidats du PLDMJ et Statistiques des membres de groupes désignés du PLDMJ », document de travail, 2006.

Dowell, Maggie, ministère de la Justice Canada, « Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice : « Il n'y a pas de leaders formés, seulement des leaders en formation », exposé d'orientation aux participants au Programme, février 2007.

Ginsberg Gluzman Fage Levitz, *École de la fonction publique du Canada – Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage, Rapport de vérification*, le 8 février 2005.

HayGroup, *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) – Évaluation du programme, Rapport final*, le 13 août 2002.

3.4. Limites

Il convient de souligner que la présente évaluation est de nature formative et qu'elle porte, à ce titre, sur la mise en place du Programme (sa rationale, ses activités et ses extrants) plutôt que sur ses résultats ou son incidence. Cette réalité est imputable en grande partie au fait que la version pilote du Programme en soit encore à l'étape de la mise en place, processus qui s'étend sur plus de deux ans. En outre, il est possible que les résultats à long terme du Programme nécessitent encore quelques années avant de se concrétiser pleinement.

Il convient également de souligner que dans le cadre du sondage, l'obtention d'un taux de réponse élevé et de renseignements étoffés, provenant plus particulièrement de certains segments de la population cible, a été davantage privilégiée que la représentativité de l'échantillon. À titre d'exemple, il y a eu suréchantillonnage des membres de groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi et des personnes participant actuellement au Programme, de façon à pouvoir recueillir suffisamment de renseignements importants aux fins de l'évaluation. C'est ainsi que le sondage a apporté des éclaircissements importants sur de nombreux volets fondamentaux à la mise en place du Programme.

4. PRINCIPALES CONSTATATIONS

Dans ce chapitre, il y a amalgame des renseignements tirés des entrevues auprès des principaux répondants, du sondage auprès de la population cible et de la recension de la documentation. De façon précise, le chapitre traite de la justification du Programme, de sa conception, de la sélection des participants, de la prestation du Programme, du soutien à la gestion et de la visibilité du Programme ainsi que de ses retombées.

4.1. Justification du Programme

Les discussions sur le besoin auquel répond le Programme et sa justification ont joué un rôle primordial dans la présente évaluation. Toutes les principales constatations qui y ont trait se trouvent dans les paragraphes suivants, à commencer par quelques renseignements contextuels fondamentaux.

4.1.1. Équité en matière d'emploi

Une analyse de la composition des cadres intermédiaires et supérieurs au ministère de la Justice réalisée en 2004 révèle un manque flagrant dans la représentation de membres de groupes désignés d'équité en matière d'emploi². Bien que les minorités visibles comptent pour 12 % de la population au Canada, elles ne forment que 10 % des employés du Ministère. Parmi les cadres supérieurs du Ministère, on constate l'absence marquée de minorités visibles et la sous-représentation des autochtones. Parmi les avocats, les personnes handicapées demeuraient plus longtemps au niveau LA-2A avant d'obtenir de l'avancement, soit une moyenne d'environ dix ans contre huit ans pour le personnel du Ministère dans l'ensemble. L'analyse révèle également que certaines questions se posent dans l'avancement des membres de groupes désignés, dont le manque d'expérience et de formation linguistique.

² Source : Ministère de la Justice du Canada, « Accroître sa représentation de membres de groupes désignés d'équité en matière d'emploi au niveau des cadres supérieurs – options pour action. », exposé à l'équipe du sous-ministre, le 25 mai 2004

4.1.2. Enjeux démographiques

En outre, le ministère de la Justice est confronté à de graves enjeux démographiques au chapitre de la gestion, particulièrement en Ontario, où un nombre important de cadres prendront vraisemblablement leur retraite d'ici les prochains cinq ans. Afin de combler cette lacune éventuelle, le Ministère devra concevoir un plan de succession qui prévoira la création d'un bassin de personnes qualifiées auxquelles le Ministère pourra faire appel afin de remplacer les cadres à la retraite.

4.1.3. Modification du plan de départ

Le but fondamental du Programme consiste à aider le ministère de la Justice à se constituer une équipe de cadres qui soit désormais représentative de la population du Canada. Le plan de départ à ce chapitre consistait donc à ne cibler que les membres des groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi. Cependant, les responsables ont décidé après mûre délibération de modifier les critères d'admissibilité au Programme afin de pouvoir intégrer également des membres de groupes non désignés, tout en réservant 50 % (10 places) de la participation aux membres de groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi. Voici les raisons qui ont motivé cette modification :

- Les membres du groupe LA, qu'ils fassent partie de groupes désignés ou pas, tireront parti d'un programme de perfectionnement du leadership tel que le Programme, car : 1) il s'agit du seul programme adapté en fonction du milieu du Ministère; 2) plusieurs avocats du Ministère peuvent toucher une rémunération équivalente à celle du groupe EX, ce qui les rend inadmissibles à un programme classique de formation en gestion.
- L'amalgame de groupes désignés et non désignés facilitera le réseautage, de sorte que les participants pourront au bout du compte évoluer sans peine dans un milieu diversifié.
- Il se pourrait que certains membres de groupes désignés soient réticents devant le processus de déclaration volontaire, de sorte que ces derniers se trouveraient exclus du Programme.
- Le fait de ne cibler que les groupes désignés dans le cadre du Programme aurait pu engendrer des perceptions erronées sur sa crédibilité, éventualité qui suscitait des préoccupations.

4.1.4. Le Programme répond-il vraiment à un besoin?

Deux buts du Programme ont recueilli chez les principaux répondants un appui massif : d'une part, la hausse de représentation des groupes désignés chez les cadres intermédiaires et supérieurs du ministère de la Justice et, d'autre part, la conception d'une démarche cohérente et intégrée dans le perfectionnement du leadership au Ministère.

À la question sur les buts et objectifs du Programme, les répondants affirmaient d'emblée dans la plupart des cas qu'il s'agissait « d'identifier et de développer de futurs leaders ». C'est ainsi que seule la moitié des répondants ont mentionné « (augmenter la représentation des groupes désignés chez les cadres intermédiaires et supérieurs » en guise de but du Programme. Les répondants qui y sont allés d'une telle mention étaient eux-mêmes en grande partie des membres de groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi. De toute évidence, la formation en leadership et en gestion au Ministère semble répondre à un besoin pressant. Les répondants accordaient une importance secondaire aux objectifs ministériels d'équité en matière d'emploi.

De nombreux répondants étaient d'avis que l'autorisation accordée par les cadres supérieurs à la tenue du Programme véhiculait un message : le ministère de la Justice doit adopter une démarche systématique et intégrée dans le perfectionnement en leadership. La plupart des répondants adhéraient manifestement à cette orientation. De fait, ils étaient nombreux à considérer comme bénéfique une formation en leadership – quelle qu'elle soit – au Ministère parce qu'une telle formation contribue à hausser le niveau de connaissances des effectifs et leur motivation. Les répondants admettaient qu'une connaissance élargie et poussée des rouages du gouvernement donne lieu à un point de vue élargi sur le processus de prise de décisions et à une compréhension immédiate de sa complexité. De plus, une telle formation contribue à assainir le milieu de travail : les effectifs connaissent bien leurs propres forces et faiblesses de même que les options professionnelles qui s'offrent à eux.

4.1.5. Le Programme cible-t-il les bonnes personnes?

Bon nombre de participants au Programme – notamment les membres de groupes désignés – estimaient n'avoir jamais envisagé un poste de cadre par le passé, ni cru qu'une telle possibilité pouvait s'offrir à eux, n'eût été du Programme. Pour leur part, de nombreux cadres interviewés avaient l'impression que les participants au Programme étaient déjà considérés comme des leaders de demain potentiels et que certains d'entre eux avaient déjà eu la possibilité d'optimiser leur potentiel.

Quelques cadres supérieurs ont remis en question la justification d'exclure du Programme les cadres récemment nommés. Selon eux, il aurait été davantage logique de fournir une formation à ces cadres récemment nommés plutôt qu'aux cadres n'ayant ni expérience préalable en gestion, ni appartenance aux groupes désignés. En outre, un cadre en RH a déclaré que la justification d'exclure les membres de niveau AS7 avait été remise en question fréquemment. Si les membres de ce niveau disposent d'un pouvoir de sous-délégation, ils ne sont pas nécessairement prêts à présenter leur candidature aux postes cadres. Les répondants ont perçu ces exclusions comme étant injustes et, dans certains cas, la source d'une baisse de moral chez les effectifs.

4.1.6. La langue constitue-t-elle encore un défi?

Chez la plupart des répondants, la langue posait véritablement problème. En effet, le manque de compétences exigées dans l'autre langue officielle posait – et pose encore – un défi considérable à l'avancement professionnel chez de nombreux employés du Ministère, notamment parmi les groupes de minorités visibles.

D'après un document paru antérieurement à propos du Programme (Présentation à COMRH, le 2 mars 2006), le plan d'apprentissage du Programme prévoyait à l'origine une formation dans l'autre langue officielle. Cette formation a cependant été exclue du Programme parce qu'elle aurait entraîné des complications en matière de ressources et de logistique, décision qui a suscité des préoccupations.

Néanmoins, les cadres du ministère de la Justice sont conscients de l'importance d'une formation linguistique et ils se sont évertués à trouver les moyens par lesquels prodiguer cette formation aux participants. C'est ainsi que le Programme exige désormais l'évaluation linguistique des participants, après quoi des négociations ont lieu auprès des cadres et au nom des participants afin de consolider des plans de formation linguistique au cas par cas. La question linguistique est demeurée présente à l'esprit de certains cadres pour qui le Secteur du droit public donne matière à inspiration en ce qui concerne le Programme³.

La plupart des répondants de l'ensemble des groupes d'intervenants sont d'avis que le Ministère doit concevoir une stratégie dans laquelle les besoins en formation linguistique des participants au Programme sont pris en compte systématiquement. Le fait de trouver un bon moyen de traiter cet enjeu contribuera à raffermir la justification du Programme.

³ Le Secteur du droit public prévoit chaque année un certain montant afin d'assurer la prestation d'une formation linguistique au personnel manifestant un potentiel de gestion.

4.2. Conception du Programme

Le présent point traite des perceptions et opinions entretenues par les répondants à propos du modèle du Programme et de ses principaux volets d'apprentissage.

4.2.1. Principaux volets

Les activités d'apprentissage prévues au Programme se répartissent en six rubriques :

- élaboration de Plans d'apprentissage individuels (PAI) et de Dossiers des réalisations;
- activités d'apprentissage en bonne et due forme : programmes du Ministère à l'interne et offres de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC);
- activités d'apprentissage officieuses : groupes d'apprentissage pratique, apprentissage en ligne (au moyen du module *Campusdirect* de l'EFPC) et apprentissage autodirigé (lecture d'ouvrages ou d'articles);
- activités d'apprentissage par l'expérience : jumelage/affectations à court terme, mentorats et réseautage;
- processus d'autoréflexion : journalisation;
- autoévaluation et évaluation continues pendant toute la tenue du Programme.

La plupart des principaux répondants estiment qu'une démarche aussi polyvalente fait du Programme un outil de perfectionnement en leadership ambitieux, vaste et puissant. Les répondants attribuent ces qualités au leadership et à la créativité de l'équipe chargée du Programme.

4.2.2. Possibilité de mise en pratique

D'après les principaux répondants, l'une des qualités fondamentales du Programme est qu'il peut donner aux participants des possibilités, sinon la légitimité, de mettre en pratique leur apprentissage – notamment leurs aptitudes en gestion de ressources humaines – dans un milieu sûr. Ils sont d'avis que les leaders de demain doivent absolument apprendre de façon convenable comment : motiver autrui, composer avec les personnes au comportement difficile, résoudre les conflits, interagir avec les supérieurs, et travailler avec les autres fonctionnaires du gouvernement fédéral.

Dans le cadre du Projet d'apprentissage par l'action axé sur les activités, les participants au Programme se sont lancés dans un projet ambitieux : il leur fallait faire des recherches sur les quatre aspects problématiques relevés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) 2005 : la conciliation entre obligations professionnelles et personnelles; le harcèlement et la discrimination; l'utilisation des langues officielles au travail; l'avancement professionnel. On a réparti les participants en quatre groupes; chaque groupe devait ensuite concevoir un plan d'action visant l'un des aspects problématiques puis le présenter au Conseil d'administration. Une fois adoptées, leurs recommandations seraient mises en œuvre afin d'améliorer ces quatre aspects au sein du Ministère. Voilà un exercice que toutes les parties intéressées – les participants, les moniteurs, les cadres supérieurs, etc. – ont jugé des plus utiles, car il permettait la mise en application des nouvelles habiletés acquises dans la solution de problèmes concrets et actuels.

Certains répondants ont cependant jugé que le contenu actuel du Programme n'insiste pas assez sur la formation en gestion des personnes et sa mise en pratique. Ils ont fait valoir que le travail avec les pairs ne s'apparente pas à la gestion d'une équipe. Comme l'ont affirmé certains cadres, il conviendrait au bout du compte de placer d'emblée les participants à un (ou des) postes(s) cadre(s) intérimaire(s) : ils seraient ainsi « sur la sellette » afin de mettre en pratique leur compétences en gestion et d'en assimiler les principes. D'ici la tenue du volet de l'affectation à court terme et l'achèvement du volet Direction (lequel comporte des éléments de formation en gestion), les participants auront terminé plus de la moitié du contenu du Programme. D'ici là, il n'y a pas de moyen systématique par lequel on peut donner aux participants l'occasion de mettre en pratique leurs qualités de gestionnaire dans toutes ses facettes. Étant donné que le contenu du Programme ne peut garantir pareille occasion, l'obtention ou pas de cette occasion dépendra des circonstances de travail des participants et de l'appui qu'ils obtiennent des cadres.

Le Ministère doit faire preuve d'anticipation et d'innovation afin de trouver des solutions à ce problème, comme l'a fait valoir un directeur régional principal. Dans son bureau, le poste d'adjoint exécutif a été converti en un poste de perfectionnement en gestion qui donne aux leaders de demain, notamment les participants au Programme, l'occasion d'assimiler d'importantes compétences en gestion des ressources humaines. D'après ce répondant, plusieurs bureaux en région adoptent des initiatives du même type.

Les membres de l'équipe du Programme ont affirmé qu'un effort concerté sera déployé pendant la deuxième année du Programme afin de mettre de l'avant la formation en gestion des ressources humaines. Les principales démarches à ce chapitre seront les affectations à court terme et le jumelage avec un leader. Cet exercice sera à n'en point douter prenant : il faudra

appairer chaque participant à l'affectation qui convient, déceler les occasions de jumelage avec un leader puis faire le suivi des progrès réalisés une fois ces démarches en place. Les gestionnaires du Programme ont affirmé que le manque de temps y est pour beaucoup dans la mise en œuvre reportée de ce volet.

Il convient indubitablement d'accorder à la formation en gestion des ressources humaines une importance fondamentale dans la formation en leadership. Il faudra également envisager par quel moyen les participants au Programme pourront, en collaboration avec les cadres, profiter de toutes les occasions nécessaires afin de mettre en pratique leurs compétences en gestion

4.2.3. Modèle du Programme

La question de la conciliation entre obligations professionnelles, les responsabilités reliées au Programme et la vie familiale demeurait très présente à l'esprit de la majorité des participants et des cadres. Dans sa forme actuelle, le modèle du Programme exige des participants qu'ils conservent leur emploi à plein temps et soient disponibles pour participer aux activités du Programme lorsque la situation l'exige. En outre, puisque la plupart des activités d'apprentissage en groupe ont lieu dans la Région de la capitale nationale (RCN), les participants des régions doivent se déplacer et demeurer loin de leur domicile de temps à autre, parfois pendant des semaines.

Ce modèle comporte manifestement des points forts. D'abord, il se révèle bien moins coûteux que certains autres modèles, p. ex. la formation à plein temps. Puisque les participants conservent leur poste d'attache, ils demeurent constamment au fait des réalités de leur milieu de travail pendant qu'un secteur d'attache leur procure une certaine stabilité. Cette façon de procéder procure certains avantages sur le plan pratique. C'est ainsi que les participants peuvent d'emblée mettre en pratique les nouvelles habiletés acquises dans un milieu qu'ils connaissent bien; de plus, les cadres ou collègues de niveau supérieur en milieu de travail peuvent alors jouer en toute efficacité le rôle de mentor puisque les participants les connaissent déjà. Cela dit, qu'ils décident ou pas de devenir cadres, il importe que les participants demeurent dans le domaine, car celui-ci les tient au fait d'un milieu juridique en constante évolution.

Toutefois, le modèle du Programme présente également des points faibles. Certains participants pourront le juger exigeant à outrance. De fait, la plupart des répondants parmi les participants ont avoué avoir éprouvé de la difficulté à trouver le temps de concilier toutes les exigences concomitantes. Certains participants témoignaient d'une grande gratitude à l'endroit de leurs

cadres qui leur ont apporté le soutien moral et concret nécessaire afin qu'ils puissent tirer pleinement parti du Programme. D'autres estimaient toutefois que les cadres ne se souciaient que du travail qu'ils accomplissaient, sans témoigner d'un intérêt marqué à l'endroit de leur progression dans le Programme. Ces participants estimaient alors que le temps consacré au Programme ne leur était pas accordé d'emblée par ces cadres, mais qu'ils devaient le leur demander comme une faveur.

Du point de vue des cadres, les absences de travail fréquentes et prolongées des participants au Programme ont souvent perturbé le cours des choses. De nombreux cadres ont signalé qu'ils devaient alors suppléer les participants absents ou réaffecter leurs tâches à des collègues, ce qui risquait d'éprouver leurs rapports avec les autres employés et de causer du ressentiment au sein de l'équipe de travail.

Quoiqu'il ne semble pas y avoir de solution facile à ce chapitre, de nombreux répondants y sont allés de propositions afin de pallier le problème. À titre d'exemple, un répondant a proposé que le Programme permette une formation à plein temps, sinon une formation d'enseignement coopératif à l'exemple des universités, c.-à-d. que les participants alternent entre le travail et la participation au Programme tous les six mois. De cette façon, tant le participant que le cadre pourraient prévoir facilement le travail, si bien que la participation au Programme entraînerait moins de perturbations. Un autre répondant a proposé d'étendre la période de prestation du Programme, p. ex., la faire passer à trois ou quatre ans, de façon à rendre le Programme moins intensif qu'il ne l'est actuellement et à faciliter chez les participants la conciliation entre obligations professionnelles et personnelles.

Ces propositions ont suscité des réactions mitigées. Les participants qui préfèrent garder une certaine présence au travail en tout temps étaient réticents à l'idée de quitter pendant une longue période pour suivre une formation en gestion (p. ex., un an). La plupart des participants étaient d'avis que d'étendre la prestation du Programme pour la faire passer à trois ou quatre ans nécessitait un investissement de temps trop important, d'autant plus que l'enjeu consiste seulement en une possibilité d'avancement.

Du point de vue des responsables du Programme, on ne pourra que réduire (d'environ 10 %) le contenu du Programme, dans l'optique de susciter l'adhésion des cadres. La direction du Programme est résolue à convaincre les cadres de tous les bienfaits que le Programme peut apporter sur le plan organisationnel. De toute évidence, la capacité du Programme à donner des résultats sera gravement compromise sans l'appui indéfectible des cadres. Aux fins de la bonne

tenue du Programme, ces derniers doivent représenter les alliés et partenaires du Programme les plus ardents.

4.3. Sélection des participants

Le présent point du rapport touche tous les principaux aspects dans la sélection des participants, notamment un aperçu des demandeurs et des participants, ainsi que les enjeux qui se rapportent aux critères, au processus et à la communication.

4.3.1. Les demandeurs

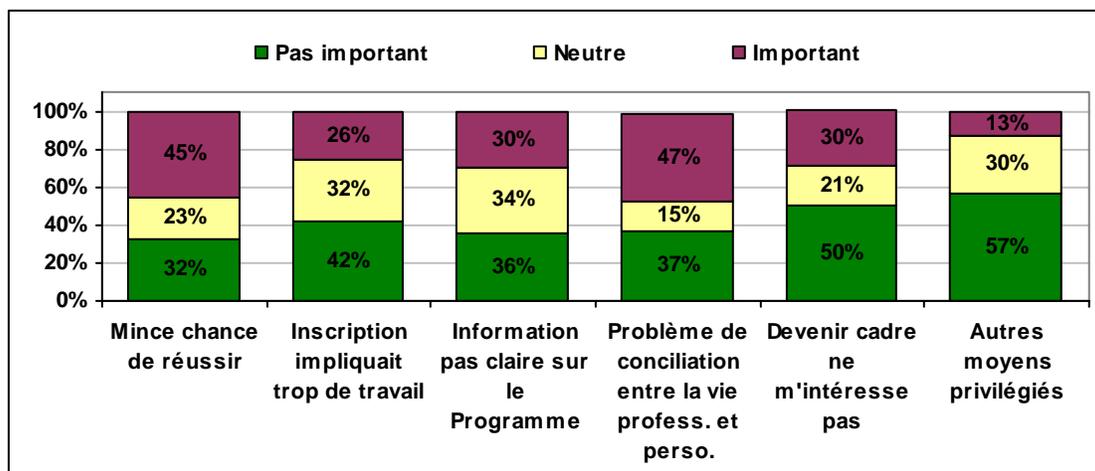
Des 2 288 employés admissibles au Programme, 101 ont présenté une demande en ce sens. Les demandeurs se composaient de femmes à 66 % et d'hommes à 34 %. Ils faisaient partie à 37 % d'un groupe désigné; il s'agissait alors de membres de minorités visibles, de personnes handicapées ou d'autochtones. Des 37 demandeurs faisant partie de groupes désignés, il y avait 4 autochtones. Parmi les demandeurs, 23 % étaient francophones. Près de 94 % des demandeurs étaient avocats. Ces renseignements figurent également dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 : Caractéristiques des demandeurs du Programme

	Nombre	Pourcentage
Groupe professionnel		
LA	94	93
Autre groupe professionnel	7	7
Membre de groupe désigné		
Oui	37	36
Non	64	64
Endroit		
RCN	57	56
Bureau régional	44	44
Sexe		
Féminin	66	65
Masculin	35	35
Langue officielle maternelle		
Français	24	23
Anglais	77	77
Total	101	100

Aux répondants du sondage qui n'avaient pas présenté de demande au Programme, on a posé une question sur les facteurs qui ont pesé dans leur décision. Ces répondants ont déclaré à 47 % que la conciliation entre obligations professionnelles et personnelles avait pesé le plus, pendant que 45 % ont évalué que la possibilité qu'ils succèdent aux cadres était mince. Pendant ce temps, 30 % des répondants affirmaient que « l'information sur le programme n'est pas claire » et 26 % déclaraient que « l'inscription impliquait trop de travail » à titre de facteur ayant pesé le plus. Parmi les autres raisons évoquées pour ne pas présenter de demande, il y avait : le manque de soutien de la part des cadres; la langue (chez les personnes unilingues); les questions d'âge (chez les personnes à la veille de prendre leur retraite). Certains répondants ont fait allusion au favoritisme du Programme; ils ont souhaité que celui-ci soit ouvert à tous, sans que les recommandations des cadres ne prennent une grande importance à ce chapitre. La figure 1 montre le détail des renseignements à cet égard.

Figure 1 : Selon une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 7 (très important), dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils pesé dans votre décision de ne pas présenter de demande?



Remarque : Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages peut ne pas correspondre à 100.

Des répondants qui n'ont pas présenté de demande au Programme en 2006, 41 % ont signalé qu'ils présenteraient une telle demande à l'avenir. De ceux qui ont présenté une demande en 2006 sans être sélectionnés, 27 % ont affirmé qu'ils présenteraient une demande de nouveau.

Des répondants qui prévoient présenter une demande à l'avenir, 44 % se sont déclarés autochtones, 30 % ont dit appartenir à une minorité visible pendant que 27 % étaient des personnes handicapées.

Si le Programme était offert de nouveau, 64 (ou 39 %) des 165 répondants de niveau LA présenteraient une demande, pendant que cinq (ou 29 %) des 19 répondants des autres professions le feraient. En outre, des 69 répondants qui présenteraient de nouveau une demande au Programme à l'avenir, 36 (ou 53 %) provenaient des bureaux régionaux, 21 (30 %) étaient issus de l'administration centrale pendant que 12 (ou 17 %) faisaient partie des Services juridiques ministériels (SJM).

Points saillants :

- La plupart des répondants au sondage ont appris l'existence du Programme au moment des annonces à cet effet, en 2006.
- Si la plupart des répondants jugeaient que les objectifs et éléments fondamentaux du Programme étaient clairement énoncés, ils ne sont que 44 % à en dire autant des critères d'admissibilité.
- À peine 5 % de la population admissible a présenté une demande.
- Les demandeurs étaient issus en grande partie de la catégorie LA (95 %).
- Seul un infime nombre (4) d'employés autochtones ont présenté une demande.
- Les deux principales raisons pour lesquelles on ne présentait pas de demande étaient le « problème de conciliation entre obligations professionnelles et personnelles » et la « mince chance de réussir ».
- Si le Programme était offert de nouveau, 41 % des répondants n'ayant pas présenté de demande par le passé le feraient pendant que 29 % des répondants ayant présenté une demande sans être admis présenteraient une demande de nouveau.
- Si le Programme était offert de nouveau, 44 % des autochtones, 30 % des membres des minorités visibles et 27 % des personnes handicapées parmi les répondants présenteraient une demande. (L'information sur le statut s'appuie sur la déclaration volontaire).
- Si le Programme était offert de nouveau, 39 % des répondants de la catégorie LA présenteraient une demande à cet effet tandis que seulement 29 % des répondants des autres groupes professionnels le feraient.
- Chez les répondants qui présenteraient une demande à l'avenir, 53 % proviennent des régions.

4.3.2. Les participants

Dans l'ensemble, les candidats choisis semblaient bien convenir au Programme. On les qualifiait de très talentueux et motivés, dotés d'une facilité d'adaptation et prêts plus que jamais à contribuer.

Au total, 68 demandeurs – soit 35 des régions et 33 de la RCN – ont répondu aux critères de présélection. Des 68 candidats, 20 ont été sélectionnés afin de participer à la version pilote du Programme. Le tableau 3 montre la répartition des demandeurs et participants au Programme par groupe professionnel, groupe d'équité en matière d'emploi, endroit, sexe et langue officielle maternelle.

Une représentation accrue des groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi chez les cadres du ministère de la Justice constitue un important objectif du Programme. Comme le montre le tableau 3, le Programme a atteint sa cible : 10 de ses 20 places étaient occupées par des membres de groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi. Il convient de souligner qu'il n'y avait de ce nombre que quatre demandeurs autochtones, dont deux ont été exclus du processus pour cause de demande incomplète. Ce manque de participation des autochtones a suscité certaines préoccupations chez les gestionnaires en RH. L'un d'entre eux a proposé que les responsables du Programme cherchent à savoir quelle est la cause de cet état de choses; il a conjecturé sur la nécessité de bien cibler les autochtones et de favoriser leur participation accrue.

Tableau 3 : Caractéristiques des demandeurs et participants au Programme

	Demandes		Sélectionnées	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Groupe professionnel				
LA	94	94	19	95
Autre groupe professionnel	7	7	1	5
Membre de groupe désigné	37	36	10	50
Minorités visibles	26	26	8	35
Personnes handicapées	7	7	1	5
Autochtones	4	3	1	10
Pas membre d'un groupe désigné	64	64	10	50
Endroit				
RCN	57	56	9	45
Bureau régional	44	44	11	55
Sexe				
Féminin	67	66	14	70

	Demandes		Sélectionnées	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Masculin	34	34	6	30
Langue officielle maternelle				
Français	24	24	4	20
Anglais	77	76	16	80
Total	101⁴	100	20	100

Il importe de savoir si le Programme a permis de perfectionner le leadership chez des personnes qui, autrement, ne l'auraient pas fait. Certains cadres sont d'avis que le Programme a permis aux personnes de surmonter des obstacles. D'autres cadres n'étaient pas du même avis : ils maintenaient catégoriquement que les personnes manifestant du potentiel en leadership obtiennent constamment de l'avancement dans leur secteur. Pour leur part, les membres de groupes désignés qui ont participé au Programme ont tendance à croire que n'eût été du Programme, ils n'auraient jamais reçu de formation en vue d'un poste cadre.

Le sondage a également servi à approfondir cette question. Selon une échelle allant de 1 (fortement d'accord) à 7 (fortement en désaccord), les participants devaient coter l'énoncé suivant : *Le Programme a probablement repéré des gens ayant du potentiel en gestion qui n'auraient pas autrement été repérés.* Environ 85 % des répondants ont coté cette question (c.-à-d. 171 répondants sur 202). Tandis que le tiers des répondants étaient en désaccord avec cet énoncé, 18 % étaient d'accord, un autre tiers n'était ni d'accord ni en désaccord et 16 % ont répondu ne pas savoir. L'un des répondants en désaccord avec l'énoncé y est allé du commentaire suivant : « (...) à mon sens, le Programme a permis de discerner les personnes au potentiel de gestion qui s'étaient déjà déclarées en ce sens plutôt que celles "qui n'auraient pu être identifiées" ».

4.3.3. Les critères de sélection

Dans l'ensemble, on a jugé que les critères de sélection des participants étaient justes. Aux yeux de la plupart des répondants, il est important que les critères soient fondés sur le mérite et que les personnes ne soient pas exclues à cause de la langue. Cela dit, les entrevues ont permis de signaler quelques problèmes.

⁴ Ces pourcentages correspondent aux demandes reçues, dont certaines ont été exclues parce qu'elles étaient incomplètes.

Les bénéficiaires visés par le Programme ont suscité questions et discussions. Compte tenu que 19 des 20 participants sont avocats, il y a lieu de se poser les questions suivantes : Le Programme est-il principalement orienté vers les avocats? Si oui, pourquoi ne pas l'avoir signalé? Sinon, pourquoi le nombre de demandes des personnes issues de catégories professionnelles autres est-il si restreint? Un cadre supérieur en RH a avoué que le Programme était davantage orienté vers les avocats. Il a ensuite expliqué que le cheminement professionnel des avocats diffère de celui de tout autre groupe professionnel. Les membres de niveau LA2 touchent déjà une rémunération de niveau exécutif, de sorte qu'ils ne peuvent participer à la plupart des programmes de perfectionnement en leadership offerts par la Commission de la fonction publique. De plus, les avocats ont besoin de programmes de perfectionnement en leadership qui sont adaptés au milieu juridique. Pour leur part, les membres des groupes professionnels autres peuvent prendre part aux programmes conçus en général pour la Commission de la fonction publique.

Un directeur régional principal a posé une question quant au type de qualifications sur lesquelles les cadres devraient insister au moment de recommander des candidats, à savoir le potentiel en leadership ou les connaissances techniques (juridiques). Il s'est dit préoccupé de la tendance qui consiste d'abord et avant tout à rechercher les personnes aux compétences techniques supérieures et à leur offrir de l'avancement. À son sens, il faut d'abord établir la justification des compétences pour ensuite la transmettre clairement.

4.3.4. Le processus de sélection

On a jugé que le processus de sélection était minutieux mais onéreux.

Le Comité de sélection se composait de représentants des régions, des groupes désignés, du niveau LA, des RH, etc. Parmi les exigences de présentation de demandes, il y avait : un énoncé personnel du demandeur; deux approbations de cadre; quatre références provenant respectivement du superviseur immédiat du demandeur, d'un de ses collègues, d'un de ses subalternes et d'un de ses clients.

Certains cadres se sont plaints de l'abondante documentation qu'ils devaient présenter. Ils ont également avoué qu'ils ne savaient trop comment remplir exactement les formulaires, qu'ils jugeaient ambigus et répétitifs.

Mais les cadres se souciaient surtout du fait que le processus puisse manifestement favoriser les candidats dont les cadres ou recommandataires avaient davantage le temps ou le talent de rédiger des lettres de référence, car les candidats n'étaient évalués qu'en fonction de la documentation

écrite présentée. Par conséquent, il se peut que le processus de sélection ait été teinté de parti pris. Plusieurs répondants au sondage ont également eu les mêmes préoccupations.

Les répondants ont proposé de simplifier le processus de sélection, notamment par une réduction aux exigences de présentation de certains renseignements écrits, la tenue de courtes entrevues de même qu'une vérification accélérée des références. Cependant, il y avait des divergences d'opinions chez les candidats interviewés. Tandis que certains estimaient que ces propositions seraient trop prenantes, d'autres étaient d'avis qu'il fallait donner aux candidats l'occasion d'explicitier leurs demandes devant le Comité de sélection. Un cadre supérieur a proposé une démarche de sélection atypique : donner aux candidats présélectionnés une affectation faisant l'objet d'une évaluation de rendement, après quoi ces derniers seraient reçus ou rejetés selon le bon ou le mauvais résultat de cette évaluation.

Le travail de suivi après la sélection du participant revêt une grande importance et peut se révéler difficile. L'équipe du Programme a proposé la tenue d'une séance individuelle de rétroaction postsélection auprès de chacun des demandeurs rejetés pour leur fournir des commentaires, leur offrir du soutien au moyen d'un outil de perfectionnement professionnel en ligne ou d'une séance de conseils professionnels d'une heure, et recueillir leurs commentaires sur le processus de sélection. Selon l'équipe du Programme, jusqu'à 43 (ou 53 %) des 81 candidats rejetés ont accepté l'offre. L'équipe a été pressée de s'acquitter de cette tâche dans un délai raisonnable; pendant que 42 (ou 52 %) des demandeurs rejetés ont opté pour l'outil de perfectionnement professionnel en ligne, 15 (ou 19 %) ont choisi la séance animée par un conseiller en perfectionnement professionnel.

Le sondage montre que les répondants ont apprécié cet effort. De fait, 34 demandeurs rejetés ont répondu à l'enquête. Parmi ceux qui avaient assisté à la séance de suivi, 39 % l'ont jugée utile ou très utile pendant que 28 % l'ont jugée quelque peu utile. Chez les répondants qui ont choisi de ne pas assister à la séance, les raisons invoquées étaient les conflits d'horaire et l'inutilité perçue de cette séance. En outre, 14 demandeurs rejetés ont fait appel à l'outil en ligne de perfectionnement professionnel ou assisté à la séance d'une heure animée par un conseiller en perfectionnement professionnel; 20 ne l'ont pas fait. Chez ceux qui ont opté pour l'outil, tandis que huit l'ont jugé quelque peu utile ou très utile, six l'ont jugé inutile. Parmi les raisons invoquées pour ne pas recourir à l'outil de perfectionnement, il y avait les conflits d'horaire et le manque de clarté perçue quant à la finalité de l'outil.

Il faut que les mesures de suivi après la sélection soient le fruit d'une réflexion et d'une planification d'avance. Les demandeurs rejetés cette fois-ci pourront être sélectionnés la

prochaine fois. Autrement dit, les personnes qui cherchent à perfectionner leurs habiletés en leadership demeureront à l'avenir une importante source de recrutement pour le Programme. Il faut donc absolument traiter ces personnes avec respect et tact.

4.3.5. Communications

Le sondage révèle que les efforts de communication du Programme déployés au départ ont permis de joindre les demandeurs potentiels. À l'annonce du Programme, on a informé les demandeurs potentiels et leurs cadres par courriel, dans les articles de fond du bulletin intranet du Ministère appelé *JustInfo*, par le site Web du Programme et à l'occasion de séances d'information. Parmi les demandeurs potentiels qui ont répondu au sondage, 96 % avaient appris l'existence du Programme par l'un ou l'autre des moyens susmentionnés.

Il ressort également du sondage que 93 % des répondants ont obtenu des renseignements sur le Programme dès sa première annonce. Près des deux tiers de ces répondants estimaient que les objectifs et la description des éléments fondamentaux du Programme étaient clairement énoncés, tandis que moins de la moitié (44 %) ont affirmé que les critères d'admissibilité étaient flous.

D'après la plupart des personnes interviewées et des répondants au sondage, il faut davantage de clarté dans les communications. Moins de la moitié (41 %) des personnes sondées jugeaient que le processus de sélection était bien expliqué, pourcentage qui correspond presque à celui des répondants qui estimaient le contraire. Un répondant a affirmé que les justifications de réception ou de rejet d'un demandeur étaient floues et que cette facette trahissait un manque de transparence. Il semble qu'un bon nombre de demandeurs aient satisfait aux critères de présélection pour ensuite être rejetés au bout du compte. Ces demandeurs n'ont pas été avisés du statut de leur demande; ils ont reçu la même lettre de refus que celle envoyée aux candidats n'ayant pas satisfait aux critères. Quel que soit le résultat qu'ils obtiennent, les demandeurs doivent se sentir respectés, valorisés et tirer une expérience positive de tout ce processus. Dans certains cas, le manque de précision ou de tact a suscité méfiance et déception chez les candidats.

Bien que les communications fréquentes, complètes et claires prennent une importance cruciale, elles peuvent solliciter bien des ressources. Les demandeurs potentiels et leurs cadres doivent savoir d'emblée dans quoi ils se lancent exactement. Bien consciente de l'importance des communications, l'équipe du Programme convient de la nécessité de communications fréquentes et améliorées, et ce, pendant toute la durée du Programme. L'équipe tire de nombreuses leçons

de sa première expérience; elle juge donc qu'il est possible d'apporter de grandes améliorations au processus dans la mesure où une hausse des ressources y est consentie.

4.4. Prestation du Programme

Le présent point traite de la gestion du rendement, de la coordination et de la planification des activités du Programme. Certaines des difficultés éprouvées y sont également recensées et analysées. Il convient de souligner que le Programme s'étend sur deux ans. Depuis la période de collecte de données en vue de la présente évaluation, d'autres volets d'apprentissage y ont été intégrés; il se peut donc que certains des enjeux analysés dans le présent point soient déjà réglés par l'équipe ou la direction du Programme.

4.4.1. Planification et coordination

Chaque répondant était pour ainsi dire impressionné par la planification, la coordination et la prestation de l'ensemble des activités d'apprentissage en groupe. Ils convenaient que le Programme constitue une entreprise exigeante et à travail intensif pour toutes les parties intéressées. D'abord, puisqu'il s'agit de la version pilote du Programme, les parties doivent faire un effort d'approfondissement et d'assimilation des notions au fur et à mesure. Ensuite, compte tenu que les participants se trouvent un peu partout au pays, la logistique de prestation de chaque activité d'apprentissage en groupe se révèle lourde. L'équipe du Programme ne comporte que trois membres, soit : un gestionnaire de projet; une conseillère en ressources humaines; une adjointe administrative. Les participants et cadres, tous niveaux confondus, étaient bien conscients du dévouement et du travail acharné de cette équipe qu'ils appréciaient au plus haut point.

Dans le cadre du Programme, il était exigé de concevoir en groupe et individuellement une feuille de route d'apprentissage. De façon idéale, l'apprentissage en groupe et l'apprentissage individuel devraient progresser en parallèle. Si la feuille de route d'apprentissage en groupe a été bien conçue et communiquée aux participants, ce qui a permis de les orienter et de faciliter leurs efforts de planification, la conception de la feuille de route d'apprentissage individuel a cependant été reportée. Le gestionnaire de projet n'avait pas eu le temps de discuter avec chaque participant de la feuille de route de l'apprentissage individuel, de sorte que les participants et leurs cadres ne savaient trop ce qu'on attendait d'eux et ce qu'il leur fallait faire pour apprendre davantage.

Les répondants jugent très efficace et apprécient au plus haut point le travail réalisé dans le cadre du Programme afin d'appuyer les participants et de solliciter continuellement leurs commentaires. L'évaluation continue en vue d'améliorer l'efficacité du Programme forme une composante particulière aux pratiques de gestion du Programme. On a sollicité les commentaires des participants pour chacune des séances d'apprentissage. Les résultats obtenus ont ensuite été résumés puis transmis aux participants sans tarder. Chaque enjeu important cerné faisait l'objet d'un plan d'action suivi à la lettre. Cette démarche a permis de maintenir le moral des participants et d'établir un esprit d'équipe les poussant à collaborer dans l'atteinte de buts communs.

4.4.2. Difficultés

La nature bilingue du Programme a suscité des difficultés considérables dans la prestation de contenu à l'intention des participants unilingues. C'est ainsi que certains participants francophones avaient souvent peine à suivre le contenu exprimé en anglais. À l'inverse, les participants davantage à l'aise en anglais perdaient le fil lorsque la prestation du contenu avait lieu en français. Compte tenu que 16 participants sur 20 avaient l'anglais comme langue maternelle, c'est l'anglais qui prédominait dans les échanges. Certains participants se sont donc sentis étrangers dans un contexte où ils étaient défavorisés. Tant que les groupes de participants au Programme seront composés à la fois de francophones et d'anglophones, il faudra trouver un moyen d'assurer la prestation du contenu du Programme dans les deux langues officielles. La direction du Programme en est déjà à envisager l'imposition d'un certain niveau de compétence en langue seconde aux futurs candidats.

Il faut prévoir dans le Programme des politiques ou lignes directrices ayant trait aux besoins particuliers des participants. À titre d'exemple, il pourrait y avoir des cas où plusieurs participants ont dû prendre des congés prolongés à cause de circonstances personnelles. Face à de telles situations, la direction du Programme a semblé prise par surprise et incapable de trancher. Ces situations ont également provoqué une certaine incertitude chez les participants. Le gestionnaire de projet a pris conscience du problème et en est à chercher des solutions, tant à court qu'à long termes, afin de composer avec de telles situations.

4.5. Soutien à la gestion et visibilité du Programme

Dans le présent point, il est question du soutien à la gestion du Programme et du degré de visibilité du Programme dans la RCN et les régions.

4.5.1. Soutien des cadres

Tous les répondants qui étaient cadres intermédiaires ou supérieurs ont témoigné d'un soutien manifeste à l'endroit du Programme. Ils tenaient pour la plupart à continuer de s'y investir, voire dans certains cas à y jouer un rôle prépondérant à l'avenir.

De nombreux cadres supérieurs se sont investis dans la prestation de volets d'apprentissage, p. ex. par des discours et des exposés sur divers sujets. D'autres parmi eux ont fait fonction de conseiller ou de mentor pour les participants au Programme. Tous les répondants qui étaient cadres intermédiaires ont supervisé directement les participants au Programme. Ils ont tous discuté des plans d'apprentissage avec les participants au Programme, commenté leur travail et offert – ou tenté d'offrir – aux participants des rôles intermédiaires.

Le soutien offert aux participants au Programme par les cadres poussait ces derniers à en faire davantage. Si le participant était absent, le cadre devait alors souvent s'acquitter lui-même des tâches du participant ou les réaffecter à d'autres employés. Cette situation a parfois eu pour conséquence de nuire à leurs rapports avec ces employés ou de susciter du ressentiment au sein de l'équipe de travail.

La plupart des participants interviewés se sont sentis pour la plupart appuyés par leurs cadres; ce soutien revêtait à leurs yeux une importance considérable. À leur sens, la communication est le moyen fondamental de rallier les cadres à la pertinence du Programme. De plus, les cadres doivent éprouver un sentiment d'appartenance à l'endroit du Programme. Il convient de les consulter à l'étape de la planification du Programme puis d'obtenir leur participation directe à sa prestation. Actuellement, le degré de soutien d'un participant à l'autre varie passablement. Cependant, les répondants qui étaient participants ont jugé que dans l'ensemble, le soutien témoigné par les cadres à l'endroit du Programme ne cesse d'augmenter depuis sa création.

4.5.2. Visibilité du Programme

Si le Programme jouissait d'une visibilité relativement élevée à l'administration centrale, tel n'était cependant pas le cas dans les régions ou au sein des SJM. Une telle visibilité du Programme dans la RCN est attribuable aux efforts consciencieux de promotion du Programme par les cadres supérieurs. On présentait souvent le Programme à titre d'initiative du Ministère dans les réunions de cadres de la RCN, pendant que des exposés sur le Programme étaient donnés aux autres ministères ou organismes intéressés. En outre, à l'occasion d'une commission

parlementaire à la fin de 2007, on a cité le Programme comme étant un exemple de pratique exemplaire.

La situation diffère passablement dans les régions : de nombreuses personnes n'avaient qu'une vague idée de l'existence du Programme. On croit que la faible visibilité du Programme en régions est essentiellement imputable à deux facteurs. D'une part, près de la moitié des participants au Programme (9 sur 20) provenaient de la RCN. D'autre part, toutes les activités d'apprentissage en groupe – à l'exception du Projet d'apprentissage par l'action axé sur les activités – ont eu lieu à Ottawa. L'équipe du Programme a fait valoir que les principales raisons sous-jacentes à cette situation étaient les préoccupations d'efficacité sur le plan des coûts et des délais.

4.6. Retombées du Programme

Le présent chapitre décrit les principales retombées du Programme, qu'elles soient prévues ou imprévues.

4.6.1. Retombées prévues

Tous les participants estiment que la participation au Programme s'est révélée une expérience des plus éclairantes, notamment les volets que sont le Projet d'apprentissage par l'action axé sur les activités, le contact avec les cadres supérieurs et les possibilités de réseautage. À leur sens, la diversité des participants constitue également une importante force du Programme. Cette diversité a ajouté à leur apprentissage et bonifié l'expérience personnelle qu'ils en ont tirée. Selon eux, le Programme a élargi leur point de vue sur les choses; il leur a permis de penser et d'agir stratégiquement, p. ex., de percevoir le lien entre leur travail et les objectifs aux échelons supérieurs.

Bon nombre de participants sont également d'avis que l'expérience tirée du Programme les a amenés à un processus d'autoréflexion approfondie. Ce processus de ressourcement les a aidés à découvrir de nouvelles options professionnelles et à gérer efficacement leur vie personnelle. D'autres participants estiment que leur participation au Programme a été source de grande stimulation, tant pour eux que pour leur entourage. Tant les cadres que les collègues de ces participants s'intéressent de plus en plus au Programme et à ce que les participants peuvent en tirer.

Les cadres s'estiment satisfaits des progrès constatés chez les participants. Certains cadres ont même affirmé que les participants au Programme leur permettaient d'apprendre de nouvelles choses. Tant les cadres que les participants ont témoigné d'une forte confiance à l'endroit du Programme. Un cadre est même allé jusqu'à proposer qu'on téléverse à l'intention de tous les employés du Ministère le contenu du Programme et qu'un régime d'accréditation soit mis en œuvre afin d'« homologuer » les personnes qui sont qualifiées pour devenir cadres.

Le ministère de la Justice témoigne également d'un soutien inébranlable à l'endroit du Programme. Dans le cadre de cette évaluation, chaque répondant n'a pas hésité à faire part de ses préoccupations sincères et à formuler des critiques constructives, dans l'optique de perfectionner le Programme et d'en assurer la continuation.

4.6.2. Retombées imprévues

On a recensé les quelques retombées imprévues du Programme, lesquelles sont abordées dans les pages précédentes. Si certaines retombées imprévues peuvent être réglées par des modifications au Programme, d'autres doivent relever de l'ensemble du Ministère. Faute de se préoccuper convenablement de ces retombées imprévues, celles-ci pourraient comporter des répercussions sur la viabilité du Programme.

D'abord, les absences de travail fréquentes et prolongées des participants ont perturbé le bon déroulement des choses et ajouté un fardeau à certains cadres. Bien qu'il soit possible de restreindre quelque peu les activités du Programme, cette mesure ne comporterait qu'une incidence minimale. Il est aussi envisagé de prodiguer aux participants une formation à plein temps ou de convenir avec eux d'un enseignement coopératif dans lequel ils alterneront entre l'emploi et la formation tous les six mois. Bien que ces modèles faciliteraient quelque peu la planification, ils comporteraient de grandes répercussions financières.

Ensuite, certains participants ont éprouvé de la difficulté en classe parce que la prestation du contenu du cours ne se faisait pas toujours dans les deux langues officielles. Certains sont d'avis que les participants francophones étaient défavorisés si les cours n'étaient donnés que dans une seule langue (le plus souvent l'anglais). En guise de solution à cette situation, il est proposé d'insister afin que la prestation en classe du contenu d'apprentissage ait lieu en tout temps dans les deux langues officielles. Si cette solution s'avérait difficile à concrétiser à cause de délais serrés, on pourrait alors offrir en français le résumé du contenu du cours explicité en anglais. De cette façon, les participants francophones qui maîtrisent peu l'anglais pourront comprendre les

principaux points leur permettant de saisir le reste de la matière. La même solution pourrait être envisagée si la prestation du cours n'avait lieu qu'en français.

Enfin, les cadres récemment nommés du ministère de la Justice se sont sentis mis à part, frustrés et inquiets de par leur exclusion du Programme. Ils entretiennent un sentiment de perte : ils croient avoir raté l'occasion de profiter d'un programme de perfectionnement en leadership adapté à leur milieu de travail. Cet état de choses leur semble frustrant car ils ne savent où obtenir une formation du même type. La plupart d'entre eux n'ont pas accès aux autres programmes de formation en leadership du gouvernement fédéral parce qu'ils sont déjà cadres sans être encore admissibles pour autant à la formation offerte aux cadres supérieurs, comme le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Par surcroît, ils craignent au bout du compte que les ex-participants au Programme, qui bénéficient d'une formation en bonne et due forme en leadership et en gestion, n'obtiennent de l'avancement bien avant eux.

5. CONCLUSIONS, LEÇONS TIRÉES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre, le dernier du rapport, présente les conclusions, les leçons tirées et les recommandations en fonction des constatations du chapitre 4.0 ainsi que la réponse de la direction

Pertinence du Programme

Conclusion globale :

Dans un contexte où on cherche à aider les membres de groupes désignés à obtenir des postes cadres, la justification du Programme est irréfutable.

Leçon tirée :

Il convient d'inscrire le Programme dans la stratégie élargie en RH du Ministère. En effet, la planification du Programme, sa conception et les communications à ce chapitre doivent se situer dans ce contexte.

Recommandation 1 : Il est recommandé de tirer davantage au clair le rôle joué par le Programme, compte tenu du besoin décalé d'accroître la représentation des groupes désignés dans l'équité en matière d'emploi chez les cadres du ministère de la Justice, et ce, dans le contexte élargi de la stratégie en RH du Ministère.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

Elle augmentera les communications quant à l'objectif global du Programme, c.-à-d. continuer d'insister sur l'aide aux membres de groupes désignés afin que ceux-ci acquièrent des habiletés et compétences en leadership. Elle collaborera avec les

principaux intervenants afin d'établir un rapport approprié de membres des groupes désignés pour le prochain cycle de recrutement.

Le plan d'action du Programme sera congruent avec les plans ministériels, entre autres le Plan d'équité en matière d'emploi et le Plan de gestion des ressources humaines.

Conclusions particulières :

Il n'existe pas pour le moment de stratégie permettant de composer systématiquement avec le besoin en formation linguistique des participants au Programme. Si une telle stratégie était mise en œuvre afin d'aider les participants à rencontrer les exigences linguistiques contre lesquelles ils butent dans les postes cadres, la justification du Programme s'en trouverait consolidée.

Recommandation 2 : Il est recommandé de doter le Programme du mandat et des moyens financiers pour faire en sorte de répondre convenablement aux besoins en formation linguistique des participants.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

Chaque option sera envisagée afin d'établir la meilleure procédure, c.-à-d. formation linguistique à temps partiel, formation linguistique à plein temps, etc. Les ressources font l'objet de négociation entre tous les intervenants.

L'équipe du Programme s'assurera que le processus favorisé pour les participants sera congruent avec la stratégie adoptée par le Ministère en ce qui a trait à la formation en langue seconde.

5.1. Mise en œuvre du Programme

Conclusion globale :

Dans l'ensemble, la conception du Programme et sa prestation semblent répondre efficacement aux objectifs établis.

Conclusions particulières :

Tous ont apprécié au plus haut point le dévouement et l'excellence de l'équipe du Programme en matière de planification et de coordination. L'effet du Programme est perçu comme étant très efficace dans l'appui aux participants et l'obtention continue de leurs commentaires.

Les candidats sélectionnés semblent bien convenir au Programme. La diversité du groupe de candidats semble également une force importante du Programme.

Sous sa forme actuelle, le Programme semble davantage prenant pour les participants que ce qui avait été prévu à l'origine. Il importe d'entrée de jeu de bien communiquer la nature du Programme afin que les participants s'y préparent et que leurs cadres y donnent leur assentiment.

On constate que les cadres doivent s'investir directement dans la prestation du Programme, qu'il y a lieu d'accentuer la formation en « gestion de ressources humaines » et qu'il convient d'assurer la prestation du Programme dans les deux langues officielles, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Du reste, les critères de sélection conviennent et le processus se révèle équitable, quoiqu'onéreux. Par souci de transparence, il faut améliorer la communication.

Leçon tirée :

Les communications efficaces jouent un rôle crucial dans la réussite du Programme, car elles permettent d'éviter les malentendus et de rallier les personnes à la pertinence du Programme.

Recommandation 3 : Il est recommandé que le contenu du Programme soit réévalué et qu'il y ait collaboration avec les cadres afin de trouver des moyens d'alléger les pressions s'exerçant sur les participants en raison d'un fardeau de travail excessif.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

Grâce aux commentaires continus des participants, des observateurs informels et des membres de l'équipe du Programme, on a révisé le contenu puis apporté des modifications aux volets de l'apprentissage par mentorat et jumelage dans le Programme.

Recommandation 4 : Il est recommandé dans le Programme d'envisager des moyens de fournir aux participants un nombre accru de possibilités de formation en gestion.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

L'équipe du Programme a passé en revue le contenu des deux dernières semaines d'apprentissage dans l'optique de fournir la possibilité d'une formation en gestion des ressources humaines. De plus, l'équipe du Programme s'évertue à faire en sorte que les connaissances acquises en classe se concrétisent en milieu de travail.

La quatrième semaine d'apprentissage portera sur les enjeux que sont les relations de travail, la gestion du rendement et les communications, à savoir de composer avec les situations délicates, telles que les conversations avec les membres d'équipe au comportement difficile.

Recommandation 5 : Il est recommandé que le processus de présentation de demande soit modifié afin de diminuer sa lourdeur administrative et le rendre plus transparent.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

À mesure qu'elle progresse dans la planification de la sélection de la deuxième cohorte des participants, elle passe en revue le processus de sélection pour l'alléger et le rendre plus transparent.

Recommandation 6 : Il est recommandé d'adopter dans le Programme les mesures qui s'imposent pour faire en sorte que sa prestation ait lieu dans les deux langues officielles.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

Au cours des deux dernières semaines d'apprentissage, l'équipe du Programme s'évertuera à fournir de façon équitable la prestation d'activités d'apprentissage dans les deux langues.

En ce qui concerne les prochaines cohortes, l'équipe du Programme envisage l'imposition d'une exigence linguistique dans le cadre du processus de sélection. Les participants détiendront donc des habiletés en langue seconde avant d'amorcer le Programme, de telle sorte que la mise en œuvre du Programme dans les deux langues officielles sera facilitée.

5.2. Résultats du Programme

Conclusion globale :

Bien qu'il soit trop tôt pour tirer quelque conclusion sur l'efficacité du Programme, les résultats préliminaires semblent encourageants. Le hic, c'est que la visibilité du Programme est excellente parmi les cadres supérieurs à l'administration centrale, mais déficiente en région.

Conclusions particulières :

Le Programme procure des possibilités d'apprentissage utiles sur une vaste gamme de thèmes en gestion et en leadership. Cela dit, il convient de prêter une attention soutenue à la « gestion des ressources humaines » dans le processus de gestion.

L'absence d'un programme semblable à l'intention des cadres récemment nommés a pu avoir un effet indésirable sur eux et laisser une impression de déséquilibre. Pour éviter que de tels effets indésirables ne se reproduisent à l'avenir, il convient que le ministère de la Justice conçoive une « stratégie de sortie » destinée aux participants. Celle-ci permettra de gérer les attentes des participants tout en assurant la prestation d'une formation et d'un soutien à l'intention des autres employés du Ministère, notamment les cadres récemment nommés, qui nourrissent des ambitions d'ascension professionnelle.

Enfin, tant les participants que les cadres ou les membres de l'équipe du Programme ont dû travailler beaucoup plus que ce qui avait été prévu au départ. Cette réalité a comporté des retombées nuisibles à la mobilisation des participants et cadres à ce Programme ainsi qu'à la capacité des membres de l'équipe du Programme à assurer la prestation de certaines activités prévues selon l'horaire de travail.

Leçon tirée :

Il faut prévoir les retombées imprévues potentielles du Programme puis les gérer.

Recommandation 7 : Il est recommandé que les communications soient raffermies afin que chaque intervenant demeure au fait et partie prenante de chaque activité principale du Programme, particulièrement les superviseurs immédiats des participants et les intervenants en régions.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

Puisqu'il s'agit de la version pilote du Programme, certaines activités d'apprentissage ont été prévues au fur et à mesure du déroulement du programme; il existe désormais une feuille de route que tous les superviseurs immédiats et intervenants ont reçue et dans laquelle sont décrites les principales activités du Programme.

Recommandation 8 : Il est recommandé d'envisager la possibilité d'offrir, dans le contexte du Programme, de l'aide aux cadres récemment nommés.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

La Division du développement professionnel en est à concevoir des activités d'apprentissage en leadership et en gestion, puis en assurera la prestation aux gestionnaires récemment nommés.

Recommandation 9 : Il est recommandé de prévoir une « stratégie de sortie » à l'intention des participants pour les aider à gérer leurs attentes.

Réponse de la direction

La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

L'équipe du programme aidera les participants à se positionner par rapport aux prochains postes de chef d'équipe ou de gestionnaire des niveaux LA-2B/EX-1, afin de gérer leurs attentes réalistes.

Recommandation 10 : Il est recommandé que la direction du Programme réévalue sa base de ressources, tant humaines que financières, afin d'obtenir les ressources convenables à l'exécution de son mandat.

Réponse de la direction

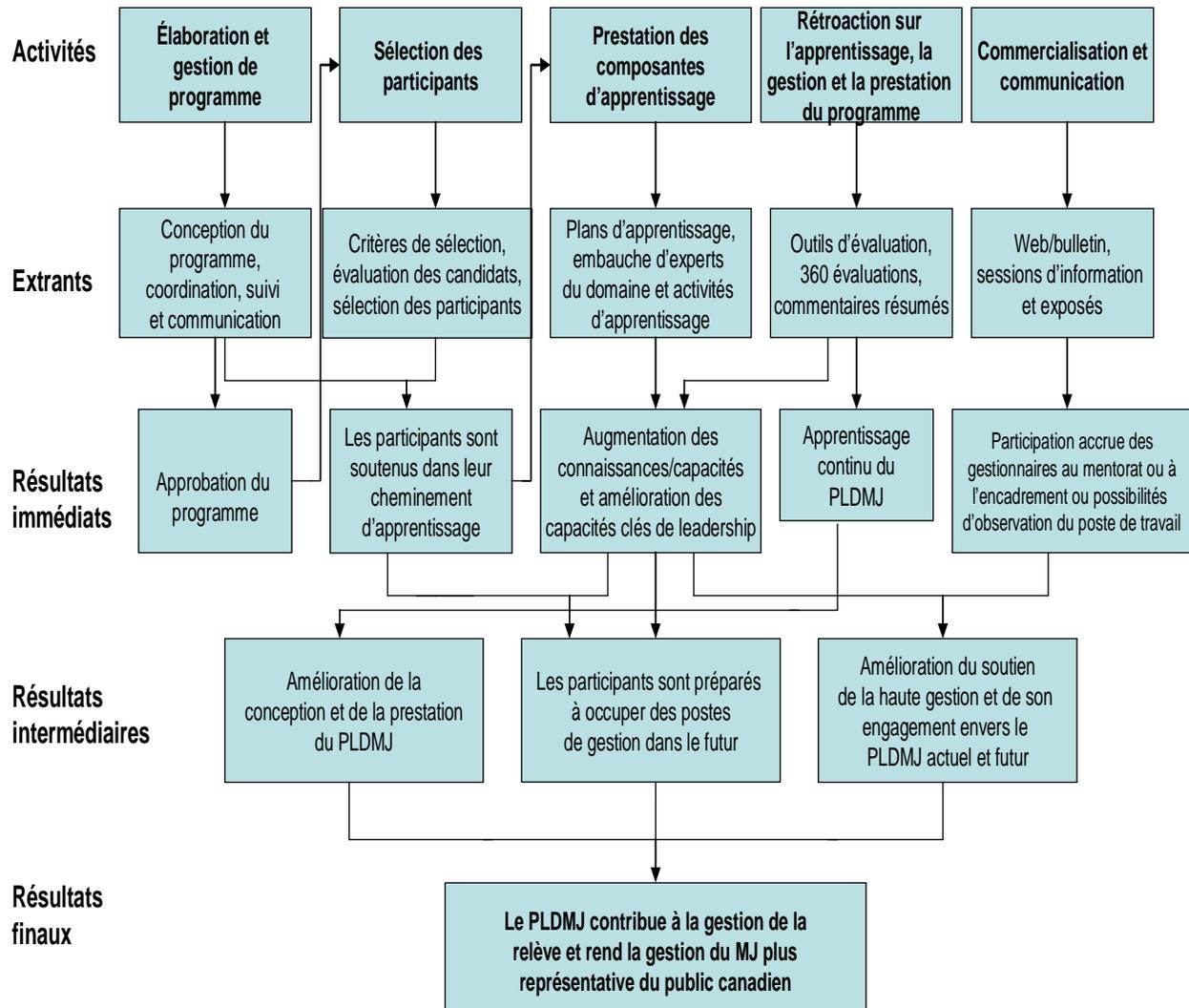
La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel souscrit à cette conclusion et à cette recommandation.

L'équipe du Programme aura besoin de ressources bonifiées sur le plan des finances et de la dotation si elle doit aller de l'avant avec la mise en œuvre d'une deuxième cohorte.

L'instauration d'une base de financement permanente faciliterait la planification du Programme à l'avenir.

Annexe A

Justice Canada – Modèle logique du PLDMJ



ANNEXE B

Questions d'entrevue pour l'évaluation formative du Programme pilote pour les leaders de demain du ministère de la Justice

Légende

Participants :	Participants du PLDMJ
PLDMJ et DPP :	Gestionnaire et personnel du PLDMJ et de la Division du perfectionnement professionnel
Gestionnaire :	Les gestionnaires qui travaillent avec les participants
Gestionnaire des RH :	Cadres supérieurs des ressources humaines
Haute direction :	Cadres supérieurs du Ministère
Comité de sélection :	Membres du comité de sélection
Personne-ressource :	Personne qui aide à l'apprentissage
Consultant :	Consultants qui dispensent les sessions d'apprentissage

Question	Participants	PLDMJ et DPP	Gestionnaire	Gestionnaire des RH	Haute direction	Comité de sélection	Personne-ressource	Consultant
Question 2⁵ : Le PLDMJ a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Dans la négative, pourquoi?								
1. De votre point de vue, quels étaient les principaux objectifs du PLDMJ?	x	x		x				
2. Qu'a prévu faire le PLDMJ pour atteindre ces objectifs?	x	x		x				
3. Dans quelle mesure le PLDMJ actuel se conforme-t-il à son plan initial? Qu'a prévu faire le	x	x		x				

⁵ Les questions 1 et 3 (partielles) sont traitées dans le sondage.

Question	Participants	PLDMJ et DPP	Gestionnaire	Gestionnaire des RH	Haute direction	Comité de sélection	Personne-ressource	Consultant
PLDMJ pour atteindre ces objectifs?								
4. Si vous êtes d'avis que le PLDMJ n'a pas été mis en œuvre comme prévu, veuillez indiquer ce qui suit :	x	x		x				
a. De quelle façon diffère-t-il du plan? Pourquoi?								
b. Quel changement au plan a été positif ou négatif?								
Question 3 : Le PLDMJ a-t-il attiré les bonnes personnes?								
5. Selon vous, dans quelle mesure le PLDMJ a-t-il attiré des gens capables d'apprendre et de s'adapter pour devenir des leaders?	x	x	x	x	x	x	x	X
6. Selon vous, dans quelle mesure le PLDMJ a-t-il attiré des gens désirant contribuer?	x	x	x	x	x	x	x	X
7. Convenez-vous que le PLDMJ a repéré des gens ayant du potentiel en gestion qui n'auraient pas autrement été repérés? Veuillez expliquer.	x	x	x	x	x	x	x	X
Question 5⁶ : Le processus de sélection était-il équitable?								
8. Estimez-vous que le processus de sélection était transparent?		x		x		x		
9. Estimez-vous que le processus de sélection était impartial?		x		x		x		
Question 6 : Les événements d'apprentissage (p. ex., les conférenciers, les ateliers, des séances en classe, les conférences, les projets, l'apprentissage pratique et la direction) ont-ils aidé les participants à améliorer leurs connaissances et leurs compétences?								
10. Comment les plans d'apprentissage individuels et collectifs ont-ils été élaborés?	x	x						
11. Dans l'ensemble, la planification, la coordination et l'exécution des événements d'apprentissage étaient-ils bons?	x	x						

⁶ La question 4 sera traitée lors d'un examen des documents.

Question	Participants	PLDMJ et DPP	Gestionnaire	Gestionnaire des RH	Haute direction	Comité de sélection	Personne-ressource	Consultant
12. Selon vous, dans quelle mesure votre élément d'apprentissage individuel a-t-il été appuyé, suivi et adapté aux fins d'efficacité?	x							
13. Dans quelle mesure ces événements d'apprentissage et ces activités d'apprentissage individuelles ont-ils contribué à l'atteinte de vos objectifs d'apprentissage?	x							
<p><i>Veillez nommer trois ou quatre activités d'apprentissage, leur attribuer une note sur l'échelle de sept points ci-dessous et donner des explications.</i></p> <p style="text-align: center;">Pas du tout Énormément</p> <p>a. 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>b. 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>c. 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>d. 1 2 3 4 5 6 7</p>								
<p>Question 7 :</p> <p>Le PLDMJ a-t-il obtenu des commentaires utiles de la part des participants et des autres intervenants importants aux fins de l'apprentissage et de l'amélioration de programmes continus?</p>								
14. Dans quelle mesure le PLDMJ a-t-il sollicité des commentaires de ses principaux intervenants sur la conception, la mise en œuvre et la gestion du programme?	x	x						
15. Dans quelle mesure le PLDMJ a-t-il été systématique dans la documentation et le suivi des suggestions des participants?	x	x						
16. Dans quelle mesure le PLDMJ a-t-il donné suite aux recommandations des organismes de gestion?	x	x						

Question	Participants	PLDMJ et DPP	Gestionnaire	Gestionnaire des RH	Haute direction	Comité de sélection	Personne- ressource	Consultant
Question 9⁷ : Y a-t-il une indication selon laquelle les participants sont convenablement préparés pour de futurs postes de gestion?								
17. Dans quelle mesure avez-vous pu appliquer les connaissances/compétences en leadership acquises du PLDMJ? Veuillez fournir trois ou quatre exemples.	x							
18. Qu'est-ce qui doit être fait, sur le plan personnel et/ou organisationnel, pour que vous atteigniez le prochain niveau de compétence en leadership?	x							
19. De votre point de vue, les participants au PLDMJ sont-ils convenablement préparés pour de futurs postes de gestion? Veuillez expliquer votre réponse.		x	x				x	x
Question 10 : Les activités de marketing et de communication ont-elles augmenté la visibilité du programme, l'appui des cadres supérieurs à l'égard du programme et la participation au programme?								
20. Au cours des trois derniers mois, combien de fois environ avez-vous fait mention ou discuté de la PLDMJ dans des réunions de gestion, ou l'avez-vous constaté?			x	x	x			
21. Estimez-vous que le PLDMJ peut être une intervention efficace en RH au ministère de la Justice? Pourquoi?			x	x	x			
22. Avez-vous participé directement ou indirectement au PLDMJ?			x	x	x			
23. Dans l'affirmative, quelle a été votre expérience?			x	x	x			
24. Quel rôle aimeriez-vous jouer relativement au PLDMJ à l'avenir?	x		x	x	x			
25. Comment voyez-vous le PLDMJ dans 3 ou 5 ans?	x		x	x	x			

⁷ La question 8 sur l'évaluation officielle est suspendue pour l'instant.

Question	Participants	PLDMJ et DPP	Gestionnaire	Gestionnaire des RH	Haute direction	Comité de sélection	Personne-ressource	Consultant
Question 11 : Les gestionnaires participent-ils davantage à la réalisation des besoins d'apprentissage des participants?								
26. Avez-vous eu l'occasion de discuter de votre apprentissage avec vos supérieurs? Dans l'affirmative, estimez-vous que cela a été utile? Veuillez élaborer.	x							
27. À quel titre travaillez-vous avec les participants et le gestionnaire de programme du PLDMJ?		x	x					
28. Avez-vous constaté des changements dans leurs compétences en leadership?		x	x				x	x
29. Quelle est l'expérience que vous ou votre organisation avez retirée du travail des participants au PLDMJ depuis le début du programme?		x	x	x				
30. Si l'occasion se présente, aimeriez-vous encore être le superviseur immédiat d'un participant au PLDMJ et/ou jouer un autre rôle dans le PLDMJ?			x					
Question 12 : Doit-on tirer des leçons concernant la sélection des participants ainsi que la conception et l'exécution du programme?								
31. Selon vous, quelles sont les leçons les plus importantes découlant de ce programme pilote?	x	x	x	x	x			x
32. Que pouvons-nous faire différemment pour le prochain groupe de participants?	x	x	x	x	x			
Question 13 : Le PLDMJ est-il le bon programme en vue de la réalisation de l'objectif fondamental de produire des candidats bien formés à des postes de gestion?								
33. Quel serait votre commentaire général sur le concept de PLDMJ?	x	x	x	x	x	x	x	x
34. Le PLDMJ devrait-il se poursuivre sous sa forme actuelle?	x	x	x	x	x			
35. Y a-t-il d'autres façons d'atteindre le même objectif? Lesquelles?	x	x	x	x	x			
NOMBRE TOTAL DE QUESTIONS POUR CHAQUE GROUPE	24	23	19	21	14	6	6	7

ANNEXE C

SONDAGE AUX FINS D'ÉVALUATION

Programme pilote pour les leaders de demain du ministère de la Justice

If you wish to answer in the other official language, please change text now ([link to English](#)); you won't be able to do it once you have started answering the questions.

Votre participation à ce sondage en ligne est volontaire et vos réponses seront strictement confidentielles. Il vous faudra environ 20 minutes pour répondre au questionnaire et il restera en ligne jusqu'au 21 novembre 2007.

Si vous éprouvez des difficultés techniques en répondant à ce questionnaire, veuillez communiquer avec Jo-Anne Chrétien, Division de la recherche et de la statistique, au (613) 957-9610. Si vous avez des questions concernant l'objectif ou le contenu du sondage, vous pouvez communiquer avec Yuping Manga, gestionnaire de l'évaluation, Division de l'évaluation, au (613) 952-8476.

Veillez noter que les réponses au sondage seront regroupées de façon à rendre impossible l'identification des répondants ou de leurs réponses. La participation sera donc anonyme.

Questions générales

1. Avez-vous entendu parler du Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice (PLDMJ) qui a été conçu afin de développer le potentiel en leadership et en gestion des employés du ministère de la Justice?
 - Oui
 - Non

2. Où avez-vous entendu parler pour la première fois du PLDMJ? (Cochez toutes les cases qui s'appliquent.)
 - JustInfo*
 - Annonce par courriel
 - Affiche
 - Questionnaire
 - Collègue
 - Autre – veuillez préciser : _____

3. Où avez-vous obtenu des renseignements supplémentaires sur le PLDMJ? (Cochez toutes les cases qui s'appliquent.)
 - Je n'ai pas cherché à obtenir des renseignements supplémentaires sur le PLDMJ
 - JustInfo*
 - Annonce par courriel
 - JUSnet*
 - Autre – veuillez préciser : _____

Le processus

Nous aimerions obtenir vos commentaires sur les renseignements qui ont été communiqués au moment de l'annonce du programme.

Admissibilité

Le projet pilote PLDMJ a été conçu à l'intention des employés du ministère de la Justice des niveaux EX M1, EX M2, LA 2A et LA 2B qui désirent développer leur potentiel en leadership et en gestion au ministère de la Justice. Après avoir complété le programme pilote, les participants qui auront pris part avec succès au programme auront développé leurs compétences et habiletés en matière de leadership, et leur candidature pourrait être considérée pour des postes de gestion au sein du ministère de la Justice, de niveau équivalent ou supérieur à leur poste actuel.

4. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

Les critères d'admissibilité sont clairs.

- 1 - Complètement en désaccord
- 2
- 3
- 4 - Ni en accord ni en désaccord
- 5
- 6
- 7 - Complètement d'accord

Objectifs

Le PLDMJ vise à permettre aux participants ce qui suit :

- améliorer leurs compétences clés en leadership et en gestion;
- mieux comprendre et apprécier le contexte général du leadership et de la gestion au ministère de la Justice, notamment qui sont les intervenants clés et quelles sont les questions complexes dans le milieu de travail du MJ;
- apprendre, tout en développant leurs compétences stratégiques en matière de planification, comment coordonner efficacement la prestation de services et l'exécution des programmes et comment guider et influencer une équipe de travail;
- mieux comprendre la culture ministérielle au sein du ministère de la Justice;
- développer leur capacité à gérer et à diriger efficacement dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels et de devenir des agents de changement.

5. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

Les objectifs du PLDMJ énoncés sont clairs.

- 1 - Complètement en désaccord
- 2
- 3
- 4 - Ni en accord ni en désaccord
- 5
- 6
- 7 - Complètement d'accord

Éléments essentiels

Même si le programme sera adapté pour répondre aux besoins de chaque personne, il comprend les six éléments essentiels suivants :

- plans d'apprentissage et de perfectionnement personnalisés;
- formation en classe, tant interne qu'externe;
- affectations en milieu de travail dans la région de la capitale nationale et dans les bureaux régionaux;
- évaluation et rétroaction continues, constructives et objectives;
- accès direct au réseau d'apprentissage du PLDMJ pour les participants;
- accès à de l'encadrement professionnel et au mentorat par la haute direction.

6. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

Les éléments essentiels du programme sont clairement énoncés.

- 1 - Complètement en désaccord
- 2
- 3
- 4 - Ni en accord ni en désaccord
- 5
- 6
- 7 - Complètement d'accord

Critères et processus de sélection

Les participants ont été sélectionnés selon des critères établis ayant trait à l'éducation, l'expérience, les connaissances et les quatre compétences clés en leadership de la fonction publique du Canada.

7. Vous souvenez-vous assez bien des renseignements qui ont été communiqués en ce qui a trait aux critères et au processus de sélection?

- Oui
- Non

8. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

Les critères de sélection étaient appropriés étant donné les objectifs visés par le programme.

- 1 - Complètement en désaccord
- 2
- 3
- 4 - Ni en accord ni en désaccord
- 5
- 6
- 7 - Complètement d'accord

9. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

Le processus de sélection a été bien expliqué.

- 1 - Complètement en désaccord
- 2
- 3
- 4 - Ni en accord ni en désaccord
- 5
- 6
- 7 - Complètement d'accord

10. Selon vous, quel serait le délai adéquat pour préparer une candidature?

- Moins d'un mois
- 2 mois
- 3 mois
- 4 mois ou plus

11. Avez-vous présenté votre candidature au PLDMJ?

- Oui
- Non

12. Avez-vous été sélectionné pour participer au PLDMJ?

- Oui
- Non

13. Quelle importance ont eu les facteurs suivants dans votre décision de ne pas présenter votre candidature? Veuillez accorder une note à chacun des facteurs en utilisant une échelle de 1 (absolument aucune importance) à 7 (très grande importance).

1 (absolument aucune importance) à
7 (très grande importance)

a) La possibilité de réussir semblait trop faible.

b) La présentation d'une candidature demandait trop de travail.

c) Les renseignements sur le programme n'étaient pas clairs.

d) J'étais préoccupé par la conciliation de mon travail et de ma vie personnelle

e) Je ne m'intéressais pas à devenir gestionnaire.

f) Je préférerais devenir gestionnaire par d'autres moyens.

14. Y a-t-il d'autres facteurs qui ont influencé votre décision de ne pas présenter votre candidature?

Outils de développement professionnel

Si vous avez présenté une demande mais n'avez pas été sélectionné, on vous a offert de participer à une séance informelle de rétroaction et on vous a remis un outil de développement professionnel.

15. Avez-vous pris part à la séance informelle de rétroaction?

- Oui
- Non - pourquoi? _____

16. La séance informelle de rétroaction a-t-elle été utile?

- Très utile
- Utile
- Plus ou moins utile
- Pas utile

17. Avez-vous accepté l'outil de développement professionnel qui vous a été offert?

- Oui
- Non - pourquoi? _____

18a. Quel outil avez-vous choisi?

- Accès à un outil en ligne de développement de carrière
- Rencontre d'une heure avec un conseiller en développement de carrière

18b. L'outil de développement professionnel a-t-il été utile?

- Très utile
- Utile
- Plus ou moins utile
- Pas utile

19. Si le Ministère offre de nouveau la chance de participer au PLDMJ, envisageriez-vous de présenter votre candidature?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

20. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

Le PLDMJ a probablement permis d'identifier des employés possédant un potentiel de gestion qui n'auraient peut-être pas été identifiés autrement.

- 1 – Complètement en désaccord
- 2
- 3
- 4 – Ni en accord ni en désaccord
- 5
- 6
- 7 – Complètement d'accord
- Je ne sais pas

21. Avez-vous des commentaires à faire sur le présent sondage ou sur le PLDMJ en général?

Données démographiques

22. Quel est votre sexe?

- Homme
- Femme

23. Faites-vous partie de l'un des groupes suivants?

- | | | |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
| a) Minorités visibles | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| b) Personnes handicapées | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| c) Autochtones | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |

24. De quel groupe professionnel faites-vous partie?

- LA
- Autre groupe professionnel

25. Où travaillez-vous actuellement?

- Administration centrale
- Bureau régional
- Services juridiques ministériels

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire!