



**PROGRAMME D'EXCELLENCE POUR LES AVOCATS  
ÉVALUATION  
Rapport final**

**Avril 2010**

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



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objectif de l'évaluation.....	1
1.2. Structure du rapport .....	2
<b>2. DESCRIPTION DU PROGRAMME D'EXCELLENCE POUR LES AVOCATS .....</b>	<b>3</b>
2.1. Contexte du Programme .....	3
2.2. Objectifs du Programme .....	4
2.3. Conception du Programme .....	4
2.4. Composantes du Programme .....	6
<b>3. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>11</b>
3.1. Entrevues avec les répondants clés .....	11
3.2. Enquêtes auprès des parties prenantes .....	11
3.3. Examen des documents.....	13
<b>4. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....</b>	<b>15</b>
4.1. Raison d'être et bien-fondé de la poursuite du Programme.....	15
4.2. Conception du Programme .....	17
4.3. Recrutement .....	18
4.4. Rétention.....	27
4.5. Stratégies de communication .....	29
4.6. Visibilité et perceptions .....	32
4.7. Formation et supervision.....	36
<b>5. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION.....</b>	<b>43</b>
5.1. Introduction.....	43
5.2. Enjeux .....	43
<b>ANNEXE A : Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats – Étudiant en     droit de troisième année .....</b>	<b>49</b>

<b>ANNEXE B : Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats – Étudiants ayant reçu une offre de stage .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE C : Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats – Stagiaires actuels et anciens stagiaires.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXE D : Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats – Gestionnaires .....</b>	<b>83</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Comparaison de l'aide financière du MJ pour les étudiants stagiaires, par région

Tableau 2 : Répartition des entrevues par catégorie de répondant

Tableau 3 : Populations de l'enquête et taux de réponse

Tableau 4 : Candidatures et recrutement des étudiants stagiaires par région et par année

Tableau 5 : Nombre d'échelons LA-01 recrutés par le biais du PEA et par les processus de recrutement externes, pour les années 2006-2007 à 2008-2009

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Importance des qualités d'un candidat pour un poste d'avocat

Figure 2 : Niveau d'intérêt des étudiants à effectuer un stage au MJ

Figure 3 : Importance accordée par les étudiants en troisième année de droit aux divers facteurs associés au choix d'un lieu de stage

Figure 4 : Importance accordée par les stagiaires actuels et anciens aux divers facteurs pour leur choix d'un lieu de stage

Figure 5 : Mesure dans laquelle les rotations ont répondu ou répondent aux attentes d'apprentissage des étudiants

Figure 6 : Mesure dans laquelle les caractéristiques de leur expérience en tant que stagiaire au MJ ont répondu ou répondent aux attentes des étudiants

## SOMMAIRE

### 1. Introduction

Le Programme d'excellence pour les avocats (PEA) a été établi en 2001 en vue de répondre au besoin de plus en plus pressant pour le ministère de la Justice (MJ) de s'assurer un flux régulier de « bons avocats » salariés au premier échelon. Ce programme s'est révélé être le principal mécanisme du Ministère en matière de recrutement et de rétention des étudiants stagiaires.

De nouveaux défis sont venus s'ajouter aux pressions et aux enjeux qui existaient il y a huit ans, et qui sont toujours présents aujourd'hui. La mondialisation, l'explosion des technologies de l'information, la prospérité économique des dernières années qui a dynamisé les activités commerciales, ainsi que les préoccupations relatives aux menaces terroristes ont augmenté de manière remarquable la demande en services juridiques à travers le Canada, ce qui a intensifié la compétition visant à recruter les meilleurs diplômés en droit. Le Ministère doit désormais augmenter la proportion d'avocats stagiaires au sein de son effectif juridique en vue de répondre aux compressions budgétaires, mais le Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux indique que la rétention des avocats, en particulier aux échelons débutant et intermédiaire, est devenue un défi pour le gouvernement fédéral en raison de l'importance des écarts de salaire des avocats entre les secteurs privé et public, ainsi qu'entre les gouvernements des provinces et du fédéral.

La capacité du Ministère à recruter et à retenir un nombre suffisant de « bons avocats » salariés au premier échelon aura une incidence sur son habilité à honorer son mandat en dépit des contraintes de ressources.

L'objet de cette évaluation est d'examiner la raison d'être et le bien-fondé de la poursuite du Programme; la mesure dans laquelle la conception du PEA est appropriée aux objectifs fixés; et ce qui s'est produit en raison de ce Programme.

## **2. Méthodologie**

Trois méthodes de recherche ont été utilisées dans le cadre de la présente évaluation : l'examen de documents clés; des entrevues avec 62 répondants clés (cadres supérieurs et gestionnaires des ressources humaines (RH), coordonnateurs du PEA et conseillers en RH, avocats du MJ qui ont travaillé dans le secteur privé par le passé et directeurs des services de cheminement de carrière des universités); et des enquêtes auprès des groupes de parties prenantes (étudiants en 3<sup>e</sup> année de droit, stagiaires actuels et anciens du MJ et gestionnaires du Ministère).

## **3. Constatations**

### **3.1. Rôle du PEA dans le recrutement des avocats de premier échelon**

L'annonce récente qui visait à focaliser les recrutements externes à l'échelon LA-01 et à suspendre de manière temporaire le recrutement des échelons LA-02 et supérieurs a envoyé un signal fort à l'effet que le MJ entend transformer son effectif juridique. Cela se traduit en une nécessité continue pour le Ministère de recruter un plus grand nombre d'avocats salariés au premier échelon.

Le rôle du PEA en matière de recrutement aux postes LA-01 de demain doit être examiné à la lumière de la nouvelle orientation adoptée par le MJ. Il est important que le rôle du PEA (par rapport aux autres mécanismes de recrutement du Ministère) soit défini en fonction d'une compréhension claire des besoins du Ministère, tenant compte des aspects d'efficacité et d'efficacités, plutôt que des ressources budgétaires actuelles ou des attentes historiques associées au Programme.

Les avantages liés au recrutement par le biais du PEA sont considérables : le plus notable étant que les stagiaires du MJ ont été évalués par plusieurs gestionnaires au cours de leur stage et qu'en un sens, ils ont déjà été « testés »; ils ont fait l'apprentissage du gouvernement fédéral et ils ont appris les formes de soutien que lui apporte le MJ; ils peuvent être recrutés immédiatement après avoir complété leur stage, sans passer par un second processus de dotation par concours. Ce type de recrutement est défavorisé par une formation auprès des stagiaires qui demande du temps et des ressources, et ces derniers ne peuvent être recrutés comme avocats qu'après avoir complété leur stage et été admis au Barreau.

La gestion de la PEA est en grande partie administrée pas des personnes très occupées à plusieurs autres responsabilités conjointes. Il s'ensuit que la capacité du Programme à être proactif ou à relier les priorités en matière de recrutement en fonction des besoins du Ministère s'est révélée plutôt limitée. Il existe de nombreuses possibilités d'améliorer le Programme et de le rendre plus utile, tant pour le Ministère que pour les stagiaires. La concrétisation de ces possibilités nécessitera des ressources humaines et financières attitrées.

### **3.2. Structure de gouvernance**

L'évaluation a établi que le PEA manque d'une structure de gouvernance claire. En dépit de son statut d'initiative nationale, ses principales parties prenantes ministérielles n'ont aucun rôle ni responsabilité explicites. Il s'ensuit que le Programme est structuré autour d'opérations gérées à l'échelle régionale et sans liens définis entre elles; il ne comporte par ailleurs aucun cadre de gestion assorti de rôles et de responsabilités clairement définis. L'évaluation a conclu que cette situation avait entraîné la confusion, miné la cohérence et la cohésion du Programme et s'était traduite par des occasions perdues à la mise en commun de l'information et des pratiques exemplaires. Elle constate en outre la nécessité d'une fonction de coordination robuste entre la région de la capitale nationale (RCN) et les régions, visant à permettre aux équipes du PEA dans l'ensemble du pays d'établir et d'atteindre des objectifs communs au Programme et d'assurer une plus grande cohérence dans la façon dont le PEA est géré au sein du Ministère.

### **3.3. Un cadre commun pour la cohérence du Programme**

L'évaluation révèle la nécessité d'une cohérence accrue en matière de mise en œuvre et de gestion du Programme dans l'ensemble du Ministère. Compte tenu du fait que les barreaux provinciaux établissent des règlements en matière de recrutement et de formation des stagiaires, il conviendra de prévoir une certaine souplesse quant à la façon de gérer le PEA d'une région à l'autre. Cette souplesse est également importante puisqu'il y a de nettes différences dans les marchés du travail dans l'ensemble du pays et dans le marché compétitif en matière de recrutement des avocats. Toutefois, l'évaluation a relevé un certain nombre de domaines où il serait préférable d'assurer une plus grande cohérence. Par exemple, le MJ assure divers niveaux d'aide financière aux étudiants pendant leur formation et leur examen du Barreau. La planification du Programme, la formation, la supervision et l'évaluation du rendement des étudiants sont autant de domaines nécessitant davantage de cohérence.

### **3.4. Porte-parole national et stratégies de communication du PEA**

L'évaluation a établi la nécessité de désigner un « champion » ou porte-parole du PEA, en l'absence duquel le Programme a perdu trop de sa visibilité, tant au sein du MJ qu'à l'externe. Le porte-parole serait le principal point de contact du MJ responsable de la promotion du Programme. Il importe d'assurer une communication solide et continue entre le Programme et ses principales parties prenantes, notamment à l'interne, au niveau de la direction comme à tous les échelons du MJ, des comités ministériels pertinents et de l'Association des anciens stagiaires du MJ, des responsables de stage et des superviseurs, ainsi qu'à l'externe, au niveau des services de cheminement de carrière des universités, des organisations étudiantes, des associations juridiques, des barreaux et des services d'organisation des carrières juridiques.

### **3.5. Mise en commun de l'information et des pratiques exemplaires**

L'évaluation révèle la nécessité pour le PEA de se doter d'un mécanisme officiel pour la mise en commun de l'information associée au Programme et le partage des pratiques exemplaires, en particulier dans le domaine du marketing et de la formation des étudiants. Ce mécanisme rehaussera la cohérence et la cohésion du Programme, améliorera l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation des ressources et encouragera l'innovation au sein des équipes du PEA.

### **3.6. Le nom du Programme**

Le nom du Programme ne contient aucun mot qui reflète soit le mandat du PEA, c.-à-d. le recrutement et la formation de stagiaires, soit son organisme d'attache, c.-à-d., le ministère de la Justice. Bien que le PEA soit de plus en plus connu parmi les étudiants en droit en tant qu'un programme de stages en droit au sein du MJ, il est recommandé de changer le nom du Programme afin de le rendre plus explicite.



## **1. INTRODUCTION**

L'arrivée du nouveau siècle a coïncidé, pour le ministère de la Justice (MJ), avec une période d'expansion rapide. Le Programme d'excellence pour les avocats (PEA ou Programme) a été établi en 2001 pour répondre au besoin de plus en plus pressant pour le MJ de se doter d'un flux régulier d'avocats salariés au premier échelon. Trois considérations importantes ont contribué à son établissement : l'anticipation d'une vague de départs à la retraite chez les « baby-boomers » au cours des cinq à dix prochaines années; un marché de plus en plus organisé et compétitif en matière de recrutement et de rétention de nouveaux avocats; et le profil public relativement faible du MJ à titre d'employeur de choix parmi les stagiaires potentiels. L'exercice de mise en valeur du gouvernement du Canada effectué en 1999-2000 a conclu que le MJ n'était pas dans une position favorable pour recruter aisément des diplômés de « grand talent » dans les écoles de droit.

Depuis lors, le PEA s'est révélé être la principale source de recrutement de stagiaires pour le Ministère, et en fin de compte, une source importante de recrutement d'avocats salariés au premier échelon. Il a en effet permis d'embaucher des centaines de stagiaires, dont la plupart ont été retenus par le MJ à la suite de leur stage individuel.

L'examen stratégique de 2008 a exigé du Ministère que celui-ci réévalue la façon dont il assurait ses services juridiques. En réponse, le Ministère a mis en place le Modèle de pratique du droit, lequel a été conçu pour l'aider à réorganiser la façon dont il attribuait ses travaux juridiques. À court terme, le Ministère concentrera ses efforts de recrutement externe à l'échelon d'entrée LA-01, ce qui signifie qu'il aura besoin de veiller à ce que ses politiques et programmes permettent de recruter et d'embaucher des avocats de première qualité.

### **1.1. Objectif de l'évaluation**

L'objet de cette évaluation est d'examiner la raison d'être et le bien-fondé de la poursuite du Programme; la mesure dans laquelle la conception du PEA est appropriée pour le soutien des objectifs fixés; et ce qui s'est produit en raison de ce Programme.

Il convient de souligner ici que l'évaluation n'a pas pour objet d'évaluer l'efficacité des opérations du PEA dans les régions. Elle permet plutôt d'évaluer les points forts et les points faibles du Programme à l'échelle nationale.

L'évaluation couvre la période entre 2001, lorsque le Programme a été annoncé, jusqu'à février 2009, lorsque la collecte des données pour l'évaluation a pris fin.

## **1.2. Structure du rapport**

Le présent rapport contient cinq sections, dont la présente introduction. La section 2 décrit le Programme d'excellence pour les avocats, la section 3 décrit la méthodologie d'évaluation; la section 4 résume les principales constatations, et la section 5 présente les conclusions, les recommandations et les réponses de la direction.

## **2. DESCRIPTION DU PROGRAMME D'EXCELLENCE POUR LES AVOCATS**

Cette section du rapport décrit le PEA, son contexte passé et actuel, ses objectifs, sa conception et sa mise en œuvre.

### **2.1. Contexte du Programme**

Avant la mise en œuvre du PEA, les décisions de recrutement, de formation et de rétention des stagiaires étaient prises pour la plupart de façon ponctuelle et particulière par des gestionnaires. Les marques de planification, d'encadrement ou d'établissement de rapports à l'échelle du Ministère étaient fort rares. Ainsi, il était peu connu du milieu juridique que le MJ s'intéressait au recrutement et à la rétention d'étudiants stagiaires.

Au début du siècle, le MJ commençait à se préoccuper de la perte possible de diplômés de haut niveau au profit des cabinets d'avocats privés. L'exemple cité le plus couramment à l'époque était que la plupart des étudiants stagiaires à la Cour suprême du Canada et dans les cours fédérales finissaient toujours par se retrouver dans les grands cabinets d'avocats de Bay Street, plutôt qu'au MJ.

La réaction a donc été de créer le PEA afin d'aider le Ministère à se montrer plus compétitif au niveau du recrutement des meilleurs diplômés en droit et de pouvoir les retenir à titre d'employés du Ministère. Le PEA a lancé sa campagne de sensibilisation et a annoncé en même temps une politique de garantie d'emploi<sup>1</sup>, semblable à ce que les grands cabinets juridiques offraient à leurs étudiants stagiaires, c'est-à-dire un poste temporaire de deux ans après leur stage à la suite de la réussite du stage et de l'entrée de l'étudiant au Barreau. Cette politique d'emploi a progressivement disparu en 2004-2005 compte tenu de diverses incertitudes budgétaires, sauf en Colombie-Britannique où elle est demeurée en vigueur.

---

<sup>1</sup> Le Bureau régional du Québec n'a pas mis en œuvre cette politique.

## **2.2. Objectifs du Programme**

Les objectifs du Programme sont le recrutement, la formation et la rétention des stagiaires de grande qualité<sup>2</sup> dans la perspective de répondre aux besoins à court et à long terme du MJ en matière d'avocats. Pour atteindre ces objectifs, le MJ offre aux étudiants en droit participant au PEA la possibilité de mettre à profit l'expérience et le savoir-faire d'un mentor ou d'un superviseur attitré qui les orienterait et les soutiendrait avec professionnalisme. Les étudiants peuvent par ailleurs tirer profit d'une composante officielle de formation et de perfectionnement, laquelle est conçue pour rehausser leurs aptitudes à la plaidoirie, les familiariser avec les enjeux auxquels font face les avocats-conseils de la Couronne, et leur donner une vue d'ensemble de l'éventail des travaux juridiques réalisés au sein du Ministère.

## **2.3. Conception du Programme**

### **2.3.1. Gouvernance du Programme**

Le PEA fait partie de l'une des stratégies de dotation et de recrutement du personnel ministériel du *Plan de gestion des ressources humaines 2007-2010 au sein du ministère de la Justice*. Les deux principales priorités du PEA établies dans ce document sont 1) mieux répondre aux besoins du MJ à long terme en matière de recrutement et de dotation en personnel; et 2) rehausser l'image de marque du MJ et veiller à un recrutement intégré et ciblé à l'appui du renouvellement.

Le directeur général des Ressources humaines et du développement professionnel (RHDP) est responsable du PEA dans la RCN; dans les régions, c'est le directeur général régional (DGR) ou le DGR adjoint qui assume cette responsabilité. Les coordonnateurs régionaux du PEA qui relèvent directement de leur DGR respectif président fréquemment un comité étudiant. Ces comités constituent pour les superviseurs des étudiants une tribune au sein de laquelle ils peuvent discuter des problèmes ou partager des préoccupations avec leurs pairs. Cette tribune permet également au personnel du PEA de constater directement ce qui se passe parmi les nouvelles recrues.

Les régions jouissent d'une grande autonomie au niveau de la structure et du fonctionnement de leur propre partie du Programme. Compte tenu du fait qu'il n'a jamais existé de description explicite du rôle et des responsabilités des gestionnaires du PEA tant dans les régions qu'à

---

<sup>2</sup> Le terme « grande qualité » n'a pas été défini.

l'administration centrale (AC), il n'existe donc entre elles aucune relation au niveau du compte rendu. À l'heure actuelle, la communication entre les gestionnaires du Programme de la RCN et des régions se fait sur la base d'une participation volontaire à des téléconférences occasionnelles organisées par l'AC du PEA.

### **2.3.2. Ressources du Programme**

Bien qu'il n'existe aucun budget réservé au PEA dans les régions, on a néanmoins prévu un petit effectif composé d'avocats de niveau intermédiaire à supérieur ou d'un agencement de conseillers en RH et d'avocats attitrés au PEA<sup>3</sup>. La plupart des avocats du PEA travaillent pour le Programme à temps partiel, sauf en Colombie-Britannique où un avocat fait fonction de coordonnateur à temps plein. Dans les régions, à l'exception de la Colombie-Britannique, le PEA n'a pas son propre budget; les dépenses de fonctionnement sont donc allouées au cas par cas, à partir des budgets d'éducation ou de communication de la DGR.

Par contre, dans la RCN, le PEA est géré par le personnel des RH et un budget lui est réservé, notamment pour payer les salaires des stagiaires de la RCN. En outre, ce budget assure un financement pour la trousse nationale de marketing (tels le site Web, les livrets, etc.).

Grâce au PEA, quelque 50 à 70 stagiaires sont recrutés chaque année, en plus de 30 étudiants en droit dans le cadre d'emplois d'été dans tout le Ministère. Le salaire des étudiants stagiaires varie de 30 000 \$ (à Moncton) à 55 000 \$ (à Toronto).<sup>4</sup>

Outre les écarts de salaire selon les régions du pays, il n'existe aucune pratique normalisée au sein du Ministère eu égard au soutien assuré aux stagiaires en matière de salaire et de dépenses associées à la formation et à l'examen du Barreau. Les stagiaires ont droit à des congés pendant leur période de stage, leur permettant de suivre le cours de préparation et l'examen au Barreau, le cas échéant. Pendant cette période, trois régions paient à la fois le salaire et les dépenses liées à la formation et à l'examen; deux régions ne paient que le salaire; et une région ne défraie pas ces dépenses. Le tableau 1 présente un sommaire de cette comparaison par région.

---

<sup>3</sup> Dans la région du Nord, le directeur est chargé des étudiants stagiaires.

<sup>4</sup> Vous trouverez des informations détaillées au sujet des salaires des stagiaires sur le site Web de la PAE : <http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pea-lep/regions/artpro.html>.

**Tableau 1 : Comparaison de l'aide financière du MJ pour les étudiants stagiaires, par région**

Niveau d'aide financière	Atlantique	Québec	RCN	Ontario	Prairies	C.-B.
Le salaire des étudiants est payé pendant la formation et l'examen du Barreau	oui	non	oui	oui	oui	oui
Les coûts de formation et d'examen du Barreau sont couverts	oui	non	non	non	oui	oui

## 2.4. Composantes du Programme

Cette section donne un bref aperçu des principales composantes du PEA et porte notamment sur les activités et caractéristiques communes du Programme.

### 2.4.1. Marketing

Le PEA a recours à diverses approches de marketing, parmi lesquelles : le développement et la continuité du site Web; des brochures et des fiches d'information relatives au Programme; la présentation aux journées portes ouvertes; la participation à des salons de l'emploi; la participation à une palette d'activités de liaison avec les bureaux de services de cheminement de carrière des facultés de droit. Dans certaines régions, les DGR se réunissent une fois par an avec les doyens de facultés de droit, et le personnel du PEA assure quant à lui des séances d'information et des présentations, destinées tant aux étudiants qu'au personnel des services de cheminement de carrière; il siège au sein de panels d'étudiants et enseigne à temps partiel.

### 2.4.2. Recrutement

L'information relative au processus de recrutement est affichée sur le site Web du PEA, assortie de « liens-clés » pour chaque région. Les stagiaires sont recrutés par le biais d'un processus de dotation par concours semblable à celui utilisé auprès des employés du gouvernement fédéral. La gestion des processus d'entrevue et de recrutement est effectuée par chaque région, y compris la RCN. Un Énoncé des critères de mérite a été progressivement instauré, de sorte à faciliter la sélection des candidats. Les étudiants en droit qui satisfont à ces critères sont généralement interrogés par un comité de sélection. Un examen écrit peut également être administré. Le Ministère est tenu de respecter les politiques de recrutement du gouvernement fédéral, mais afin de demeurer compétitif, il a également opté de suivre les règlements particuliers du barreau des provinces concernant l'échéancier de recrutement (p. ex., entrevues et offres de stage).

Le MJ, comme la plupart des employeurs juridiques, recrute ses stagiaires une fois par an. À Ottawa, il existe deux processus de recrutement : un pour les stagiaires en common law et l'autre pour les stagiaires en droit civil. La décision portant sur le nombre de stagiaires à recruter est généralement prise par un comité de la haute direction dans chaque région, généralement en fonction du budget disponible.

### **2.4.3. Rotation/placement**

Les stagiaires du MJ sont généralement affectés à un nombre de rotations variant entre trois et cinq selon le lieu où ils font leur stage. Le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) continue de faire partie de l'une des possibilités de rotation dans la plupart des régions. Dans le Bureau régional du Québec (BRQ), les stagiaires travaillaient dans le secteur de la pratique du droit de leur choix pendant toute la durée de leur stage mais ce n'est plus le cas. En janvier 2009, le BRQ a mis en œuvre un programme pilote de perfectionnement à l'interne pour permettre aux stagiaires et aux nouveaux LA-01 de travailler dans plus d'une direction à l'intérieur du Bureau. Dans la RCN, on demande aux étudiants d'établir leurs quatre secteurs d'intérêt parmi quelque 70 possibilités; ils sont alors placés dans quatre rotations, à la suite d'un processus relativement élaboré de mise en égale valeur. Chaque rotation dure environ trois mois. Les stagiaires de la région du Nord, qui sont normalement affectés dans un bureau de Yellowknife, ont la possibilité de travailler sur divers dossiers ainsi qu'au sein du SPPC dans le cadre de leur rotation. Dans les autres bureaux régionaux, la plupart des sections offrent des possibilités de sites de rotation. La région de l'Ontario offre comme autre possibilité de rotation des stages à la Cour de justice de l'Ontario (Chambre criminelle).

Pour les étudiants en Common Law, la durée du stage se situe entre 10 et 12 mois, en fonction de la province. Pour les étudiants en droit civil, la durée du stage se situe entre 9 et 12 mois, en fonction du nombre de mois dont le stagiaire a besoin pour son cours de préparation au barreau. La durée du stage prévoit la période nécessaire pour suivre la formation préparatoire au barreau et passer l'examen du barreau, lesquels pouvant se produire avant ou pendant le stage, sauf dans la région du Québec où les étudiants doivent suivre la formation et passer l'examen du barreau (quatre ou huit mois) avant de faire leur stage, qui est de six mois.

#### **2.4.4. Orientation et formation officielle**

En plus de l'orientation obligatoire offerte par la Commission de la fonction publique, les stagiaires du PEA suivent une séance d'orientation comme le font toutes les nouvelles recrues du Ministère, ainsi que des séances spécialement élaborées à leur intention.

En plus de la formation en cours d'emploi, les stagiaires se voient généralement offrir un accès comparable à des cours internes de perfectionnement professionnel, au même titre que les avocats titularisés du MJ. La disponibilité des formations internes pour les stagiaires varie d'une région à l'autre. Certaines régions, notamment la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Québec, ont mis au point leur propre système de formation et proposent aux stagiaires des cours à temps partiel pendant une certaine période. Le Bureau régional de la Colombie-Britannique (BRCB) (et bientôt le BRQ) exige de la part de tous ses stagiaires et avocats débutants qu'ils suivent un programme de trois ans conçu pour peaufiner leurs aptitudes à la rédaction juridique et à la plaidoirie. Les stagiaires sont encouragés à suivre les cours/conférences qui leur sont proposés gratuitement par l'association juridique ou l'ordre des avocats de la province. Ils peuvent avoir également l'occasion de suivre des conférences ou des cours assortis d'un certain coût, à la discrétion du gestionnaire.

#### **2.4.5. Supervision/encadrement et évaluation**

Tous les stagiaires se voient attribuer un superviseur pour chaque rotation; par ailleurs, certains ont un mentor pour toute la durée de leur stage. Les superviseurs sont en général des avocats de niveau intermédiaire à supérieur qui se sont soit portés volontaires ou ont été désignés. Les superviseurs agissent à titre de point de contact pour le stagiaire, travaillent avec lui, avec le gestionnaire de la section et le responsable de stage de l'étudiant. Le mentorat formel pour les stagiaires n'est pas courant, mais la question fait son chemin, avec notamment le lancement du Programme ministériel de mentorat.

Les superviseurs sont importants à ce point puisque leur rôle détermine très souvent l'issue d'un stage. Ils sont tenus de faire en sorte que les affectations de travail soient tant éducatives qu'appropriées en termes de charge de travail et de complexité. Ils sont chargés d'obtenir les réactions de l'avocat principal quant à la qualité du travail réalisé et de préparer une évaluation de chacun des étudiants à la fin de la rotation. Le superviseur discute de l'évaluation du rendement de l'étudiant avec ce dernier; par la suite, l'évaluation est examinée par le gestionnaire de la section et soumise au responsable du stage qui est autorisé par le barreau à



statuer sur la réussite du stage d'un étudiant. Les responsables de stage doivent posséder un nombre minimum d'années de pratique. Bien que les responsabilités courantes de supervision d'un stagiaire soient souvent déléguées aux superviseurs, un responsable de stage peut agir à titre de superviseur au cours d'une des rotations.

À titre de programme de perfectionnement, le PEA présente l'avantage de permettre aux gestionnaires d'utiliser les évaluations satisfaisantes de rendement comme pièces justificatives afin de faire entrer un ancien stagiaire à un poste permanent de LA-01, sans que celui-ci ait à subir un second processus de dotation par concours.

#### **2.4.6. Rétention**

Le recrutement des stagiaires du MJ qui ont achevé leur stage avec succès a toujours été un dénouement important pour le Programme. Au cours de ses premières années d'existence, le PEA offrait une politique de garantie d'emploi. En vertu de cette politique, tous les stagiaires présentant une évaluation positive du rendement se voyaient garantir un poste temporaire de deux ans après la remise des diplômes du PEA et leur entrée au barreau. Bien que cette politique eût cessée en 2004-2005 (sauf en Colombie-Britannique), un fait peu connu est que le MJ a continué de retenir la majorité des personnes qu'il avait recrutées dans le cadre du PEA.

### 3. MÉTHODOLOGIE

Trois méthodes de recherche ont été utilisées pour effectuer cette évaluation : entrevues avec les répondants clés, enquêtes auprès de la population cible et des groupes de parties prenantes, et examen des documents.

#### 3.1. Entrevues avec les répondants clés

Le tableau 2 présente la répartition des entrevues prévues dans le processus d'évaluation, par catégorie de répondants. Un total de 62 entrevues ont été effectuées auprès de 58 personnes<sup>5</sup>. La plupart des entrevues ont été effectuées en personne, entre les mois de novembre et de décembre 2008.

**Tableau 2 : Répartition des entrevues par catégorie de répondant**

Catégorie de répondant	Nombre d'entrevues
Gestionnaires principaux et gestionnaires des ressources humaines responsables du PEA et gestionnaires ayant recruté des participants au PEA	20
Coordonnateurs du PEA et conseillers en RH	15
Superviseurs immédiats	12
Avocats ayant travaillé dans des cabinets privés avant de se joindre au MJ	5
Directeurs des services de cheminement de carrière des universités	10
<b>Total</b>	<b>62</b>

#### 3.2. Enquêtes auprès des parties prenantes

Trois enquêtes effectuées par Internet ont été prises en compte pour la présente évaluation, au cours des mois de janvier et février 2009. La Division de la recherche et de la statistique a administré ces enquêtes et rédigé un rapport sommaire pour chacune d'elles.

---

<sup>5</sup> Un certain nombre de répondants ont joué deux rôles ou plus, (p. ex., un gestionnaire ou un coordonnateur du PEA qui travaillait pour un cabinet privé avant de se joindre au MJ).

Les populations d'enquête étaient : les étudiants en troisième année de droit inscrits dans l'ensemble du pays; des stagiaires actuels et passés du MJ travaillant au sein du Ministère; des gestionnaires du MJ ayant employé ou susceptibles d'employer des stagiaires. Dans chaque cas, l'ensemble de la population a fait l'objet de l'enquête. Dans le cas des étudiants en troisième année de droit, cette enquête a été réalisée par anticipation d'un faible taux de réponse. Dans le cas des deux groupes de parties prenantes internes, la population est relativement faible; par conséquent, l'échantillonnage n'a pas été nécessaire.

En ce qui a trait à l'enquête auprès des étudiants en troisième année de droit, on a approché l'ensemble des 20 écoles de droit canadiennes; 18 ont collaboré. Le lien vers les questions de l'enquête a été envoyé à un total de 3,342 étudiants. Bien que le taux de réponse (7 %) se soit révélé plus faible que prévu, il demeure proche de la norme (10 %) en matière d'enquête par Internet. Les étudiants qui ont répondu ont été suffisamment consciencieux pour formuler des commentaires ou des suggestions.

En outre, deux autres enquêtes électroniques ont été envoyées à des stagiaires actuels ou passés du MJ et à des gestionnaires. L'enquête auprès des gestionnaires ne couvrait pas les 20 gestionnaires qui ont été interrogés dans le cadre de la présente évaluation.

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des populations de l'enquête et les taux de réponse.

**Tableau 3 : Populations de l'enquête et taux de réponse**

Groupe ayant fait l'objet de l'enquête	Population de l'enquête	Répondants	Sexe du répondant	Langue du répondant	Taux de réponse
Étudiants en troisième année de droit	3 342	219	F 63 % M 37 %	A 61 % F 39 %	7 %
Stagiaires actuels ou anciens du MJ	275	139	F 62 % M 38 %	A 73 % F 27 %	51 %
Gestionnaires du MJ	88 <sup>6</sup>	27	S.O.	S.O.	31 %

<sup>6</sup> Ce nombre ne comprend pas les 20 gestionnaires qui ont été interrogés dans le cadre de la présente évaluation.

### 3.2.1. Limites des enquêtes

Compte tenu de certaines réalités et contraintes liées au Programme, des limitations inhérentes à notre approche concernant les enquêtes ont été définies comme suit :

- Il est à craindre une représentation inégale parmi les régions dans les deux enquêtes internes (stagiaires et gestionnaires participants). Étant donné qu'il n'existait aucune base de données pour le Programme, le nom des répondants à l'enquête a dû être recueilli auprès du personnel du PEA dans toutes les régions. Compte tenu du roulement du personnel, certaines régions ont éprouvé des difficultés à générer leur liste, et rien ne permet d'affirmer que ces listes étaient complètes pour toutes les régions.
- La participation inégale pourrait également constituer un problème dans le cadre de l'enquête auprès des étudiants en troisième année de droit. En effet, leur participation à l'enquête a été gênée par certaines politiques universitaires qui interdisaient aux tiers d'approcher directement les étudiants. Dans deux universités notamment, les étudiants n'étaient mis au courant de l'enquête que s'ils consultaient un certain bulletin de nouvelles auquel on avait joint un lien vers cette enquête. Il s'ensuit que le taux de réponse de l'une de ces universités s'est révélé particulièrement faible.
- Les résultats de l'enquête auprès des étudiants risquent de surestimer le niveau de sensibilisation et de connaissance par rapport au PEA et au MJ, sachant que les étudiants qui ont répondu à l'enquête avaient de fortes chances de s'intéresser à une carrière juridique au sein de la fonction publique fédérale et étaient déjà mieux informés du Ministère que la population étudiante en général.
- Les résultats de l'enquête auprès des stagiaires actuels et anciens risquent de présenter un point de vue plus favorable par rapport au PEA et au MJ, en particulier parmi ceux que le Ministère a fini par embaucher.

### 3.3. Examen des documents

Malgré le nombre très limité de documents et de statistiques historiques disponibles sur le Programme, ces documents ont permis d'extraire certains renseignements contextuels pour la présente évaluation. On a consulté notamment des renseignements sur le site Web, les notes d'information, les présentations et l'enquête sur le PEA effectuée auprès des stagiaires du Bureau régional de l'Ontario (BRO). En outre, l'évaluation explorait un certain nombre de documents clés sur les initiatives en matière de RH récemment lancées par le MJ, notamment le *Soutien au*

*Modèle de pratique du droit, février 2009 et le Plan de gestion des ressources humaines du MJ (2007-2010), ainsi que le Rapport d'étape sur l'équité en matière d'emploi au MJ, 2008-2009.* Cet examen s'est étendu à plusieurs études tant publiées que non publiées sur la question de la mise en valeur de la fonction publique au Canada, du recrutement postsecondaire et des choix de carrière dans la profession juridique.

## 4. PRINCIPALES CONSTATATIONS

La présente section du rapport examine les principales constatations de l'évaluation eu égard à la raison d'être et au bien-fondé de la poursuite du Programme; la mesure dans laquelle sa conception est appropriée aux objectifs du PEA; et ce qui s'est produit en conséquence du Programme.

### 4.1. Raison d'être et bien-fondé de la poursuite du Programme

Les stages en droit font partie d'un environnement dynamique. Celui-ci évolue au rythme de l'économie, du marché du travail, de la démographie et des valeurs sociales d'une époque, ainsi que l'ont souligné nombre de répondants. Les pressions et les défis qui existaient il y a de cela huit ans sont toujours présents aujourd'hui et, sous certains aspects, sont devenus plus aigus alors qu'augmente le nombre de personnes qui prennent leur retraite.

De nouveaux enjeux se sont depuis lors présentés dans le contexte canadien. La mondialisation, l'explosion des technologies de l'information, la prospérité économique des dernières années qui a entraîné des activités commerciales accrues, ainsi que les préoccupations relatives aux menaces terroristes ont augmenté de manière remarquable la demande en services juridiques. Toutefois, l'arrivée de diplômés en droit n'a pas suivi le rythme des changements et on constate désormais une pénurie d'avocats au Canada. Cette pénurie s'est traduite par une très nette augmentation du coût des services juridiques<sup>7</sup>.

Au cours de la dernière décennie, le salaire moyen des avocats employés dans le secteur privé n'a cessé d'augmenter alors que celui du secteur public marque un net retard. Par exemple, le salaire hebdomadaire d'un stagiaire peut atteindre 1 600 \$ dans un grand cabinet d'avocats de Toronto, alors qu'il est de 750 \$ au MJ; le salaire annuel d'un associé en première année peut atteindre 115 000 \$, mais seulement 60 000 \$ au MJ<sup>8</sup>. Selon les répondants clés, certains ministères de la Justice provinciaux ont augmenté le niveau des salaires de leurs avocats en

---

<sup>7</sup> *Where is a lawyer when you need one?* p. 46-47, *Maclean's*, 9 février 2009

<sup>8</sup> Site Web de l'Association for Legal Career Professionals : [www.nalpcanada.com](http://www.nalpcanada.com), et décision arbitrale du groupe LAW (LA), en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2009 – Structure des salaires.

conséquence de l'importance de l'écart salarial entre les avocats des provinces et ceux du gouvernement fédéral aux échelons d'entrée et débutant. Ainsi, les avocats qui préfèrent travailler dans le secteur public peuvent continuer de le faire avec des salaires plus élevés et des avantages comparables à un emploi au sein d'un gouvernement provincial.

Selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008, les avocats fédéraux dans la catégorie LA ont manifesté une incertitude considérable quant à la possibilité de rester dans la fonction publique. Des 1 612 avocats qui ont répondu à l'enquête, 9 % ont déclaré qu'ils envisageaient de quitter leur ministère ou organisme au cours des deux prochaines années et 14 % au cours des cinq prochaines années. Trente-quatre pour cent ont indiqué ne pas être sûrs de vouloir rester ou de quitter leur organisme actuel au cours des deux prochaines années. La plupart de ceux qui songeaient à quitter le Ministère avaient l'intention de poursuivre leur carrière dans un autre ministère ou organisme ou à l'extérieur du gouvernement fédéral. Environ 26 % ont déclaré que les salaires et les avantages étaient la raison la plus importante à l'origine de leur décision de partir, alors que 19 % supplémentaires ont déclaré qu'il s'agissait de leur deuxième, voire troisième raison la plus importante de partir.

En outre, le MJ fait face à un autre enjeu important. À l'issue des décisions prises dans le cadre de l'examen stratégique, le Ministère envisage d'augmenter de 11 % la proportion d'avocats salariés au premier échelon au sein de son personnel juridique<sup>9</sup>. Le Ministère vient tout juste d'annoncer une suspension temporaire du recrutement de ses avocats aux échelons intermédiaire et supérieur (LA-2A et supérieur).

Compte tenu de ces réalités et de ces enjeux évolutifs, le MJ va continuer de nécessiter une source fiable d'avocats salariés au premier échelon afin de combler ses besoins en effectif. Le PEA se révèle donc plus nécessaire que jamais.

Bien que les gestionnaires interrogés considèrent le PEA comme un outil fiable, efficace et efficace en matière de recrutement des futurs avocats, ils ne le jugeaient pas à la hauteur pour répondre aux besoins en personnel à court terme. Ils estimaient en effet que bien que les étudiants stagiaires permettent d'atténuer certaines pressions de travail à court terme, ils doivent néanmoins porter leurs efforts sur leur éducation, compte tenu du fait que cela représente pour eux tant un investissement qu'une obligation envers la profession.

---

<sup>9</sup> Soutien au Modèle de pratique du droit, présentation lors de la Conférence des GO/DRF, du 16 février 2009.

## 4.2. Conception du Programme

Par le biais du PEA, le programme de stages en droit du MJ a évolué pour passer d'un mécanisme de recrutement totalement ponctuel, au sein duquel les gestionnaires recrutait leurs stagiaires selon les besoins et en fonction des ressources, à une série de programmes gérés à l'échelle régionale et fonctionnant au sein d'un cadre-structure national.

À l'origine, le PEA était dirigé par un avocat-conseil qui jouissait d'une autorité et d'aptitudes de communication exceptionnelles. Alors que cette personne était responsable de la gestion du PEA dans la RCN, elle assumait également le rôle de champion du Programme. Sous sa tutelle et avec l'aide d'un site Web pour le PEA, la visibilité et l'image du MJ en tant que destination de choix pour les étudiants stagiaires se sont améliorées. Après son départ, le champion n'a pas été remplacé; le Programme n'avait désormais plus un porte-parole reconnu. L'AC de la RCN s'est trouvée incapable de continuer à assumer la direction et le soutien du PEA collectif, puisque ce poste n'a tout simplement jamais été pourvu. Les directeurs des services de cheminement de carrière dans les écoles de droit ont déjà mentionné que la visibilité du PEA à titre de programme national s'était affaiblie depuis le départ de la « figure de proue ou porte-parole » du Programme.

Depuis la disparition de la politique de garantie d'emploi dans la plupart des régions, le bien-fondé de la poursuite du Programme à titre d'initiative nationale a été mis en doute par certains répondants clés. De leur point de vue, le PEA a d'abord été pensé comme un programme national en raison de la politique de garantie d'emploi; étant donné que celle-ci n'est plus en vigueur à l'échelle nationale, il n'y a plus rien pour justifier l'existence du Programme. Une région a même osé mettre en doute la nécessité du PEA en affirmant qu'elle était capable de faire la même chose avec ou sans lui. Il apparaît clairement, à l'issue de ces déclarations, que le fait que la majorité des étudiants stagiaires sont ensuite recrutés par le Ministère est un phénomène méconnu du public.

Nombre des éléments fondamentaux d'une initiative nationale digne de ce nom sont absents du PEA, notamment : une structure de gouvernance clairement articulée; des ressources attirées; des politiques, des principes, des normes ou des pratiques communes; ou une capacité à encadrer la progression et à rapporter les résultats dans l'ensemble du Ministère. Bien que le PEA fasse partie du Plan de gestion des ressources humaines du MJ de 2007-2010, aucune cible de recrutement explicite n'a été établie. Il conviendra de noter par ailleurs que rares sont les répondants clés qui étaient au courant du fait que le PEA fait partie du Plan des ressources humaines global du Ministère.



Le directeur général des RHDP est responsable du PEA, mais jouit d'une autorité limitée sur la plupart des décisions relatives aux dépenses ou au recrutement du Programme. L'importance de l'écart entre les responsabilités de cet individu et la limitation de son statut d'autorité justifie, du point de vue de l'organisme, un examen.

Plusieurs régions ont suggéré la nécessité d'établir des principes fondamentaux ou un cadre général pour le PEA, à une échelle nationale, notamment en ce qui concerne la promotion et le marketing, tout en laissant la fonction de recrutement, soit le noyau du Programme, à la charge particulière des régions. Chaque barreau provincial établit les règles relatives aux stagiaires. Il s'ensuit que le PEA doit gérer différents ensembles de règles et de contraintes dans chaque province. Compte tenu du fait que les bureaux régionaux sont ceux qui comprennent le mieux ces besoins et ces contraintes, cela semble justifier qu'ils continuent de jouer un rôle important dans le recrutement des stagiaires qui seront probablement employés à titre de LA-01 après leur stage.

Certains coordonnateurs du PEA ont mentionné qu'ils désiraient davantage d'orientation et de cohérence sur divers enjeux, dont le processus de « liaison » entre les étudiants d'été et les stagiaires. Deux régions ont même été jusqu'à suggérer que l'AC devrait jouer un rôle plus actif dans le soutien des opérations du Programme, notamment au niveau d'une orientation et d'une formation élémentaires des étudiants et d'une formation en RH pour les intervieweurs.

Les répondants clés étaient unanimes quant aux besoins du PEA : une unité centrale de coordination et des rôles et responsabilités plus clairs pour toutes les parties concernées; une vision commune et un cadre-structure pour le Programme, à titre d'initiative nationale; suffisamment de souplesse dans la mise en œuvre du Programme. Il apparaît clairement en effet que la gestion du PEA nécessite une approche plus cohérente et mieux coordonnée.

### **4.3. Recrutement**

Le PEA a attiré un nombre important de candidats à des postes de stagiaires au sein du MJ. Entre 2006 et 2009, le MJ a reçu 3 973 candidatures pour un total de 231 postes de stagiaire. En moyenne, le Ministère recrute entre 50 et 70 stagiaires chaque année. Bien que le nombre de candidats soit demeuré relativement constant au cours de cette période, le nombre d'emplois offerts s'est accru légèrement au cours des deux dernières années, notamment en Colombie-Britannique et en Ontario. La RCN et les BRO ont reçu plus de la moitié des candidatures à des postes de stagiaire et ont affiché une proportion comparable du nombre d'emplois offerts. La

RCN a recruté plus de stagiaires que toutes les autres régions. La région du Nord a officialisé son programme de stages en droit en 2007-2008 avec l'embauche d'un étudiant à Yellowknife. Elle a l'intention de recruter un étudiant dans chacun des trois bureaux du Nord d'ici l'exercice financier 2011-2012<sup>10</sup>.

**Tableau 4 : Candidatures et recrutement des étudiants stagiaires par région et par année**

Région	2006		2007		2008		2009		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Atlantique</b>										
Recrues	1	5 %	1	5 %	1	3 %	1	4 %	4	4 %
Candidats	22		19		30		24 <sup>11</sup>		95	
<b>Québec</b>										
Recrues	5	4 %	6	4 %	6	3 %	6	3 %	23	3 %
Candidats	120		165		192		192		669	
<b>RCN</b>										
Recrues	18	7 %	20	8 %	21	9 %	21	8 %	80	8 %
Candidats	260		244		244		266		1014	
<b>Ontario</b>										
Recrues	9	3 %	9	3 %	12	5 %	14	6 %	44	4 %
Candidats	298		298		251		221		1068	
<b>Prairies</b>										
Recrues	9	6 %	7	5 %	11	8 %	11	6 %	38	6 %
Candidats	142		141		134		188		605 <sup>12</sup>	
<b>Colombie-Britannique</b>										
Recrues	8	10 %	7	5 %	10	8 %	15	14 %	40	9 %
Candidats	77		131		133		109		450	
<b>Nord</b>										
Recrues	0	S.O.	0	S.O.	1	0,02 %	1	0,03 %	2	0,03 %
Candidats	0		0		41		31		72	
<b>Total</b>										
Recrues	50	5 %	50	5 %	62	6 %	68	6 %	231	6 %
Candidats	919		998		996		1000		3973	

<sup>10</sup> Après la collecte des données pour l'évaluation, on nous a mentionné que la région du Nord a commencé à l'été de 2009 à embaucher pour l'été des étudiants en droit à Yellowknife et Iqaluit. La région recrute dans l'ensemble du pays car elle n'a pas d'école de droit locale.

<sup>11</sup> Le processus de candidature dans la région de l'Atlantique était toujours en cours, ce nombre est une estimation fondée sur le nombre de candidats au cours des trois années précédentes.

<sup>12</sup> Les nombres de candidats pour les bureaux du Manitoba et de Calgary sont des estimations.

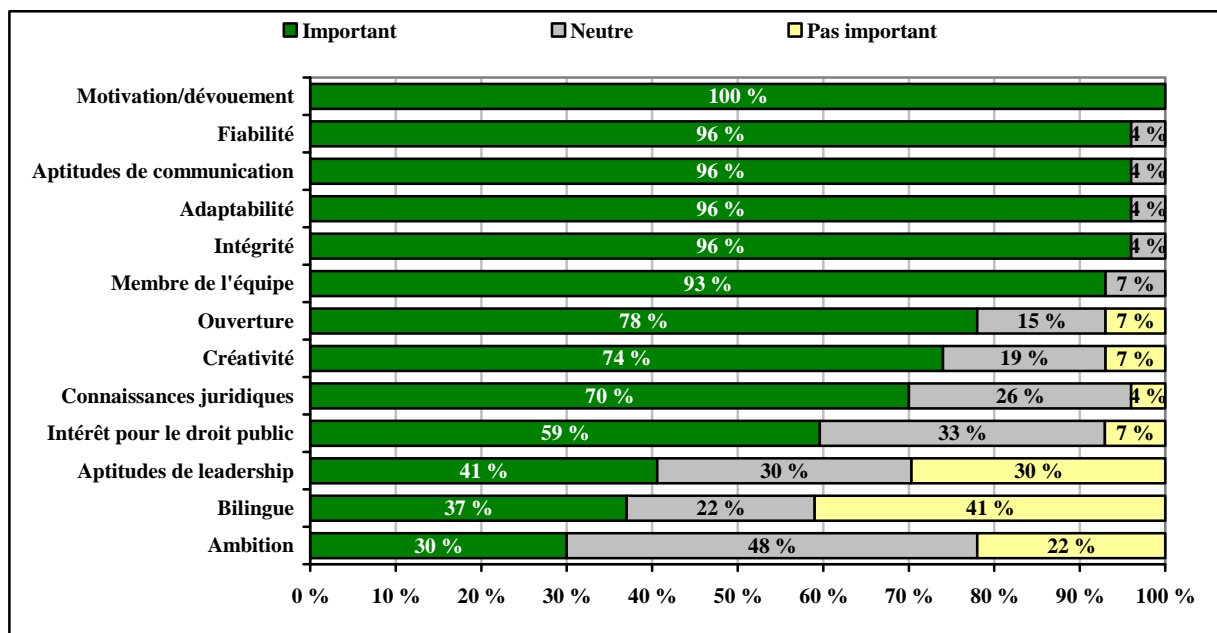
Selon l'enquête, 26 % des gestionnaires ont indiqué se souvenir de situations dans lesquelles ils auraient aimé qu'un stagiaire travaille dans leur section, mais ils se sont trouvés dans l'impossibilité d'en recruter un; ceci suggère qu'il existe une demande dans le système pour davantage de stagiaires à l'avenir. Lorsqu'on a demandé aux gestionnaires les facteurs qui avaient influencé leur décision en matière d'offre de placement à des stagiaires, 82 % des répondants ont considéré la disponibilité d'un poste approprié pour des étudiants comme le facteur le plus important, suivi des besoins en personnel (60 %). La disponibilité des superviseurs et de l'espace nécessaire a aussi été mentionnée, mais n'a pas été considérée comme un obstacle sérieux; on pouvait en général trouver des solutions.

#### **4.3.1. Calibre des recrues du PEA**

En très grande majorité, les répondants clés étaient positifs concernant la question du calibre des stagiaires du PEA, qu'ils ont décrit comme brillants, d'une excellente expérience non juridique et diversifiée, faisant preuve d'une grande maturité, compétents et désireux d'apprendre. De nombreux gestionnaires ont par ailleurs souligné un avantage important en ce sens que les étudiants stagiaires du PEA sont mieux préparés et plus susceptibles de faire une carrière aussi longue que satisfaisante au sein de la fonction publique parce qu'ils sont plus habitués à une perspective « pangouvernementale ». Un autre avantage se situe au niveau des gestionnaires, qui sont capables d'évaluer la capacité et les qualités personnelles de leurs stagiaires en tant qu'employés potentiels dans un contexte réel et au cours d'une certaine période; ils peuvent par ailleurs contourner le processus de recrutement, tant onéreux que laborieux, une fois que les étudiants ont complété leur stage et réussi leur examen du barreau, étant donné que ces derniers ont déjà été recrutés dans le cadre d'un processus de dotation par concours.

Dans le cadre de l'Enquête auprès des gestionnaires (Figure 1), la motivation/dévouement figurait parmi la qualité la plus importante d'un avocat, suivie de près par la fiabilité, les aptitudes de communication, les facultés d'adaptation, l'intégrité et la capacité à tenir son rôle au sein d'une équipe. L'ambition était la qualité la moins recherchée. Les gestionnaires ont par ailleurs défini d'autres qualités qui leur paraissaient importantes, notamment : l'expérience pratique, la souplesse, la sensibilité culturelle, le bon jugement, l'éthique, la loyauté, la rigueur, les qualités personnelles et le sens de l'humour.

Figure 1 : Importance des qualités d'un candidat pour un poste d'avocat



Note : Aux fins de la présente analyse, l'extrémité inférieure de l'échelle (1, 2 et 3) a été combinée, de même que l'a été l'extrémité supérieure (5, 6 et 7).

#### 4.3.2. Contributions au recrutement de LA-01

Bien que le PEA constitue une méthode éprouvée de recrutement de « bons avocats » salariés au premier échelon, il ne permet pas de recruter un nombre suffisant de nouvelles recrues pour répondre aux besoins en personnel prévus et courants du Ministère, notamment depuis la mise en œuvre du Modèle de pratique du droit. Entre 2006-2007 et 2008-2009, les personnes recrutées à la suite de leur stage au sein du PEA représentaient 38 % du nombre total d'employés LA-01 du MJ (tableau 5).

**Tableau 5 : Nombre d'échelons LA-01 recrutés par le biais du PEA et par les processus de recrutement externes, pour les années 2006-2007 à 2008-2009**

Région	Exercices financiers	Source de LA-01		Nombre total de recrues	% de recrues issues du PEA
		PEA	Concours externe		
Atlantique	2006-2007	1	3	4	25 %
	2007-2008	1	3	4	25 %
	2008-2009	1	7	8	12 %
<b>Total Atlantique</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>19 %</b>
Québec	2006-2007	5	3	8	63 %
	2007-2008	5	3	8	63 %
	2008-2009	5	10	15	33 %
<b>Total Québec</b>		<b>15</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>48 %</b>
RCN	2006-2007	14	26	40	35 %
	2007-2008	17	42	59	29 %
	2008-2009	18	55	73	25 %
<b>Total RCN</b>		<b>49</b>	<b>123</b>	<b>172</b>	<b>28 %</b>
Ontario	2006-2007	8	13	21	38 %
	2007-2008	8	12	20	40 %
	2008-2009	9	14	23	39 %
<b>Total Ontario</b>		<b>25</b>	<b>39</b>	<b>64</b>	<b>39 %</b>
Prairies	2006-2007	7	10	17	41 %
	2007-2008	7	1	8	88 %
	2008-2009	5	6	11	45 %
<b>Total Prairies</b>		<b>19</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>53 %</b>
Colombie-Britannique	2006-2007	7	7	14	50 %
	2007-2008	8	6	14	57 %
	2008-2009	11	6	17	65 %
<b>Total C.-B.</b>		<b>26</b>	<b>19</b>	<b>45</b>	<b>58 %</b>
Nord	2006-2007	0	0	0	
	2007-2008	0	1	1	0 %
	2008-2009	1	2	3	33 %
<b>Total Nord</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>25 %</b>
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>230</b>	<b>368</b>	<b>38 %</b>

Un certain nombre de raisons expliquent le nombre relativement faible de recrues issues du PEA. Jusqu'à récemment, les raisons derrière la nécessité des LA-01 au sein du Ministère à plus long terme sont demeurées peu claires. La dotation en personnel par le biais du PEA présente un défi parce qu'elle nécessite un horizon de planification de deux ans, voire davantage, à compter du moment du recrutement des stagiaires jusqu'à leur placement à un poste après leur stage. Par

exemple, si un étudiant est recruté dans le cadre du PEA à l'issue de sa deuxième année en école de droit en juin 2009, cet individu doit achever sa troisième année d'études avant de commencer son stage en juillet 2010. On attend qu'il complète son stage en juillet 2011, quand il sera alors éligible à un poste à l'échelon LA-01. En outre, compte tenu du manque de ressources actuelles attirées au Programme dans les régions, le recrutement de stagiaires tend à demeurer constant, indépendamment de l'augmentation de la demande d'avocats salariés au premier échelon. Certaines régions ont mentionné qu'elles envisageaient d'augmenter leur niveau de recrutement au cours de l'exercice 2009-2010.

Selon certains gestionnaires et répondants du PEA, les incertitudes budgétaires et les difficultés associées aux prévisions des besoins en personnel ne sont pas les seules explications du sous-recrutement. Le PEA produit des diplômés une fois par an. Il peut se présenter des situations pour lesquelles on aura besoin d'une opération de dotation immédiate pour des avocats salariés au premier échelon tout à fait qualifiés (p. ex., roulement du personnel, congé de maladie, accroissement soudain de la charge de travail). Certains coordonnateurs du PEA ont exprimé leurs préoccupations quant aux risques auxquels s'expose le Ministère à ne recruter que des diplômés du PEA; ce faisant, il pourrait passer à côté de certains individus très talentueux qui n'ont pas suivi de stage au sein du MJ, mais qui seraient des atouts au sein de l'effectif.

Bien qu'il ne soit ni possible ni approprié de suggérer que le PEA constitue la source exclusive de LA-01, il importera que le Ministère réfléchisse au rôle approprié du Programme à la lumière des autres programmes de recrutement du MJ, aux changements récents apportés aux politiques en matière de recrutement des LA et au plan global des ressources humaines.

#### **4.3.3. Programme d'emploi des étudiants d'été à titre de stratégie de recrutement**

De plus en plus, les programmes d'emploi d'été sont utilisés comme une stratégie de recrutement supposée permettre au processus de recrutement de démarrer plus tôt. En dépit de l'imposition de règles très strictes par les barreaux provinciaux quant à l'échéancier des entrevues avec les stagiaires, celui du recrutement des étudiants d'été comporte nettement moins de restrictions, sauf en Ontario où les mêmes restrictions s'appliquent à l'embauche des étudiants d'été et des stagiaires. Au cours des dernières années, les étudiants ont passé des entrevues sur les campus et se sont vus offrir des emplois d'été au sein du MJ dès la fin de leur première année en droit; ces postes sont souvent suivis d'offres de stage.

À l'heure actuelle, la Colombie-Britannique, les Prairies et l'Ontario offrent un programme de stage d'été<sup>13</sup>. Dans la région de la Colombie-Britannique, les étudiants d'été sont interviewés pour un poste de stagiaire avant les candidats de l'extérieur. Dans la région de l'Ontario, les étudiants d'été sont orientés vers des postes de stagiaires. Dans la région des Prairies, le processus de recrutement des étudiants d'été est indépendant de celui des étudiants stagiaires. Dans la RCN et au Québec, les étudiants en droit civil qui ont obtenu un poste de stagiaire se voient proposer un emploi d'été avant le début de leur stage, mais il n'existe aucun recrutement actif d'étudiants en droit pour les stages d'été aux fins de faire suivre ces postes dans un bassin de stagiaires.

La RCN étant celle qui propose la plus grande variété de possibilités de stage, on s'inquiète du fait que si l'AC démarrerait un programme d'emploi d'été pour les étudiants, cela créerait une situation ou la perception de privilèges pour les résidents locaux. En effet, les étudiants en droit recrutés pour des emplois d'été par le biais du PEA bénéficient d'un avantage par rapport aux autres, notamment pour accéder à des stages. Il s'ensuit donc que le problème de l'équité pourrait devenir une préoccupation pour les résidents d'autres parties du pays. Toutefois, si le Programme est géré plus comme un programme national, les étudiants dans l'ensemble du pays seraient encouragés à poser leur candidature pour un stage dans tout bureau du MJ.

Il existe certains avantages pour le Ministère en termes de parrainage de programmes d'été pour les étudiants en droit. Étant donné que les interviews des étudiants pour emploi d'été peuvent démarrer des mois avant celles des stagiaires, la probabilité d'obtenir les meilleurs candidats par le biais des programmes d'été est nettement plus élevée. Un bureau régional estime que les étudiants passant des entrevues pour des emplois d'été sont d'un calibre nettement supérieur à ceux passant des entrevues pour des postes de stage. Selon le personnel de ce bureau, les meilleurs étudiants tendent à obtenir des emplois d'été et sont plus probables de revenir ou d'être invités par leurs employeurs de l'été à revenir pour faire un stage.

---

<sup>13</sup> Les stagiaires d'été recrutés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme d'enseignement clinique du droit de l'Université d'Ottawa peuvent travailler au MJ mais ne sont pas reliés à des postes de stage.

#### 4.3.4. Autres réflexions relatives au recrutement

##### 4.3.4.1 Équité en matière d'emploi

Selon les répondants du PEA, bien qu'il ne soit pas prévu que le Programme atteigne des objectifs particuliers en matière de recrutement des membres des groupes désignés de l'équité en matière d'emploi (ÉE), cette dernière a néanmoins constitué une réflexion importante pour les gestionnaires et les coordonnateurs du PEA dans le cadre de la sélection des candidats. Le *Rapport d'étape sur l'équité en matière d'emploi du ministère de la Justice de 2008-2009* indiquait que pour cette période, les taux de recrutement au sein du PEA étaient proportionnellement plus élevés pour tous les groupes désignés, sauf un, comparés au total des nouvelles recrues dans la catégorie LA et aux employés du Ministère dans son ensemble (voir le tableau 6).

**Tableau 6 : Représentation de l'ÉE parmi les nouvelles recrues du PEA, comparée au total des nouvelles recrues dans la catégorie LA et du MJ dans son ensemble en 2008-2009**

Groupe Désigné	PEA (n=64)	PEA %	Total Nouvelles Recrues LA (n=235)	Total Nouvelles Recrues LA %	Employés du MJ	Employés du MJ %
Minorités visibles	10	15,6	37	15,7	683	13,9
Personnes handicapées	6	9,4	9	3,8	296	6,0
Autochtones	5	7,8	7	3,0	184	3,7

##### 4.3.4.2 Exigences en matière de langues officielles

L'exigence en matière d'une deuxième langue officielle ne s'applique pas dans le cadre du recrutement au sein du PEA, sauf au Québec où les candidats doivent passer un examen de la deuxième langue officielle, administré par la fonction publique, de sorte à être admissibles à un stage. Dans la RCN<sup>14</sup>, les besoins en matière de capacité bilingue sont plus importants; il est toutefois logistiquement difficile de mettre en œuvre des examens linguistiques compte tenu de la contrainte de temps, c.-à-d., les décisions de recrutement et les offres doivent intervenir, dans la plupart des cas, avant que l'examen puisse être prévu. Il s'ensuit que la RCN évalue les compétences en matière de langues officielles de ses stagiaires vers le milieu du stage.

<sup>14</sup> Après la préparation de l'ébauche du présent rapport, le PEA a effectué des modifications au profil linguistique requis pour les étudiants stagiaires dans la RCN. Des postes bilingues ont été créés, en plus de postes unilingues français et anglais



#### 4.3.4.3 Processus d'entrevue

L'étape principale en matière de recrutement des étudiants est le processus d'entrevue. L'entrevue correspond en effet au contact le plus direct et personnel entre les employés du Programme et les candidats et donne tant à l'employeur qu'à l'employé potentiel la possibilité d'évaluer et de susciter l'intérêt de l'autre dans le cadre de cette rencontre en personne. Le Ministère doit respecter ces exigences en matière de recrutement, non seulement des barreaux particuliers, mais également de ceux de la fonction publique fédérale. Il s'ensuit que l'entrevue du MJ est différente de celle des cabinets d'avocats privés. Il s'agit d'un processus de dotation par concours plus structuré et plus complet. « *On s'efforce de plaire aux étudiants dans les autres firmes, alors qu'on les teste au gouvernement* », a été le commentaire d'un étudiant. En dépit de ces différences, les étudiants ne semblent pas se plaindre. En effet, d'après les directeurs des services de cheminement de carrière, les étudiants qui s'intéressent vraiment à une carrière au sein du MJ peuvent se sentir intimidés, mais généralement non découragés par le processus d'entrevue. En outre, ce processus conforte l'impression selon laquelle le MJ s'est doté de normes professionnelles élevées pour son personnel.

Bien que ce ne soit pas la tendance générale, certains étudiants ont exprimé leur déception quant à la manière dont ils ont été traités au cours du processus d'interview. Afin de maintenir une position neutre et impartiale, les intervieweurs du PEA ne sont pas supposés révéler quoi que ce soit au sujet de la prestation des étudiants, tant au niveau des expressions verbales que faciales. En outre, ils sont tenus de consigner les réponses des étudiants en autant de détails que possible. « *Il n'y a aucun établissement de rapport entre l'étudiant et l'intervieweur parce que l'intervieweur agit davantage comme un examinateur* », s'est notamment plaint un étudiant. Certains étudiants ont par ailleurs signalé qu'ils avaient éprouvé certaines difficultés à fixer un rendez-vous en vue d'une entrevue.

C'est là un domaine que le MJ pourrait améliorer en termes de stratégie de communication, en donnant davantage d'information aux candidats potentiels au sujet du processus d'entrevue et des attentes du Ministère. Il pourrait y avoir par ailleurs des possibilités de formation pour les intervieweurs de sorte que les étudiants se sentent plus à l'aise pendant le processus tout en faisant en sorte que les règles soient respectées. Certains étudiants ont suggéré une forme de réchauffement avant l'entrevue elle-même, au cours duquel le candidat serait mis au courant de ce à quoi s'attendre; ceci aiderait à se préparer contre les surprises et établirait un début de rapport entre les intervieweurs et les candidats.

#### 4.4. Rétention

Selon certains directeurs des services de cheminement de carrière dans les écoles de droit, les étudiants sont plus susceptibles d'accepter un salaire inférieur en échange de la certitude d'un emploi après leur stage, lorsqu'ils décident de l'endroit où ils le feront. Certains étaient d'avis que les meilleurs étudiants se détournaient du MJ en raison de la disparition de la politique de garantie d'emploi après le stage. Cette assertion semble contraire aux constatations de l'enquête auprès des étudiants en troisième année de droit, dans le cadre de laquelle les offres d'emploi après le stage constituent le 11<sup>e</sup> des 18 facteurs pris en considération lors du choix de l'endroit où faire leur stage (Figure 3). Toutefois, ce classement remonte en deuxième place parmi les stagiaires actuels et anciens (Figure 4). Il y a par ailleurs constatation d'un écart important dans la communication, tant au sein du Ministère qu'à l'extérieur, alors que même sans la politique d'embauche, presque tous les étudiants du PEA qui ont réussi leur stage sont embauchés par le Ministère.

Le point de vue des gestionnaires selon lequel il serait recommandé d'officialiser la politique de garantie d'emploi était mitigé. Bien qu'ils soient d'avis qu'une telle politique aide à attirer les meilleurs candidats, certains appréhendent les répercussions potentielles de la politique sur leurs décisions de recrutement. Ils ont exprimé leurs préoccupations quant au risque d'être contraints d'embaucher un candidat sans garantie que celui-ci convienne à leur organisation.

Au cours des dernières années, les cabinets d'avocats privés ont progressivement abandonné leurs politiques de garantie d'emploi, selon des répondants du PEA. D'après l'information obtenue au cours de l'évaluation, la plupart des ministres provinciaux de la Justice ne se sont pas dotés d'une telle politique de garantie d'emploi. Certaines provinces offrent aux stagiaires diplômés un poste à durée déterminée d'un ou deux ans, mais toutes exigent de la part de leurs étudiants qu'ils concourent pour un poste d'avocat à durée indéterminée à la fin de leur emploi à durée déterminée.

Or, la région de la Colombie-Britannique a non seulement conservé sa politique de garantie d'emploi, mais en a fait un outil encore plus attrayant au début de l'année dernière. Elle offre maintenant à ses stagiaires un emploi à durée indéterminée dès qu'ils auront complété avec succès leur stage, au lieu d'un emploi à durée déterminée, comme était le cas en vertu de l'ancienne politique d'embauche. La région de l'Ontario voudrait analyser les options avant de prendre toute décision sur cette question.

La disparition de la politique de garantie d'emploi pourrait avoir eu des répercussions sur la capacité du MJ à attirer des candidats, mais cela ne saurait signifier qu'elle ait limité les chances des stagiaires d'obtenir un poste d'avocat au sein du Ministère après leur stage. Pour la période de trois années, à savoir de 2007 à 2009, un total de 157 stagiaires du PEA ont obtenu leur diplôme, parmi lesquels 147 (soit 94 %), se sont vus offrir un poste d'avocat au sein du MJ.<sup>15</sup>

Le tableau 7 présente une répartition par région et par année du nombre de stagiaires du PEA qui ont obtenu leur diplôme, ainsi que du nombre de postes d'avocat offerts au cours de la période de trois ans. La majorité des diplômés stagiaires ont accepté les postes qui leur ont été offerts.

**Tableau 7 : Stagiaires du MJ à qui on a offert un poste d'avocat entre 2007 et 2009, par région et par année**

Offres d'emploi	2007		2008		2009		Par région	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Atlantique</b>								
Étudiants	1		1		1		3	
Offres d'emploi	1	100 %	1	100 %	1	100 %	3	100 %
<b>Québec</b>								
Étudiants	6		5		6		17	
Offres d'emploi	5	83 %	5	100 %	5	83 %	15	88 %
<b>RCN</b>								
Étudiants	16		18		20		54	
Offres d'emploi	15	94 %	18	100 %	20	100 %	53	98 %
<b>Ontario</b>								
Étudiants	10		9		9		28	
Offres d'emploi	9	90 %	9	100 %	9	100 %	27	96 %
<b>Prairies</b>								
Étudiants	13		9		7		29	
Offres d'emploi	10	77 %	8	89 %	6	86 %	24	83 %
<b>Colombie-Britannique</b>								
Étudiants	7		8		10		25	
Offres d'emploi	7	100 %	8	100 %	9	90 %	24	96 %
<b>Nord</b>								
Étudiants					1		1	
Offres d'emploi					1	100 %	1	100 %
<b>Total</b>								
Étudiants	53		50		54		157	
Offres d'emploi	47	89 %	49	98 %	51	94 %	147	94 %*

<sup>15</sup> Ces chiffres incluent les postes déterminés et indéterminés.

Les raisons avancées par les diplômés du Programme pour ne pas avoir accepté un poste de LA-01 au sein du Ministère après un stage étaient essentiellement des décisions d'ordre personnel associées à un changement d'orientation de carrière, un retour à l'école pour des études plus poussées et un déplacement de la famille.<sup>16</sup> Le tableau 8 présente le taux d'acceptations d'emplois par les stagiaires sur l'ensemble des régions pour la même période.

**Tableau 8 : Taux de rétention entre 2007 et 2009, par région<sup>17</sup>**

	Atlantique	Québec	RCN	Ontario	Prairies	C.-B.	Nord	Total
Offres d'emploi présentées	3	15	53	27	24	24	1	147
Offres acceptées	3	15	49	25	19	24	1	137
Offres d'emploi déclinées	0	0	4	2	5	0	0	10
Taux de rétention	100 %	100 %	92 %	93 %	79 %	100 %	100%	93 %

Le taux de rétention est par ailleurs influencé par la forte compétition, tant de la part du secteur privé que du secteur public, en particulier au cours de la récente période de prospérité économique en Alberta et en Saskatchewan. Par exemple, le salaire des stagiaires à Alberta Justice est d'environ 18 000 \$ (40 %) supérieur à celui offert par le MJ. Toronto et Vancouver font eux aussi face à des défis semblables (c.-à-d. un écart considérable entre le niveau de salaire des stagiaires et des avocats débutants entre le gouvernement provincial et le MJ). En dépit de ces différences, les bureaux régionaux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique sont néanmoins parvenus à maintenir un taux de rétention élevé. Selon les dires d'un répondant clé, cela pourrait être dû au fait que le bureau de l'Ontario à Toronto s'est efforcé pendant son processus de recrutement d'éliminer les candidats qui n'étaient pas particulièrement motivés par un emploi au sein du MJ.

## **4.5. Stratégies de communication**

### **4.5.1. Messages de marketing**

Plusieurs coordonnateurs, gestionnaires, superviseurs étudiants et directeurs des services de cheminement de carrière du PEA considèrent que le Programme pourrait faire davantage en termes de communication et d'information aux étudiants en droit au sujet des avantages uniques

<sup>16</sup> Aucun renseignement additionnel n'est disponible quant aux stagiaires qui n'ont pas accepté un poste au sein du MJ.

<sup>17</sup> Il s'agit des cohortes entre 2005 et 2007.

liés aux stages pratiques au sein du MJ, notamment : la vaste palette de spécialités, dont certaines sont un domaine exclusif du MJ (p. ex., droit constitutionnel, droit autochtone, droit fiscal, rédaction législative); la possibilité de s'impliquer tôt dans des cas plaidés en salle d'audience; l'accès à des cas importants; des possibilités de perfectionnement professionnel; une bibliothèque riche en renseignements; enfin, la possibilité de travailler dans des juridictions à travers le Canada.

## **4.5.2. Outils de communication**

### **4.5.2.1 Internet**

L'Internet a pris de l'importance en tant qu'outil de marketing au sein de la communauté étudiante. L'enquête a révélé que de plus en plus d'étudiants découvraient l'existence du PEA tout d'abord par le biais d'Internet et qu'ils s'informaient davantage au sujet du Programme à partir du site Web du MJ plutôt que d'autres sources. Le pourcentage des stagiaires répondants actuels et anciens du MJ qui ont tout d'abord découvert le PEA par Internet est de 22%; parmi les étudiants en troisième année, ce niveau passe à 35 %. En termes de planification de carrière, davantage d'étudiants ont consulté l'Internet (64 %) plutôt que les services de cheminement de carrière (49 %). Cinquante-trois pour cent (53%) des étudiants et 46 % des stagiaires du MJ ont déclaré avoir obtenu le plus d'information au sujet du PEA par le biais du site Web du MJ.

En ce qui a trait au site Web du PEA, les directeurs des services de cheminement de carrière dans les écoles de droit ont mentionné qu'il était difficile de trouver de l'information au sujet du Programme parce que son nom n'est pas particulièrement révélateur; l'information pratique essentielle n'est pas aisément accessible; la navigation dans le site Web n'est pas aisée et le site n'est pas toujours à jour. En bref, le site Web était perçu comme n'étant pas très convivial et par conséquent, son utilité à titre d'outil de marketing est mise en doute.

Or, les étudiants en droit et les stagiaires actuels et anciens du MJ considèrent pour la plupart de façon positive le site Web; ils ont décrit la navigation comme relativement aisée (65 %) voire très aisée (25 %). Plus de 90 % des étudiants estimaient que la description du PEA y était claire et complète. Toutefois, 23 % des stagiaires du MJ qui avaient travaillé au sein du Ministère estimaient que cette description méritait des améliorations. Les répondants des deux groupes d'enquête ont apprécié la brochure du Programme intitulée *Rendez justice à votre carrière* pour sa clarté et l'exhaustivité de l'information qu'elle contenait. Les étudiants ont par ailleurs

souligné que l'information en format électronique était nettement plus facile à distribuer et plus écologique.

Les étudiants ont suggéré une amélioration au niveau du site Web du PEA de sorte à le rendre plus interactif. Certains ont indiqué qu'ils aimeraient être capables d'envoyer des questions et d'obtenir des réponses à partir de ce site Web. Plus encore, ils aimeraient pouvoir communiquer avec des individus qui ont déjà fait des stages ou qui sont en cours de stage au sein du MJ. Un bon nombre de directeurs des services de cheminement de carrière et d'étudiants ont suggéré que le site Web du PEA produise des vidéoclips illustrant les joies et les défis que connaît l'avocat de la Justice, ce qui constituerait une méthode efficace de communication avec les étudiants (p. ex., *Une journée dans la vie d'un avocat de droit constitutionnel*).

Interrogés quant à leur opinion au sujet de l'utilisation des outils tels que FaceBook/MySpace dans le contexte du PEA, leurs réactions étaient mitigées. Certains ont estimé que FaceBook/MySpace était la voie de communication de demain, alors que d'autres étaient catégoriques qu'il s'agissait d'espaces personnels privés et qu'il y aurait des témoignages de désapprobation face à cette intrusion, pour l'instant au moins.

#### **4.5.2.2 Liaison**

La liaison est un domaine qui a connu davantage de développement au cours des dernières années, au fur et à mesure que la compétition autour des meilleurs candidats s'intensifiait. Les activités de liaison du PEA comprennent l'organisation de journées portes ouvertes, la participation à des salons de carrières et les présentations aux étudiants en droit et aux conseillers d'orientation. Pour mieux faire connaître les possibilités de stage, la région du Nord a élaboré une stratégie de recrutement qui cible les étudiants désireux d'acquérir l'expérience de stage que seul le Nord peut offrir.

Les salons de carrières et les journées portes ouvertes sont le deuxième plus important outil de marketing après l'Internet, selon les deux enquêtes effectuées auprès des étudiants, ce qui indique que le PEA a été perçu de façon positive lors de ces événements et que des progrès ont été réalisés au fil du temps. Plus des trois quarts (82 %) des étudiants et 70 % des stagiaires du MJ ont trouvé utile, voire très utile, la présence du PEA aux salons de carrières et aux journées portes ouvertes pour améliorer leur compréhension des possibilités de stage au sein du MJ.

Les activités de liaison demandent des ressources intensives. Certains gestionnaires du MJ ont signalé que les grandes firmes maintiennent une présence constante par le fait qu'un grand

nombre de leurs avocats chevronnés servent à titre de membres de faculté à temps partiel, ainsi que par des contributions financières pour que soient édifiés des salles de classe et des halls en leur nom. Cette réalité pourrait avoir créé une perception négative, comme l'a notamment commenté un étudiant : « *Les cabinets privés sont très doués pour se faire connaître, mais les étudiants ont l'impression que le gouvernement veut que nous allions vers eux.* »

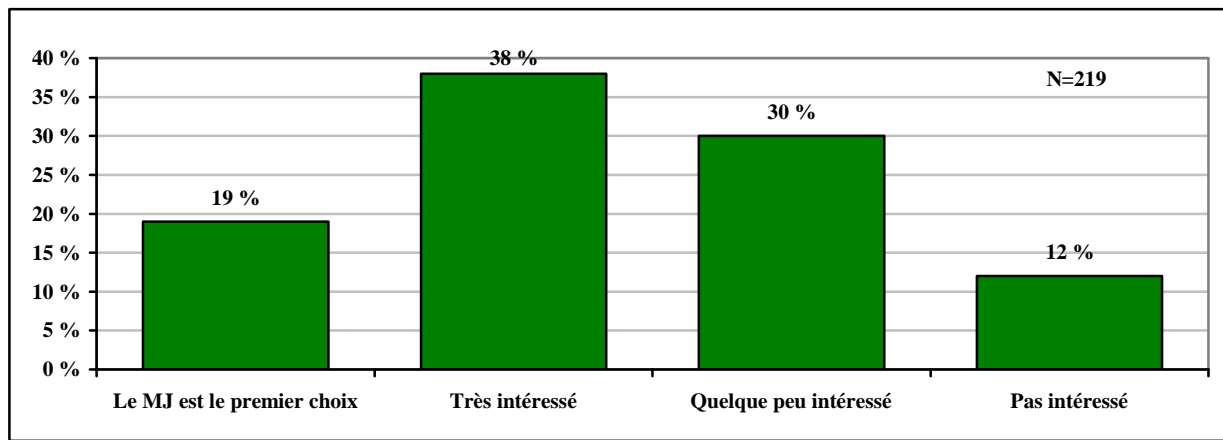
Bien que les répondants aient généralement reconnu que le MJ ne peut vraisemblablement pas dépenser sur des cadeaux ou des événements sociaux onéreux, il devrait se montrer plus proactif et novateur dans ses approches de marketing. Le MJ pourrait concentrer ses efforts sur la création de contacts personnels plus directs avec les étudiants en droit. L'enquête a révélé que la rencontre d'étudiants dans les écoles était devenue l'approche la plus utilisée chez les employeurs juridiques pour se lier avec les étudiants. Certaines des régions plus petites aimeraient qu'Ottawa envoie ses avocats professionnels dans les écoles de droit du pays afin de parler directement aux étudiants et de répondre à leurs questions. Un nombre d'étudiants ont exprimé le souhait de visiter le bureau de leur employeur potentiel et d'échanger avec les personnes travaillant sur place afin d'explorer leurs options en termes de stage. Certains coordonnateurs du PEA ont suggéré que le MJ organise des visites réservées aux étudiants afin de leur donner une approche plus personnalisée de cet imposant organisme bureaucratique. Cela pourrait se révéler une stratégie de marketing particulièrement efficace, comme le dit un répondant étudiant, « *Les relations personnelles sont une raison majeure pour laquelle les étudiants décident d'aller travailler pour un cabinet en particulier* ».

#### **4.6. Visibilité et perceptions**

Selon les directeurs de services de cheminement de carrière, les possibilités de stage au MJ étaient essentiellement inconnues des étudiants en droit avant le PEA; depuis son lancement, les étudiants en droit ont pris de plus en plus conscience de ce que le MJ avait à offrir à ses stagiaires. Toutefois, ce point de vue pourrait s'avérer trop optimiste si l'on se fie aux résultats de l'enquête auprès des étudiants en droit. Lorsque les étudiants en troisième année de droit ont été interrogés sur ce qu'ils pensaient du PEA, à peine plus du tiers (37 %) des répondants ont indiqué qu'ils le connaissaient. Cette information doit être interprétée avec prudence, parce qu'il est possible que davantage d'étudiants connaissaient les possibilités de stage au sein du MJ, mais qu'ils étaient peu nombreux à l'associer au PEA.

Une répartition du niveau d'intérêt signalé par les répondants au sujet des stages au MJ, est présentée à la Figure 2. À peine plus de la moitié des étudiants ont mentionné que le MJ était soit leur premier choix comme lieu de stage, ou qu'ils étaient très intéressés à faire leur stage au MJ.

**Figure 2 : Niveau d'intérêt des étudiants à effectuer un stage au MJ**



La même enquête a aussi révélé qu'il existait toujours des malentendus assez sérieux au sujet du MJ et des avocats du gouvernement en général. Par exemple, certains étudiants en droit ont rapporté que le MJ ne travaillait qu'aux politiques des secteurs du droit constitutionnel et autochtone; les avocats du gouvernement sont mal payés; les meilleurs avocats ne travaillent pas pour le gouvernement; les avocats du secteur public présentent généralement peu de valeur aux yeux des cabinets privés, à savoir qu'il est facile de passer du secteur privé au secteur public alors qu'à l'inverse, on ne peut dire de même.

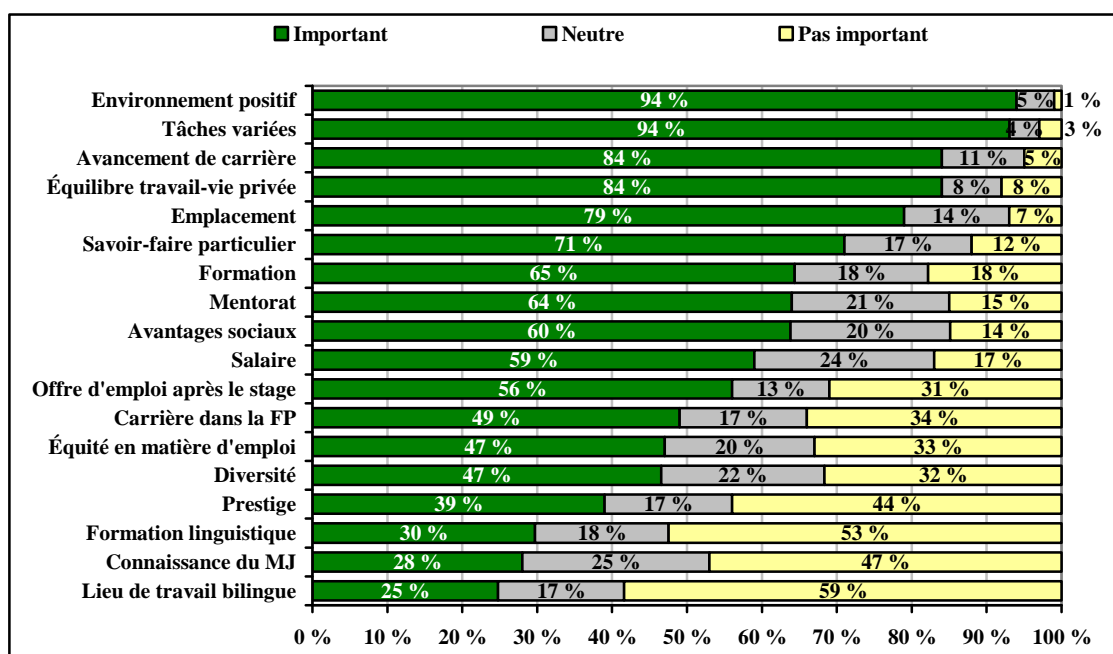
On a demandé aux répondants des deux groupes, étudiants en droit actuels et stagiaires actuels ou anciens du MJ, d'indiquer, lors de leur recherche d'un lieu de stage ou de travail, l'importance de certains facteurs à leur prise de décision à l'égard du lieu de leur stage ou de leur travail, à la mesure d'une échelle numérique 1 à 7 (1 signifiant que le facteur n'a aucune importance et 7 signifiant qu'il est très important).

Les facteurs les plus importants pour les étudiants répondants de troisième année en droit étaient le fait d'avoir un environnement de travail positif et des tâches variées, suivis d'un avancement de carrière et d'un équilibre entre le travail et la vie privée. Les résultats sont présentés à la Figure 3.



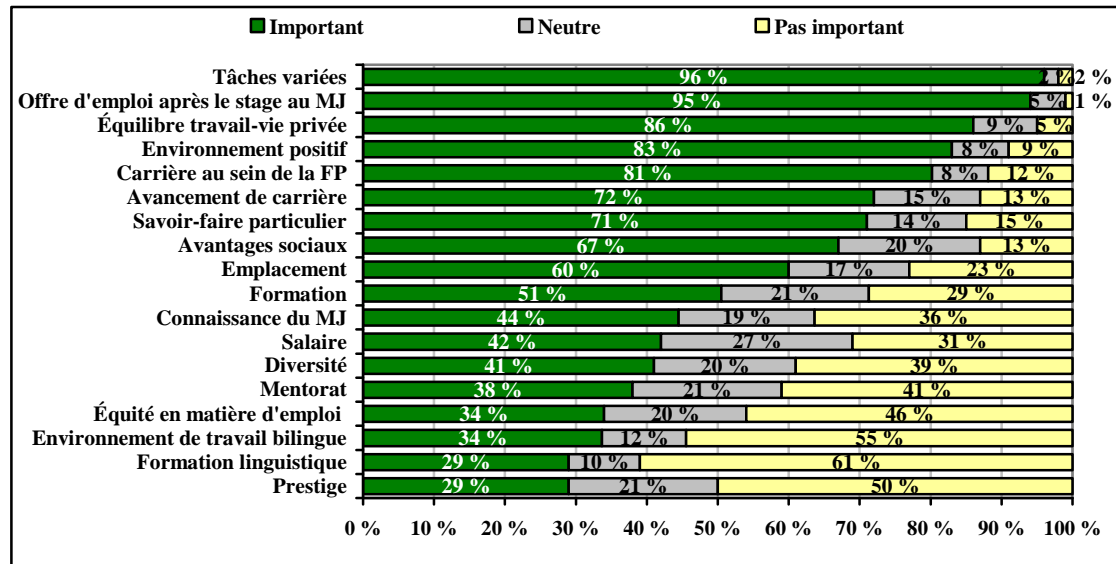
Les facteurs les plus importants, selon les stagiaires actuels et anciens du MJ, sont des tâches variées, les offres d'emploi après le stage, suivis d'un équilibre entre le travail et la vie privée et un environnement de travail positif. La possibilité de formation linguistique et le prestige semblaient être des facteurs moins importants pour les répondants. Les résultats sont présentés à la Figure 4.

**Figure 3 : Importance accordée par les étudiants en troisième année de droit aux divers facteurs associés au choix d'un lieu de stage**



*Note : Aux fins de la présente analyse, l'extrémité inférieure de l'échelle (1, 2 et 3) a été combinée, de même que l'a été l'extrémité supérieure (5, 6 et 7).*

**Figure 4 : Importance accordée par les stagiaires actuels et anciens aux divers facteurs pour leur choix d'un lieu de stage**



Note : Aux fins de la présente analyse, l'extrémité inférieure de l'échelle (1, 2 et 3) a été combinée, de même que l'a été l'extrémité supérieure (5, 6 et 7).

La plus grande différence entre les deux groupes se situe au niveau de l'importance qu'ils accordaient à la possibilité d'une offre d'emploi après leur stage. Les stagiaires du MJ ont classé les offres d'emploi après le stage au second rang parmi les facteurs de choix, alors que les étudiants répondants les plaçaient au 11<sup>e</sup> rang sur 18 facteurs. Les explications possibles pour la différence entre les deux groupes pourraient être : une pénurie prévisible d'avocats dans le pays, qui fait que les étudiants ne se soucient guère de leurs perspectives d'emploi; la nouvelle génération pourrait se révéler plus ouverte à la notion selon laquelle la sécurité de l'emploi n'est plus désormais la norme; et les étudiants pourraient penser qu'en mettant trop l'accent sur la sécurité de l'emploi, ils limitent ainsi leurs options de carrière. Toutefois, le fait que les deux groupes n'ont pas placé d'importance particulière sur le salaire ne devrait pas surprendre, étant donné que ceux qui posent leur candidature pour un stage au sein du MJ ne s'attendent pas en général à un salaire très élevé. Généralement, le taux attribué aux avantages sociaux a été plus élevé.

Pour les 12 % d'étudiants qui ne se sont pas intéressés à la possibilité de faire un stage au sein du MJ, on compte parmi les raisons possibles : un salaire trop bas; un plus grand intérêt au droit des sociétés/travail du procureur; une « chance infime » de se voir offrir un stage au sein du MJ; ils ne désirent pas travailler pour une grosse bureaucratie; ils sont plus intéressés à la juridiction

pénale du gouvernement provincial; ils sont préoccupés face à la mobilité réduite entre la pratique publique et la pratique privée. Ces constatations correspondent aux résultats obtenus par le BRO à l'issue de ses enquêtes antérieures.

Il semblerait que le Programme ait besoin de mieux adapter son message aux étudiants et de lever le mystère sur certains mythes, notamment : le fait que le MJ n'œuvre que sur l'élaboration de politiques et qu'il n'éprouve pas le besoin pour des avocats dans le secteur du droit commercial. Lorsqu'on a demandé aux étudiants comment le PEA pourrait faire en sorte que les stages et le travail au MJ soient plus attrayants pour eux, ils ont souligné le fait que, bien qu'ils comprennent que le MJ ne puisse pas proposer des salaires ou des budgets promotionnels aussi élevés que dans le privé, il pourrait faire mieux en termes de publicité touchant l'ampleur et l'impact du travail (c. -à-d., la différence que le MJ peut faire dans la vie des Canadiens et le respect que se sont mérité les anciens stagiaires du MJ au cours de leur carrière au Ministère).

Par ailleurs, les messages devraient révéler plus clairement l'aspect pratique de ces stages aux étudiants. Par exemple, ces derniers veulent connaître les types de dossiers que les stagiaires pourraient être appelés à traiter ainsi que les questions juridiques courantes ou récentes auxquelles travaille le MJ. Ils veulent également connaître le niveau d'éducation et d'autres types d'accomplissement que possèdent les stagiaires couronnés de succès et qui seraient susceptibles de les aider à lever le voile sur les mythes du MJ (p. ex., seulement intéressé par « la crème de la crème » des étudiants).

## **4.7. Formation et supervision**

### **4.7.1. Formation des étudiants**

Toutes les régions doivent respecter les exigences en matière d'éducation pour les stagiaires de leur barreau respectif, mais certaines vont au-delà. La Colombie-Britannique, et dans une certaine mesure, les régions de l'Ontario, ont élaboré des formations internes très poussées pour les stagiaires et les avocats débutants. Au BRCB, les stagiaires sont tenus de commencer un programme de trois ans de formation en classe (environ trois heures par mois) et de terminer ce programme s'ils se voient offrir un poste à l'issue de leur stage. Le BRO a préparé un manuel compréhensif d'orientation pour ses stagiaires et leur offre un programme intensif de plaidoirie dont la durée se mesure presque à celle du stage. On leur fournira une formation en plaidoirie orale et écrite, en litige civil et criminel qui se terminera en une audience fictive à la Cour fédérale. La région du Québec a mis en œuvre en janvier 2009 un programme pilote à l'interne

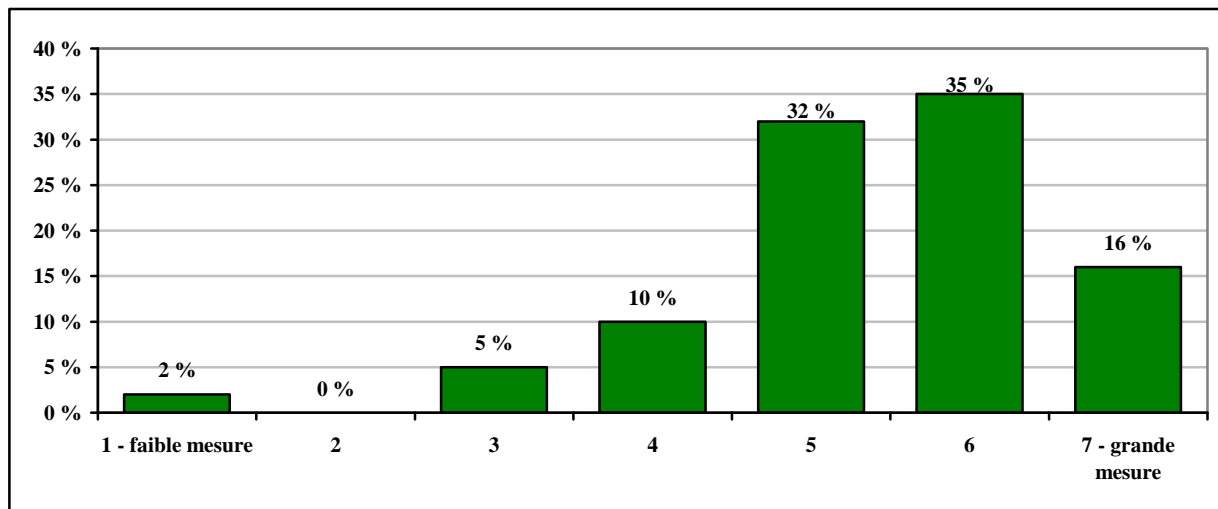
visant le perfectionnement des stagiaires et des nouveaux LA-01, en les exposant davantage aux différents secteurs juridiques et en améliorant leurs compétences et leurs connaissances au niveau de la pratique du droit.

La RCN offre aux stagiaires plus de 70 rotations potentielles. Dans la mesure du possible, on s'efforce de faire correspondre le secteur aux intérêts des étudiants à chaque rotation. Toutefois, les intérêts des étudiants tendent vers le droit international, les poursuites pénales, les droits de la personne et les crimes de guerre. Compte tenu du nombre limité d'étudiants pouvant être placés à ces secteurs, certains pourraient se voir contraints d'accepter des rotations alternatives différentes. En dehors de la RCN, les étudiants se voient offrir un ensemble uniformisé de rotations se déroulant fréquemment dans toutes les sections du bureau.

D'après l'enquête, les trois quarts environ (77 %) des stagiaires du MJ ont été en mesure de choisir les secteurs de la pratique du droit qui les intéressaient dans le cadre de leur stage. Des 23 % qui n'ont pas connu cette possibilité, 56 % ont souligné qu'il existait une rotation uniformisée, 19 % avaient indiqué leur préférence mais n'ont pas trouvé satisfaction, 14 % n'ont pas eu le choix, et finalement les autres 11 % ont fait leur stage à la Cour fédérale du Canada.

Quatre-vingt-quinze pour cent (95%) des stagiaires du MJ ont indiqué qu'on leur avait offert un emploi qui les intéressait. Parmi ceux qui ont choisi de donner des détails quant aux secteurs qu'ils auraient aimé couvrir, 50 % ont indiqué qu'ils auraient aimé avoir davantage de tâches juridiques plutôt que d'effectuer des recherches ou de s'acquitter de tâches administratives. D'autres ont cité des secteurs tels que le droit économique, le droit de l'environnement, les droits de la personne, le droit de l'immigration, les écoles et les pensionnats indiens, le droit immobilier et les crimes de guerre. La Figure 5 démontre qu'une majorité importante de stagiaires a indiqué que leurs rotations au sein du MJ avaient satisfait leurs attentes d'apprentissage.

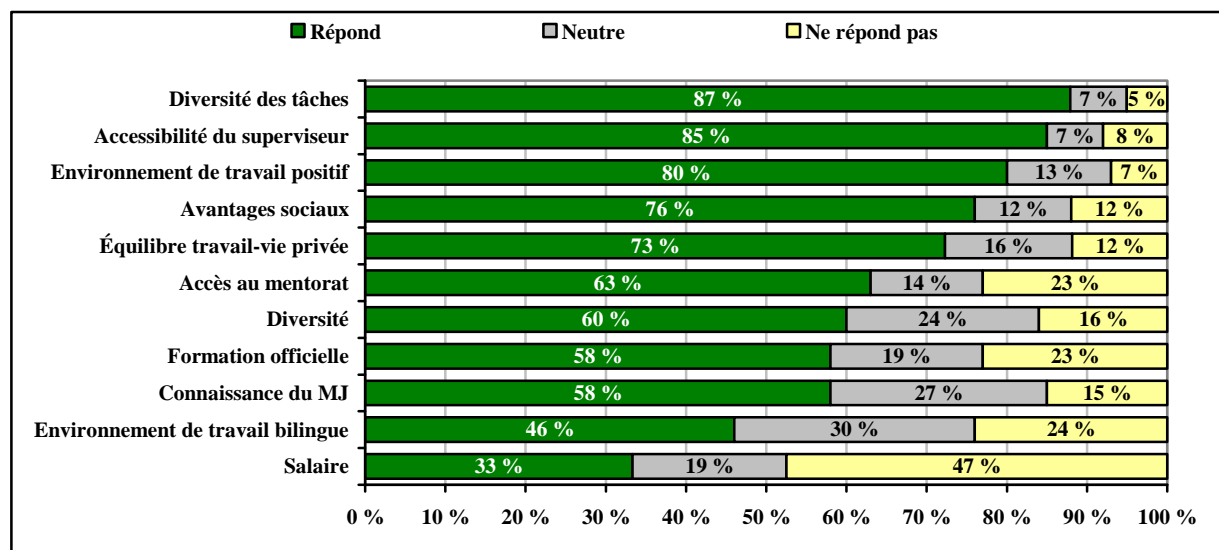
**Figure 5 : Mesure dans laquelle les rotations ont répondu ou répondent aux attentes d'apprentissage des étudiants**



Quatre-vingt-dix pour cent (90%) des étudiants ont indiqué que leur rotation dans différents secteurs les avait aidés à préciser leurs intérêts de carrière à long terme. Finalement, de l'autre 10 % des répondants, plus de la moitié ont indiqué qu'ils connaissaient déjà les secteurs qui les intéressaient et que leur rotation en stage n'avait rien changé à la situation.

On a demandé aux répondants de classer sur une échelle de 1 à 7, la mesure dans laquelle certains aspects de leur expérience avaient rencontré leurs attentes (Figure 6). La diversité des tâches a été désignée comme rencontrant les attentes d'une majorité des étudiants, suivie de près par l'accessibilité à leur supérieur immédiat et un environnement de travail positif. Moins de la moitié des répondants ont indiqué que le salaire correspondait à leurs attentes. La Figure 6 présente la répartition de leurs réponses. Les avantages sociaux ont été placés nettement plus haut par les répondants et pourraient constituer un point essentiel qu'il conviendrait de souligner comme une bonne raison de travailler au sein du gouvernement fédéral.

**Figure 6 : Mesure dans laquelle les caractéristiques de leur expérience en tant que stagiaire au MJ ont répondu ou répondent aux attentes des étudiants**



Note : Aux fins de la présente analyse, l'extrémité inférieure de l'échelle (1, 2 et 3) a été combinée, de même que l'a été l'extrémité supérieure (5, 6 et 7).

Quatre-vingt seize pour cent (96%) des répondants ont indiqué qu'ils recommanderaient le MJ comme lieu de travail pour les raisons suivantes :

- Tâches variées et intéressantes
- Bon équilibre entre le travail et la vie privée
- Excellent environnement de travail
- Bonne expérience d'apprentissage et de mentorat
- Emploi à la fin des stages

Quelques stagiaires actuels et anciens du MJ ont mentionné que bien qu'ils recommanderaient le MJ à d'autres, le faible salaire constituait un problème auquel il conviendrait de réfléchir.

Ceux qui ne recommanderaient pas le MJ comme endroit de stage ont désigné le faible salaire, le manque d'équilibre entre le travail et la vie privée et le mentorat comme des problèmes qui suscitent des préoccupations.

Le PEA se doit d'explorer des voies visant à améliorer la collaboration et le partage parmi ses équipes dans le domaine de la formation. Il semble que certaines régions les plus petites ne

soient capables que de répondre aux exigences des barreaux provinciaux, mais guère davantage. Cela tient du manque de ressources. Compte tenu du travail et de l'investissement considérable du BRCB et du BRO dans le domaine de la formation, il semblerait que les autres bureaux régionaux puissent bénéficier de cet exemple et adapter leur formation de sorte à répondre à leurs besoins particuliers. Cette mesure améliorerait non seulement l'efficacité de l'utilisation des ressources aux termes de l'élaboration des ressources de formation, mais permettrait d'égaliser les expériences d'apprentissage des stagiaires au MJ dans l'ensemble du pays.

#### **4.7.2. Supervision des étudiants**

Les superviseurs et les responsables de stage représentent le personnel de première ligne du PEA; le Programme ne se serait pas réalisé sans l'appui qu'il a reçu au fil des années des nombreux avocats qui se sont portés volontaires pour superviser les stagiaires. L'évaluation révèle que la plupart des superviseurs étaient enthousiastes de leurs fonctions de superviseur des étudiants, fonctions qu'ils assument en plus de leurs fonctions régulières. Certains continuent d'agir à titre de personnes-ressources et de conseillers en matière de carrière pour les étudiants qu'ils ont supervisés. Ces individus jugent leur carrière auprès du MJ comme très satisfaisante et souhaitent partager leur expérience avec des stagiaires. En outre, ils estiment que cela fait partie de leur devoir professionnel que d'aider à l'épanouissement des futurs avocats de Justice.

De nombreux superviseurs ont souligné que le fait d'assumer ce rôle leur avait été bénéfique, tant professionnellement que personnellement. Le fait d'avoir à négocier des projets avec leurs collègues pour les étudiants leur permettait de rester davantage en contact avec leurs collègues et leur travail. De nombreux superviseurs continuent d'agir à titre de mentors pour leurs étudiants de nombreuses années après que ces derniers ont terminé leur stage. Un superviseur a conservé un lien étroit avec un réseau de ses anciens étudiants. Il était en effet particulièrement fier du fait que son réseau l'avait énormément aidé dans son travail (p. ex., échange d'information rapide, contournement de la bureaucratie dans les pays étrangers). De nombreux superviseurs ont déclaré que le fait de travailler avec des jeunes gens et des personnes d'origines diverses avait dynamisé leur propre contexte de travail et leur avait donné de nouvelles perspectives; par ailleurs, cela les avait aidés à mieux faire leur travail, compte tenu du fait que par le biais du PEA, ils étaient devenus plus sensibles aux questions de diversité et de différences entre les générations sur le lieu de travail.

Les superviseurs et les responsables de stage ne reçoivent que peu, voire aucune formation formelle dans le cadre de leurs fonctions. Dans certains bureaux régionaux, on leur attribue par

écrit des fonctions et des responsabilités de rédaction, dans d'autres, ils s'exécutent sur la base de ce que leur ont dit leurs prédécesseurs. Dans la plupart des régions, il existe un comité étudiant coordonné par les employés du PEA, dont les superviseurs d'étudiants sont membres. Ces comités se réunissent plusieurs fois par an et constituent une tribune au sein de laquelle les superviseurs peuvent discuter ou se mettre à jour sur certains enjeux, obtenir le soutien de leurs pairs et donner ou recevoir des conseils informels.

L'absence de pratiques normalisées ou de formation des superviseurs a engendré des situations dans lesquelles certains anciens stagiaires se plaignaient du fait que leur expérience avec leur superviseur s'était révélée irrégulière selon les rotations (c.-à-d., certains étaient excellents, contrairement à d'autres). Certains superviseurs ont par ailleurs exprimé leur frustration quant au fait qu'ils ne savaient pas exactement ce que l'on attendait d'eux, et ce même s'ils avaient agi à titre de superviseurs pendant de nombreuses années.

L'une des façons dont le PEA pourrait établir davantage de cohérence au sein du programme de stages du MJ serait de faire en sorte que les superviseurs des étudiants reçoivent une formation, en particulier à l'égard des rôles et des responsabilités, des attentes que l'on a d'eux et de la manière d'évaluer les progrès réalisés par leurs étudiants, et ce de façon constante.



## **5. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION**

### **5.1. Introduction**

Depuis sa mise en place, le PEA approvisionne le Ministère avec environ un tiers de son effectif d'avocats salariés au premier échelon. Compte tenu de la demande croissante pour des avocats salariés au premier échelon au sein du MJ, laquelle découle de la mise en œuvre du Modèle de pratique du droit, on observe la nécessité pour le Ministère de réviser le rôle du PEA à la lumière de cette nouvelle politique.

Bien que le PEA se soit révélé un mécanisme efficace pour le recrutement de « bons avocats » salariés au premier échelon, s'il doit assumer un rôle plus important ou rester viable au sein de ce marché du travail juridique de plus en plus compétitif, le Programme doit renforcer ses fonctions de gouvernance et de ressources. On constate par ailleurs la nécessité d'une plus grande cohérence quant à la manière dont le Programme est administré, notamment la formation assurée aux stagiaires. Il existe des possibilités d'amélioration au niveau de la planification de programme, du partage de l'information et des pratiques exemplaires ainsi que du suivi du rendement et les rapports.

Ce chapitre établit la synthèse des principales constatations du rapport qui donne lieu aux recommandations. Il contient par ailleurs la réponse de la direction à ces recommandations qui a été préparée par le PEA.

### **5.2. Enjeux**

#### **Enjeu n° 1 : Rôle du PEA dans le recrutement d'avocats salariés au premier échelon**

L'annonce récente visant à focaliser les recrutements externes à l'échelon LA-01 a envoyé un signal certain que le MJ entend transformer son effectif juridique. Cela se traduit en une nécessité continue pour le Ministère de recruter un plus grand nombre d'avocats salariés au premier échelon.

Le rôle du PEA en matière de recrutement aux postes LA-01 de demain doit être examiné à la lumière de la nouvelle orientation adoptée par le MJ. Il est important que le rôle du PEA (par rapport aux autres mécanismes de recrutement du Ministère) soit défini en fonction d'une compréhension claire des besoins du Ministère, tenant compte des aspects d'efficacité et d'efficacités, plutôt que des ressources budgétaires actuelles ou des attentes historiques associées au Programme.

Les avantages liés au recrutement par le biais du PEA sont considérables, le plus notable étant que les stagiaires du MJ ont été évalués par plusieurs gestionnaires au cours de leur stage et qu'en un sens, ils ont déjà été « testés »; ils ont fait l'apprentissage du gouvernement fédéral et ont appris les formes du soutien que lui apporte le MJ; ils peuvent être recrutés immédiatement après avoir complété leur stage, sans passer par un second processus de dotation par concours. Ce type de recrutement est défavorisé par une formation qui demande du temps et des ressources tandis que ces stagiaires ne peuvent être embauchés comme avocats qu'après avoir complété leur stage avec succès et être entrés au barreau.

La gestion de la PEA a été administrée en grande partie par des personnes très occupées à plusieurs autres responsabilités conjointes. Il s'ensuit que la capacité du Programme à être proactif ou à relier les priorités en matière de recrutement en fonction des besoins du Ministère s'est révélée plutôt limitée. Il existe de nombreuses possibilités d'améliorer et de rendre le Programme plus utile tant pour le Ministère que pour les stagiaires. Par conséquent, la concrétisation de ces possibilités nécessitera des ressources humaines et financières attitrées.

**Recommandation n° 1 : Compte tenu de la récente décision visant à focaliser le recrutement externe des avocats à l'échelon LA-01, le directeur général des RHDP devrait consulter les portefeuilles, les secteurs, les comités ministériels appropriés (p. ex., RH.Com, équité en matière d'emploi, langues officielles) et les bureaux régionaux en vue de déterminer le processus ou les combinaisons de processus de recrutement à utiliser pour embaucher des avocats salariés au premier échelon, et subséquemment établir le rôle du PEA et des ressources permanentes nécessaires à l'appui de cette initiative.**

**Réponse de la direction :**

Accepté.

Nous déterminerons la combinaison de processus d'embauche à employer pour retenir les services d'avocats salariés au premier échelon, y compris le rôle du PEA dans ce recrutement.

Cette évaluation tiendra compte des objectifs et des buts (en chiffres) du modèle de pratique du droit et des exigences en matière de ressource.

**Recommandation n° 2 : Élaborer des objectifs axés sur les résultats pour le PEA, soutenus par une stratégie de mesure du rendement et de présentation de rapports qui appuiera la prise de décisions de la direction à l'échelle nationale.**

**Réponse de la direction :**

Accepté.

Nous préciserons les objectifs du PEA et les indicateurs de rendement connexes. Le rendement et les renseignements connexes seront intégrés dans les exercices annuels de planification des RH pour déterminer l'embauche annuelle de stagiaires. L'information sur le rendement servira à appuyer la prise de décisions sur les améliorations et les changements qui sont constamment apportés au PEA.

**Enjeu n° 2 : Structure de gouvernance**

L'évaluation a établi que le PEA n'a pas une structure de gouvernance clairement établie. En dépit de son statut d'initiative nationale, ses principales parties prenantes ministérielles n'ont ni rôles ni responsabilités explicites. Il s'ensuit que le Programme est structuré autour d'opérations gérées à l'échelle régionale et sans liens définis entre elles; il ne comporte par ailleurs aucun cadre-structure de gestion, assorti de rôles et de responsabilités clairement définis. L'évaluation a conclu que cette situation avait entraîné la confusion, miné la cohérence et la cohésion du Programme et s'était traduite en des occasions perdues au niveau de la mise en commun de l'information et des pratiques exemplaires. Elle constate en outre la nécessité d'une fonction de coordination robuste entre la RCN et les régions, qui permettra aux équipes du PEA dans tout le pays d'établir et d'atteindre des objectifs communs au Programme et d'assurer une plus grande cohérence dans la façon dont le PEA est géré au sein du Ministère.

**Recommandation n° 3 : Rehausser la structure de gouvernance pour le PEA, notamment établir une fonction centrale de coordination et une définition claire des rôles et des responsabilités des principales parties prenantes ministérielles, à la lumière du rôle établi dans la recommandation n° 1.**

**Réponse de la direction :**

Accepté.

Nous passerons en revue les dispositions générales de gouvernance du PEA. Il faudra préciser les rôles et responsabilités de tous les intervenants du Ministère, tout spécialement le rôle de la fonction de coordination centrale dans la DGRHDP.

**Enjeu n° 3 : Un cadre commun pour la cohérence du Programme**

L'évaluation révèle la nécessité d'une cohérence accrue en matière de mise en œuvre et de gestion du Programme dans l'ensemble du Ministère. Compte tenu du fait que les barreaux provinciaux établissent des règlements en matière de recrutement et de formation des stagiaires, il conviendra de prévoir une certaine souplesse quant à la façon de gérer le PEA d'une région à l'autre. Cette souplesse est également importante puisqu'il y a de nettes différences dans les marchés du travail dans l'ensemble du pays et dans le marché compétitif en matière de recrutement des avocats. Toutefois, l'évaluation a relevé un certain nombre de domaines où il serait préférable d'assurer une plus grande cohérence. Par exemple, le MJ assure divers niveaux d'aide financière aux étudiants pendant leur formation et leur examen du Barreau. La planification du Programme, la formation, la supervision et l'évaluation du rendement des étudiants sont autant de domaines nécessitant davantage de cohérence.

**Recommandation n° 4 : Élaborer des principes et des lignes directrices uniformisés visant à établir une plus grande cohérence dans la gestion et la mise en œuvre du PEA dans l'ensemble du Ministère.**

**Réponse de la direction :**

Accepté.

Nous passerons en revue la conception générale du PEA, nous déterminerons s'il faut assurer l'uniformité nationale et offrir une certaine marge de manœuvre dans les régions, et dans quelle

mesure, et nous préparerons des normes et des lignes directrices claires pour améliorer la gestion générale du Programme.

#### **Enjeu n° 4 : Porte-parole national et stratégie de communication du PEA**

L'évaluation a établi la nécessité de désigner un « champion » ou porte-parole du PEA, en l'absence duquel le Programme a perdu trop de sa visibilité, tant au sein du MJ qu'à l'externe. Le porte-parole serait le principal point de contact du MJ responsable de la promotion du Programme. Il importe d'assurer une communication solide et continue entre le Programme et ses principales parties prenantes; à l'interne, au niveau de la direction à tous les échelons du MJ, des comités ministériels pertinents et de l'Association des anciens stagiaires du MJ; ainsi qu'à l'externe, au niveau des services de cheminement de carrière des universités, des organisations étudiantes, des associations du barreau, des barreaux provinciaux et des services d'organisation de carrières juridiques.

**Recommandation n° 5 : Le DG des RHDP, en consultation avec les responsables de portefeuilles, de secteurs et de bureaux régionaux, nommerait un « porte-parole du PEA » dont la nomination sera approuvée par la haute direction, qui sera responsable de la promotion du PEA.**

#### **Réponse de la direction :**

Accepté.

Le DG des RHDP consultera ses subordonnés directs et proposera la nomination d'un porte-parole pour le Programme.

**Recommandation n° 6 : Le porte-parole du PEA encadrerait l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication, qui permettrait de solidifier les liens avec les parties prenantes du Programme et favoriserait une cohérence accrue et une meilleure visibilité du PEA.**

#### **Réponse de la direction :**

Accepté.

Nous convenons qu'il faut élaborer une stratégie de communication pour renforcer les liens avec les intervenants du programme et améliorer la visibilité du PEA.

Le rôle du porte-parole sera examiné sous la recommandation n° 3, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'une stratégie de communication.

**Enjeu n° 5 : Mise en commun de l'information et des pratiques exemplaires**

L'évaluation révèle la nécessité pour le PEA de se doter d'un mécanisme officiel pour la mise en commun de l'information associée au Programme et le partage des pratiques exemplaires, en particulier dans le domaine du marketing et de la formation des étudiants. Ce mécanisme rehausserait la cohérence et la cohésion du Programme, améliorerait l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation des ressources et encouragerait l'innovation au sein des équipes du PEA.

**Recommandation n° 7 : Créer des possibilités et établir des mécanismes visant le partage de l'information et des meilleures pratiques parmi les superviseurs et les gestionnaires du PEA dans l'ensemble du Ministère.**

**Réponse de la direction :**

Accepté.

Nous échangerons de l'information et des pratiques exemplaires à plus grande échelle au Ministère.

**Enjeu n° 6 : Le nom du Programme**

Le nom du Programme ne contient aucun mot qui reflète soit le mandat du Programme, c.-à-d., le recrutement et la formation de stagiaires, soit son organisme d'attache, c.-à-d., le ministère de la Justice. Bien que le PEA soit de plus en plus connu parmi les étudiants en droit comme un programme de stages en droit au sein du MJ, il est recommandé de changer le nom du Programme afin de le rendre plus explicite.

**Recommandation n° 8 : Changer le nom du Programme afin qu'il soit plus révélateur de son objectif (par ex. le Programme de stages en droit du ministère de la Justice).**

**Réponse de la direction :**

Accepté.

Le GT sur le PEA envisagera des noms pour le PEA afin de représenter la nature du Programme de manière plus intuitive.

**ANNEXE A:**  
**Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats –**  
**Étudiant en droit de troisième année**

**Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats**  
**Étudiant en droit de troisième année**

If you would like to answer this questionnaire in the other official language, please switch to the [English version](#) now, as it will be impossible to do so once you have started answering the questions.

Il vous faudra environ 10 à 15 minutes pour répondre à ce questionnaire. Veuillez répondre au questionnaire en une seule séance, car les données seront perdues si vous quittez avant que le questionnaire ne soit soumis. Veuillez noter que si vous cliquez sur la fonction arrière de votre navigateur pendant que vous répondez au questionnaire, vous devrez répondre de nouveau aux questions qui suivent celle où vous êtes retournés.

La Division de l'évaluation gardera confidentiels tous les renseignements recueillis dans le cadre de cette évaluation et les conclusions seront présentées seulement en agrégat dans le cadre précis de l'évaluation.

N'hésitez pas à communiquer avec [Yuping Manga](#), gestionnaire de l'évaluation, au 613 952-8476 si vous avez des questions au sujet de l'enquête. Si vous éprouvez des difficultés techniques en répondant au questionnaire, veuillez communiquer avec [Jo-Anne Chrétien](#) au 613-957-9610.

**Partie 1**

1. Quand avez-vous commencé à envisager le cheminement de carrière en droit que vous souhaitez suivre?
  - à l'école secondaire
  - pendant les études de premier cycle
  - au cours de la première année en droit
  - au cours de la deuxième année en droit
  - au cours de la troisième année en droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_



2. Lesquelles des sources suivantes avez-vous consultées pour planifier votre carrière après les études de droit? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- la famille, les parents, les amis
  - le Service d'orientation professionnelle de l'université
  - la recherche sur l'Internet
  - des professeurs de droit
  - des avocats en exercice de ma connaissance
  - des renseignements donnés par des employeurs potentiels
  - des salons de l'emploi, journées du droit, journées portes ouvertes
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
3. À quel moment des employeurs potentiels ont-ils commencé à vous offrir des perspectives de carrière dans leurs organisations?
- au cours de la première année en droit
  - au cours de la deuxième année en droit
  - au cours de la troisième année en droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
4. Quels moyens ces employeurs potentiels ont-ils utilisés pour prendre contact avec vous? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- des prospectus et d'autres documents écrits
  - des invitations à visiter un cabinet
  - des invitations à des salons de l'emploi
  - des activités organisées par la faculté de droit
  - des activités sociales
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
5. Connaissez-vous le Programme d'excellence pour les avocats offert par le ministère de la Justice du Canada aux stagiaires en droit?
- oui (Aller à Q6)
  - non (Aller à Q22)

6. Par quel moyen avez-vous, pour la première fois, entendu parler du Programme d'excellence pour les avocats au ministère de la Justice du Canada
- par la famille, les parents, les amis
  - par le Service d'orientation professionnelle de l'université
  - par un autre étudiant
  - par un professeur de droit
  - par un prospectus ou une affiche
  - en cherchant sur l'Internet
  - par un avocat en exercice
  - en assistant à un salon de l'emploi ou à une journée portes ouvertes
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
7. Quelle source vous a permis d'en apprendre le plus sur le Programme d'excellence pour les avocats au ministère de la Justice du Canada?
- un conseiller en orientation professionnelle de l'université
  - le site Web du ministère de la Justice du Canada
  - un prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »
  - de la documentation remise lors d'une journée portes ouvertes, d'un salon de l'emploi, d'une journée du droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

## Partie 2

**Les prochaines questions portent sur le site Web du ministère de la Justice du Canada où se trouvent des renseignements sur les stages offerts par le Ministère.**

8. Avez-vous déjà visité le site Web du Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice du Canada afin de trouver des possibilités de stages?
- oui (Aller à Q9)
  - non (Aller à Q14)
9. Veuillez indiquer à quel point il a été facile de naviguer dans le site Web du Programme d'excellence pour les avocats.
- très facile
  - assez facile
  - pas facile du tout

10. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le site Web est claire.
- très claire
  - assez claire
  - pas claire du tout
11. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le site Web est complète.
- complète
  - assez complète
  - pas complète
12. Lorsque vous étiez en train de chercher un stage, auriez-vous aimé vous entretenir librement en ligne, par l'intermédiaire de Facebook ou de MySpace par exemple, avec des avocats du ministère de la Justice du Canada ayant fait un stage récemment ou avec des personnes actuellement en stage au Ministère?
- oui
  - non, pourquoi pas? \_\_\_\_\_
  - ne sais pas
13. Avez-vous des suggestions à faire concernant la façon d'améliorer la description du Programme d'excellence pour les avocats qui se trouve dans le site Web du ministère de la Justice du Canada?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Partie 3

**Les prochaines questions portent sur le prospectus du Programme d'excellence pour les avocats qui est intitulé « Rendez justice à votre carrière ».**

14. Avez-vous lu le prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »?
- oui (Aller à Q15)
  - non (Aller à Q19)

15. Où avez-vous obtenu le prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »?
- j'ai assisté à une journée d'orientation
  - j'ai assisté à une journée portes ouvertes au ministère de la Justice du Canada
  - au Service d'orientation professionnelle de l'université
  - de la famille, de parents, d'amis
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
16. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le prospectus « Rendez justice à votre carrière » est claire.
- très claire
  - assez claire
  - pas claire du tout
17. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le prospectus « Rendez justice à votre carrière » est complète.
- complète
  - assez complète
  - pas complète
18. Avez-vous des suggestions à faire concernant comment améliorer le prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Partie 4

**Les prochaines questions portent sur votre participation à un salon de l'emploi, une journée d'orientation, une journée du droit ou une journée portes ouvertes pendant vos études de droit.**

19. Au cours de votre première ou deuxième année en droit, avez-vous eu connaissance de la tenue d'un salon de l'emploi, d'une journée d'orientation, d'une journée du droit ou d'une journée portes ouvertes à laquelle était présent le Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice du Canada?
- oui (Aller à Q20)
  - non (Aller à Q22)

20. Comment avez-vous entendu parler de la tenue du salon de l'emploi, de la journée d'orientation, de la journée du droit ou de la journée portes ouvertes à laquelle était présenté le Programme d'excellence pour les avocats? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- par le Service d'orientation professionnelle de mon université
  - j'ai reçu un prospectus ou une affiche par courriel
  - un autre étudiant m'en a parlé
  - un professeur de droit m'en a parlé
  - j'ai trouvé les renseignements sur l'Internet
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
21. Avez-vous assisté à un salon de l'emploi, à une journée d'orientation, à une journée du droit ou à une journée portes ouvertes à laquelle était présenté le Programme d'excellence pour les avocats?
- oui (Aller à Q21a)
  - non (Aller à Q22)
- 21a. À quelle activité avez-vous assisté? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- une journée portes ouvertes au ministère de la Justice du Canada
  - un salon de l'emploi ou une journée d'orientation
  - une journée du droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- 21b. Veuillez évaluer la présence du Programme d'excellence pour les avocats au salon de l'emploi, à la journée d'orientation, à la journée du droit ou à la journée portes ouvertes à laquelle vous avez participé sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout utile et 7 étant très utile)?
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7

## Partie 5

**La manière dont vous percevez le ministère de la Justice du Canada comme lieu de stage ou de travail nous intéresse. Nous souhaitons aussi connaître les facteurs qui sont importants pour vous quand vous prenez une décision.**

22. Que pensez-vous de la perspective de faire un stage ou de travailler au ministère de la Justice du Canada?
- faire un stage au ministère de la Justice du Canada ou y travailler est mon premier choix
  - faire un stage au ministère de la Justice du Canada ou y travailler m'intéresse beaucoup
  - faire un stage au ministère de la Justice du Canada ou y travailler m'intéresse plus ou moins
  - faire un stage au ministère de la Justice du Canada ou y travailler ne m'intéresse pas du tout
23. Avez-vous fait une demande de stage au ministère de la Justice du Canada?
- oui (Aller à Q24)
  - non (Aller à Q23a)
- 23a. Veuillez expliquer pourquoi faire un stage au ministère de la Justice du Canada ou y travailler ne vous intéresse pas. (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- je ne souhaite pas travailler au gouvernement fédéral
  - le salaire n'est pas assez élevé
  - le lieu géographique ne m'intéresse pas
  - les chances d'être accepté au programme de stagiaire sont faibles
  - les possibilités d'emploi après le stage sont faibles
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

24. Lorsque vous étiez en train de choisir votre lieu de stage, quelle était pour vous l'importance des facteurs suivants? Veuillez évaluer chacun des facteurs suivants sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout important et 7 étant très important).

1 étant pas du tout important  
et 7 étant très important

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| a. une carrière dans la fonction publique   | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. des possibilités d'emploi variées et intéressantes                             | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. des connaissances spécialisées, un domaine d'étude pertinent                   | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. le prestige  | <input type="checkbox"/> | 4 |
| e. le salaire   | <input type="checkbox"/> | 5 |
| f. les avantages sociaux  | <input type="checkbox"/> | 6 |
| g. le lieu  | <input type="checkbox"/> | 7 |
| h. la conciliation travail-vie personnelle  |                          |   |
| i. l'avancement professionnel   |                          |   |
| j. un environnement de travail positif  |                          |   |
| k. un environnement de travail bilingue   |                          |   |
| l. la possibilité de suivre une formation en langue officielle                    |                          |   |
| m. un effectif diversifié   |                          |   |
| n. des pratiques favorisant l'équité en matière d'emploi                          |                          |   |
| o. un programme de mentorat   |                          |   |
| p. une formation régulière (séminaires, conférences, etc.)                        |                          |   |
| q. une connaissance du ministère de la Justice du Canada                          |                          |   |
| r. la possibilité d'un emploi au ministère de la Justice du Canada après le stage |                          |   |

25. Avez-vous des suggestions à faire concernant comment rendre le stage ou le travail au ministère de la Justice du Canada plus attrayant aux yeux des étudiants en droit?

---

---

---

## Partie 6 – Données démographiques

**Ce sondage est entièrement confidentiel et nous ne vous demandons pas de le signer; cependant, nous aimerions en savoir davantage sur vous. Veuillez répondre aux questions suivantes. Les réponses à ces questions nous aideront dans notre analyse des données de l'évaluation.**

26. Dans quelle faculté de droit étudiez-vous?
- à l'Université Dalhousie
  - à l'Université McGill
  - à l'Université Queen's
  - à l'Université de l'Alberta
  - à l'Université de la Colombie-Britannique
  - à l'Université de Calgary
  - à l'Université Laval
  - à l'Université du Manitoba
  - à l'Université de Moncton
  - à l'Université de Montréal
  - à l'Université du Nouveau-Brunswick
  - à l'Université d'Ottawa (droit civil)
  - à l'Université d'Ottawa (common law)
  - à l'Université du Québec à Montréal
  - à l'Université de la Saskatchewan
  - à l'Université de Sherbrooke
  - à l'Université de Toronto
  - à l'Université de Victoria
  - à l'Université Western en Ontario
  - à l'Université de Windsor
  - à l'Université York, Osgoode Hall Law School
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
27. Dans quelle région du pays se situe votre lieu de résidence habituel?
- en Colombie-Britannique
  - dans une des provinces des Prairies
  - en Ontario (autre que la Région de la capitale nationale)
  - dans la Région de la capitale nationale
  - au Québec
  - dans une des provinces de l'Atlantique
  - dans la Région du Nord



28. De quel sexe êtes-vous?

- homme
- femme

29. Quelle est votre langue maternelle?

- l'anglais
- le français
- autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

30. Dans quelle langue officielle préférez-vous communiquer?

- en anglais
- en français
- je suis bilingue

**Nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête.**

N'hésitez pas à communiquer avec nous :

[Yuping Manga](#)

Gestionnaire

Division de l'évaluation

613-952-8476

**ANNEXE B:**  
**Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats –**  
**Étudiants ayant reçu une offre de stage**

## **Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats Étudiants ayant reçu une offre de stage**

If you would like to answer this questionnaire in the other official language, please switch to the [English version](#) now, as it will be impossible to do so once you have started answering the questions.

Il vous faudra environ 10 à 15 minutes pour répondre à ce questionnaire. Veuillez répondre au questionnaire en une seule séance, car les données seront perdues si vous quittez avant que le questionnaire ne soit soumis. Veuillez noter que si vous cliquez sur la fonction arrière de votre navigateur pendant que vous répondez au questionnaire, vous devrez répondre de nouveau aux questions qui suivent celle où vous êtes retournés.

La Division de l'évaluation gardera confidentiels tous les renseignements recueillis dans le cadre de cette évaluation et les conclusions seront présentées seulement en agrégat dans le cadre précis de l'évaluation.

N'hésitez pas à communiquer avec [Yuping Manga](#), gestionnaire de l'évaluation, au 613-952-8476 si vous avez des questions au sujet de l'enquête. Si vous éprouvez des difficultés techniques en répondant au questionnaire, veuillez communiquer avec [Jo-Anne Chrétien](#) au 613-957-9610.

### **Partie 1**

1. Par quel moyen avez-vous, pour la première fois, entendu parler du Programme d'excellence pour les avocats au ministère de la Justice du Canada
  - par la famille, les parents, les amis
  - par le Service d'orientation professionnelle de l'université
  - par un autre étudiant
  - par un professeur de droit
  - par un prospectus ou une affiche
  - en cherchant sur l'Internet
  - par un avocat en exercice
  - en assistant à un salon de l'emploi ou à une journée portes ouvertes
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

2. Quelle source vous a permis d'en apprendre le plus sur le Programme d'excellence pour les avocats au ministère de la Justice du Canada?
- un conseiller en orientation professionnelle de l'université
  - le site Web du ministère de la Justice du Canada
  - un prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »
  - de la documentation remise lors d'une journée portes ouvertes, d'un salon de l'emploi, d'une journée du droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
3. Avez-vous assisté à un salon de l'emploi, à une journée d'orientation, à une journée du droit ou à une journée portes ouvertes à laquelle était présent le Programme d'excellence pour les avocats?
- oui (Aller à Q3a)
  - non (Aller à Q5)
- 3a. À quelle activité avez-vous assisté? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)
- une journée portes ouvertes au ministère de la Justice du Canada
  - un salon de l'emploi ou une journée d'orientation
  - une journée du droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
4. Veuillez évaluer la présence du Programme d'excellence pour les avocats au salon de l'emploi, à la journée d'orientation, à la journée du droit ou à la journée portes ouvertes à laquelle vous avez participé sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout utile et 7 étant très utile)?
- 1 – pas du tout utile
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7 – très utile

## Partie 2

### La manière dont vous percevez le ministère de la Justice comme lieu de stage ou de travail nous intéresse.

5. Veuillez expliquer pourquoi vous ne souhaitez pas faire un stage ou travailler au ministère de la Justice du Canada
- j'ai accepté une offre dans un cabinet d'avocats privé
  - j'ai accepté une offre de greffier pour un tribunal fédéral/provincial
  - j'ai accepté une offre d'un gouvernement provincial
  - j'ai accepté une offre d'une organisation non gouvernementale
  - les rotations offertes par le ministère de la Justice ne m'intéressaient pas
  - j'ai décidé de poursuivre une carrière universitaire en droit
  - j'ai décidé de poursuivre mes études en droit
  - j'ai décidé de ne plus faire carrière dans le droit
  - j'ai décidé de mettre ma carrière en veilleuse, pour des raisons personnelles
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
6. Lorsque vous étiez en train de choisir l'endroit où faire votre stage et travailler, quelle était pour vous l'importance des facteurs suivants? Veuillez évaluer chacun des facteurs suivants sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout important et 7 étant très important).
- 1 étant pas du tout important  
et 7 étant très important
- |   |  |
|---|--|
| a. une carrière dans la fonction publique                       | <input type="checkbox"/> 1                               |
| b. des possibilités d'emploi variées et intéressantes           | <input type="checkbox"/> 2<br><input type="checkbox"/> 3 |
| c. des connaissances spécialisées, un domaine d'étude pertinent | <input type="checkbox"/> 4<br><input type="checkbox"/> 5 |
| d. le prestige  | <input type="checkbox"/> 6                               |
| e. le salaire   | <input type="checkbox"/> 7                               |
| f. les avantages sociaux  |  |
| g. le lieu  |  |
| h. la conciliation travail-vie personnelle                      |  |
| i. l'avancement professionnel                                   |  |
| j. un environnement de travail positif                          |  |
| k. un environnement de travail bilingue                         |  |
| l. la possibilité de suivre une formation en langue officielle  |  |
| m. un effectif diversifié                                       |  |

- n. des pratiques favorisant l'équité en matière d'emploi
- o. un programme de mentorat
- p. une formation régulière (séminaires, conférences, etc.)
- q. une connaissance du ministère de la Justice du Canada
- r. la possibilité d'un emploi au ministère de la Justice du Canada après le stage

7. Même si vous avez refusé une offre de stage au ministère de la Justice du Canada, recommanderiez-vous à d'autres personnes de faire leur stage au Ministère?

- oui (Aller à Q7a)
- non (Aller à Q7b)

7a. Veuillez expliquer pourquoi vous recommanderiez à d'autres personnes de faire leur stage au ministère de la Justice du Canada. (Aller à Q8)

---

---

7b. Veuillez expliquer pourquoi vous ne recommanderiez pas à d'autres personnes de faire leur stage au ministère de la Justice du Canada.

---

---

8. Avez-vous des suggestions à faire concernant la façon de rendre le stage ou le travail au ministère de la Justice du Canada plus attrayant aux yeux des étudiants en droit?

---

---

### Partie 3 – Données démographiques

**Ce sondage est entièrement confidentiel et nous ne vous demandons pas de le signer; cependant, nous aimerions en savoir davantage sur vous. Veuillez répondre aux questions suivantes. Les réponses à ces questions nous aideront dans notre analyse des données de l'évaluation.**

9. Dans quelle faculté de droit avez-vous étudié?
- à l'Université Dalhousie
  - à l'Université McGill
  - à l'Université Queen's
  - à l'Université de l'Alberta
  - à l'Université de la Colombie-Britannique
  - à l'Université de Calgary
  - à l'Université Laval
  - à l'Université du Manitoba
  - à l'Université de Moncton
  - à l'Université de Montréal
  - à l'Université du Nouveau-Brunswick
  - à l'Université d'Ottawa (droit civil)
  - à l'Université d'Ottawa (common law)
  - à l'Université du Québec à Montréal
  - à l'Université de la Saskatchewan
  - à l'Université de Sherbrooke
  - à l'Université de Toronto
  - à l'Université de Victoria
  - à l'Université Western en Ontario
  - à l'Université de Windsor
  - à l'Université York, Osgoode Hall Law School
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
10. Dans quelle région du pays se situe votre lieu de résidence habituel?
- en Colombie-Britannique
  - dans une des provinces des Prairies
  - en Ontario (autre que la Région de la capitale nationale)
  - dans la Région de la capitale nationale
  - au Québec
  - dans la région de l'Atlantique
  - dans la Région du Nord

11. Vous appartenez à quelle catégorie d'âge?

- 20 ans et moins
- 21 à 25 ans
- 26 à 30 ans
- 31 à 35 ans
- 36 ans et plus

12. Quelle est votre langue maternelle?

- l'anglais
- le français
- autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

13. Dans quelle langue officielle préférez-vous communiquer?

- en anglais
- en français
- je suis bilingue

**Nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête.**

N'hésitez pas à communiquer avec nous :

[Yuping Manga](#)

Gestionnaire

Division de l'évaluation

613-952-8476



**ANNEXE C:**  
**Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats –**  
**Stagiaires actuels et anciens stagiaires**

**Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats**  
**Stagiaires actuels et anciens stagiaires**

If you would like to answer this questionnaire in the other official language, please switch to the [English version](#) now, as it will be impossible to do so once you have started answering the questions.

Il vous faudra environ 10 à 15 minutes pour répondre à ce questionnaire. Veuillez répondre au questionnaire en une seule séance, car les données seront perdues si vous quittez avant que le questionnaire ne soit soumis. Veuillez noter que si vous cliquez sur la fonction arrière de votre navigateur pendant que vous répondez au questionnaire, vous devrez répondre de nouveau aux questions qui suivent celle où vous êtes retournés.

La Division de l'évaluation gardera confidentiels tous les renseignements recueillis dans le cadre de cette évaluation et les conclusions seront présentées seulement en agrégat dans le cadre précis de l'évaluation.

N'hésitez pas à communiquer avec [Yuping Manga](#), gestionnaire de l'évaluation, au 613-952-8476 si vous avez des questions au sujet de l'enquête. Si vous éprouvez des difficultés techniques en répondant au questionnaire, veuillez communiquer avec [Jo-Anne Chrétien](#) au 613-957-9610.

**Partie 1**

1. Quand avez-vous commencé à envisager le cheminement de carrière en droit que vous souhaitez suivre?
  - à l'école secondaire
  - pendant les études de premier cycle
  - au cours de la première année en droit
  - au cours de la deuxième année en droit
  - au cours de la troisième année en droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

2. Lesquelles des sources suivantes avez-vous consultées pour planifier votre carrière après les études de droit? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- la famille, les parents, les amis
  - le Service d'orientation professionnelle de l'université
  - la recherche sur l'Internet
  - des professeurs de droit
  - des avocats en exercice de ma connaissance
  - des renseignements donnés par des employeurs potentiels
  - des salons de l'emploi, journées du droit, journées portes ouvertes
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
3. À quel moment des employeurs potentiels ont-ils commencé à vous offrir des perspectives de carrière dans leurs organisations?
- au cours de la première année en droit
  - au cours de la deuxième année en droit
  - au cours de la troisième année en droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
4. Quels moyens ces employeurs potentiels ont-ils utilisés pour prendre contact avec vous? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- des prospectus et d'autres documents écrits
  - des invitations à visiter un cabinet
  - des invitations à des salons de l'emploi
  - des activités organisées par la faculté de droit
  - des activités sociales
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
5. Par quel moyen avez-vous, pour la première fois, entendu parler du Programme d'excellence pour les avocats au ministère de la Justice du Canada?
- par la famille, les parents, les amis
  - par le Service d'orientation professionnelle de l'université
  - par un autre étudiant
  - par un professeur de droit
  - par un prospectus ou une affiche
  - en cherchant sur l'Internet
  - par un avocat en exercice
  - en assistant à un salon de l'emploi ou à une journée portes ouvertes
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

6. Quelle source vous a permis d'en apprendre le plus sur le Programme d'excellence pour les avocats au ministère de la Justice du Canada?
- un conseiller en orientation professionnelle de l'université
  - le site Web du ministère de la Justice du Canada
  - un prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »
  - de la documentation remise lors d'une journée portes ouvertes, d'un salon de l'emploi, d'une journée du droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

## Partie 2

**Les prochaines questions portent sur le site Web du ministère de la Justice du Canada où se trouvent des renseignements sur les stages offerts par le Ministère.**

7. Avez-vous déjà visité le site Web du Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice du Canada afin de trouver des possibilités de stages?
- oui (Aller à Q8)
  - non (Aller à Q13)
8. Veuillez indiquer à quel point il a été facile de naviguer dans le site Web du Programme d'excellence pour les avocats.
- très facile
  - assez facile
  - pas facile du tout
9. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le site Web est claire.
- très claire
  - assez claire
  - pas claire du tout
10. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le site Web est complète.
- complète
  - assez complète
  - pas complète

11. Lorsque vous étiez en train de chercher un stage, auriez-vous aimé vous entretenir librement en ligne, par l'intermédiaire de Facebook ou de MySpace par exemple, avec des avocats du ministère de la Justice du Canada ayant fait un stage récemment ou avec des personnes actuellement en stage au Ministère?
- oui
  - non, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
  - ne sais pas
12. Avez-vous des suggestions à faire concernant la façon d'améliorer la description du Programme d'excellence pour les avocats qui se trouve dans le site Web du ministère de la Justice du Canada?

---

---

### Partie 3

**Les prochaines questions portent sur le prospectus du Programme d'excellence pour les avocats intitulé « Rendez justice à votre carrière ».**

13. Avez-vous lu le prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »?
- oui (Aller à Q14)
  - non (Aller à Q18)
14. Où avez-vous obtenu le prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »?
- j'ai assisté à une journée d'orientation
  - j'ai assisté à une journée portes ouvertes au ministère de la Justice du Canada
  - au Service d'orientation professionnelle de l'université
  - de la famille, de parents, d'amis
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
15. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le prospectus « Rendez justice à votre carrière » est claire.
- très claire
  - assez claire
  - pas claire du tout

16. Veuillez indiquer à quel point la description du Programme d'excellence pour les avocats donnée dans le prospectus « Rendez justice à votre carrière » est complète.
- complète
  - assez complète
  - pas complète
17. Avez-vous des suggestions à faire concernant la façon d'améliorer le prospectus intitulé « Rendez justice à votre carrière »?

---

---

---

#### Partie 4

**Les prochaines questions portent sur votre participation à un salon de l'emploi, une journée d'orientation, une journée du droit ou une journée portes ouvertes pendant vos études de droit.**

18. Au cours de votre première ou deuxième année en droit, avez-vous eu connaissance de la tenue d'un salon de l'emploi, d'une journée d'orientation, d'une journée du droit ou d'une journée portes ouvertes à laquelle était présenté le Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice du Canada?
- oui (Aller à Q19)
  - non (Aller à Q21)
19. Comment avez-vous entendu parler de la tenue du salon de l'emploi, de la journée d'orientation, de la journée du droit ou de la journée portes ouvertes à laquelle était présenté le Programme d'excellence pour les avocats? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- par le Service d'orientation professionnelle de mon université
  - j'ai reçu un prospectus ou une affiche par courriel
  - un autre étudiant m'en a parlé
  - un professeur de droit m'en a parlé
  - j'ai trouvé les renseignements sur l'Internet
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

20. Avez-vous assisté à un salon de l'emploi, à une journée d'orientation, à une journée du droit ou à une journée portes ouvertes à laquelle était présenté le Programme d'excellence pour les avocats?
- oui (Aller à Q20a)
  - non (Aller à Q21)
- 20a. À quelle activité avez-vous assisté? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- une journée portes ouvertes au ministère de la Justice du Canada
  - un salon de l'emploi ou une journée d'orientation
  - une journée du droit
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- 20b. Veuillez évaluer la présence du Programme d'excellence pour les avocats au salon de l'emploi, à la journée d'orientation, à la journée du droit ou à la journée portes ouvertes à laquelle vous avez participé sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout utile et 7 étant très utile)?
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7

## Partie 5

**La manière dont vous percevez le ministère de la Justice du Canada comme lieu de stage ou de travail nous intéresse. Nous souhaitons aussi connaître les facteurs qui étaient importants pour vous alors que vous preniez une décision.**

21. Quand vous avez choisi de faire votre stage au ministère de la Justice du Canada, quelle était pour vous l'importance des facteurs suivants? Veuillez évaluer chacun des facteurs suivants sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout important et 7 étant très important).

1 étant pas du tout important

à 7 étant très important

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| a. une carrière dans la fonction publique   | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. des possibilités d'emploi variées et intéressantes                             | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. des connaissances spécialisées, un domaine d'étude pertinent                   | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. le prestige  | <input type="checkbox"/> | 4 |
| e. le salaire   | <input type="checkbox"/> | 5 |
| f. les avantages sociaux  | <input type="checkbox"/> | 6 |
| g. le lieu  | <input type="checkbox"/> | 7 |
| h. la conciliation travail-vie personnelle  |                          |   |
| i. l'avancement professionnel   |                          |   |
| j. un environnement de travail positif  |                          |   |
| k. un environnement de travail bilingue   |                          |   |
| l. la possibilité de suivre une formation en langue officielle                    |                          |   |
| m. un effectif diversifié   |                          |   |
| n. des pratiques favorisant l'équité en matière d'emploi                          |                          |   |
| o. un programme de mentorat   |                          |   |
| p. une formation régulière (séminaires, conférences, etc.)                        |                          |   |
| q. une connaissance du ministère de la Justice du Canada                          |                          |   |
| r. la possibilité d'un emploi au ministère de la Justice du Canada après le stage |                          |   |



## Partie 6

**Le Programme d'excellence pour les avocats offre aux stagiaires des expériences diverses, la majorité des étudiants passant par deux rotations de stage ou plus. Nous voulons connaître votre opinion quant à l'expérience du stage au ministère de la Justice du Canada.**

22. Avez-vous pu choisir, pour votre stage, les domaines du droit qui vous intéressaient?
- oui
  - non. Pourquoi pas? \_\_\_\_\_
23. Pendant votre stage, en général, est-ce qu'on vous a proposé, ou est-ce qu'on vous propose, du travail qui vous intéresse?
- oui (Aller à Q24)
  - non (Aller à Q23a)
- 23a. Veuillez expliquer quel genre de travail vous auriez aimé faire.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
24. Pensez-vous que la rotation entre des domaines différents du droit durant le stage vous a aidé, ou vous aide, à définir votre plan de carrière à long terme?
- oui
  - non. Pourquoi pas? \_\_\_\_\_
25. Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (1 étant dans une moindre mesure et 7 étant dans une large mesure), dans quelle mesure les rotations ont comblé, ou comblent, vos attentes en matière d'apprentissage.
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7

26. Le stage au ministère de la Justice du Canada a-t-il comblé, ou comble-t-il, vos attentes en général? Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (1 étant pas du tout et 7 étant entièrement) à quel point chacun des aspects suivants de votre expérience a répondu, ou répond, à vos attentes.

1 étant pas du tout  
et 7 étant entièrement

- |  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
| a. possibilités d'emploi variées et intéressantes      | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. accessibilité de vos supérieurs directs             | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. accès au mentorat                                   | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. formation régulière (séminaires, conférences, etc.) | <input type="checkbox"/> | 4 |
| e. connaissance du ministère de la Justice Canada      | <input type="checkbox"/> | 5 |
| f. environnement de travail positif                    | <input type="checkbox"/> | 6 |
| g. environnement de travail bilingue                   | <input type="checkbox"/> | 7 |
| h. effectif diversifié                                 |                          |   |
| i. conciliation travail-vie personnelle                |                          |   |
| j. salaire   |                          |   |
| k. avantages sociaux                                   |                          |   |

27. Recommanderiez-vous le ministère de la Justice du Canada à d'autres personnes comme un endroit de choix pour y faire un stage?

- oui (Aller à Q27a)  
 non (Aller à Q27b)

27a. Veuillez expliquer pourquoi vous recommanderiez à d'autres personnes de faire leur stage au ministère de la Justice du Canada. (Aller à Q28)

---

---

27b. Veuillez expliquer pourquoi vous ne recommanderiez pas à d'autres personnes de faire leur stage au ministère de la Justice du Canada.

---

---

28. Avez-vous des suggestions à faire concernant la façon de rendre le stage ou le travail au ministère de la Justice du Canada plus attrayant aux yeux des étudiants en droit et comment améliorer l'expérience de ceux qui ont choisi d'y faire un stage.

---

---

## Partie 7 – Données démographiques

**Ce sondage est entièrement confidentiel et nous ne vous demandons pas de le signer; cependant, nous aimerions en savoir davantage sur vous. Veuillez répondre aux questions suivantes. Les réponses à ces questions nous aiderons dans notre analyse des données de l'évaluation.**

29. Dans quelle faculté de droit avez-vous étudié?

- à l'Université Dalhousie
- à l'Université McGill
- à l'Université Queen's
- à l'Université de l'Alberta
- à l'Université de la Colombie-Britannique
- à l'Université de Calgary
- à l'Université Laval
- à l'Université du Manitoba
- à l'Université de Moncton
- à l'Université de Montréal
- à l'Université du Nouveau-Brunswick
- à l'Université d'Ottawa (droit civil)
- à l'Université d'Ottawa (common law)
- à l'Université du Québec à Montréal
- à l'Université de la Saskatchewan
- à l'Université de Sherbrooke
- à l'Université de Toronto
- à l'Université de Victoria
- à l'Université Western en Ontario
- à l'Université de Windsor
- à l'Université York, Osgoode Hall Law School
- autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

30. Quelle est votre situation d'emploi actuelle au ministère de la Justice du Canada?

- stagiaire
- avocat dans un poste à durée déterminée
- avocat dans un poste à durée indéterminée
- autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

31. Dans quelle région du pays se situe votre lieu de résidence habituel?
- en Colombie-Britannique
  - dans une des provinces des Prairies
  - en Ontario (autre que la Région de la capitale nationale)
  - dans la Région de la capitale nationale
  - au Québec
  - dans une des province de l'Atlantique
  - dans la Région du Nord
32. Vous appartenez à quelle catégorie d'âge?
- 20 ans et moins
  - 21 à 25 ans
  - 26 à 30 ans
  - 31 à 35 ans
  - 36 ans et plus
33. De quel sexe êtes-vous?
- homme
  - femme
34. Quelle est votre langue maternelle?
- l'anglais
  - le français
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
35. Dans quelle langue officielle préférez-vous communiquer?
- en anglais
  - en français
  - je suis bilingue

**Nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête.**

N'hésitez pas à communiquer avec nous :

Yuping Manga

Gestionnaire

Division de l'évaluation

613-952-8476

**ANNEXE D:**  
**Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats –**  
**Gestionnaires**

## **Sondage sur le Programme d'excellence pour les avocats**

### **Gestionnaires**

If you would like to answer this questionnaire in the other official language, please switch to the [English version](#) now, as it will be impossible to do so once you have started answering the questions.

Il vous faudra environ 10 minutes pour répondre à ce questionnaire. Veuillez répondre au questionnaire en une seule séance, car les données seront perdues si vous quittez avant que le questionnaire ne soit soumis. Veuillez noter que si vous cliquez sur la fonction arrière de votre navigateur pendant que vous répondez au questionnaire, vous devrez répondre de nouveau aux questions qui suivent celle où vous êtes retournés.

La Division de l'évaluation gardera confidentiels tous les renseignements recueillis dans le cadre de cette évaluation, et les conclusions seront présentées seulement en agrégat dans le cadre précis de l'évaluation.

N'hésitez pas à communiquer avec [Yuping Manga](#), gestionnaire de l'évaluation, au 613-952-8476 si vous avez des questions au sujet de l'enquête. Si vous éprouvez des difficultés techniques en répondant au questionnaire, veuillez communiquer avec [Jo-Anne Chrétien](#) au 613-957-9610.

Le Programme d'excellence pour les avocats (PEA) est le premier moyen utilisé par le ministère de la Justice du Canada pour recruter de jeunes avocats. Il est donc important de savoir si cet outil de recrutement est efficace.

1. Dans quelle mesure connaissez-vous le PEA, qui est l'approche utilisée par le Ministère pour recruter des stagiaires?
  - très bien
  - assez bien
  - pas bien du tout
  
2. Avez-vous eu un stagiaire du PEA au cours des trois dernières années?
  - oui
  - non

3. Environ combien de stagiaires du PEA ont travaillé dans votre section au cours de chacune des trois dernières années?

2007 \_\_\_\_\_

2006 \_\_\_\_\_

2005 \_\_\_\_\_

4. Quels sont les facteurs qui influent sur votre décision d'offrir des possibilités de stage aux étudiants? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- le travail convient à un stagiaire
- disponibilité d'un superviseur
- espace de travail disponible pour accueillir un stagiaire
- besoin de prévoir la dotation d'avocats débutants 2 ou 3 ans à l'avance
- expérience précédente avec un stagiaire ou des stagiaires
- autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

5. Y a-t-il eu un moment où vous auriez aimé avoir un stagiaire dans votre section, mais vous n'avez pas pu en obtenir un?

- oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- non

6. Le PEA est-il le seul moyen qu'utilise votre section pour embaucher des stagiaires?

- oui
- non

- 6a. Veuillez décrire une autre méthode importante qu'utilise votre section pour recruter des stagiaires.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 6b. Comment cette approche se compare-t-elle au PEA en ce qui concerne le recrutement de stagiaires de haute qualité?

- meilleure
- pire
- équivalente
- je ne sais pas

7. Quelle formation offrez-vous aux stagiaires? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- formation régulière (p. ex., séminaires, conférences)
  - formation sur le tas (p. ex., mentorat, jumelage)
  - livres, matériels audiovisuels pour l'apprentissage autonome seul ou en groupe
  - autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
8. Dans votre section, à combien de stagiaires a-t-on offert un poste d'avocat à la fin du stage au cours de chacune des trois dernières années?
- 2007 \_\_\_\_\_
- 2006 \_\_\_\_\_
- 2005 \_\_\_\_\_
9. Dans quelle mesure l'emploi de stagiaires dans votre section vous permet-il de combler vos besoins en dotation à court terme?
- beaucoup
  - assez
  - pas du tout
10. Recommanderiez-vous à d'autres gestionnaires du Ministère d'utiliser le PEA pour combler leurs besoins en dotation à court terme?
- oui (Aller à Q10a)
  - non (Aller à Q10b)
- 10a. Veuillez expliquer pourquoi vous recommanderiez à d'autres gestionnaires du Ministère d'utiliser le PEA pour combler leurs besoins en dotation à court terme.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 10b. Veuillez expliquer pourquoi vous ne recommanderiez pas à d'autres gestionnaires du Ministère d'utiliser le PEA pour combler leurs besoins en dotation à court terme.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



11. Lorsque vous embauchez un avocat, quelles sont les qualités qui vous importent? Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (1 étant faible et 7 étant élevé), le niveau d'importance que vous accordez à chacune des qualités suivantes.

1 étant faible et 7 étant élevé

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| a. connaissances juridiques                           | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. travail en équipe                                  | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. motivation/dévouement                              | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. adaptabilité et souplesse                          | <input type="checkbox"/> | 4 |
| e. créativité   | <input type="checkbox"/> | 5 |
| f. aptitude à communiquer                             | <input type="checkbox"/> | 6 |
| g. compétences en leadership                          | <input type="checkbox"/> | 7 |
| h. fiabilité  |                          |   |
| i. ambition   |                          |   |
| j. intégrité  |                          |   |
| k. bilinguisme  |                          |   |
| l. ouverture d'esprit                                 |                          |   |
| m. Un intérêt sincère dans le domaine du droit public |                          |   |

12. Y a-t-il une autre qualité qui vous importe lorsque vous embauchez un avocat?

- oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- non

- 12a. Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (1 étant faible et 7 étant élevé), le niveau d'importance que vous accordez à cette qualité.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

13. À votre avis, quelle est l'efficacité du PEA en ce qui concerne le recrutement d'avocats de qualité pour le Ministère à long terme?

- très efficace
- assez efficace
- pas efficace du tout
- ne sais pas

14. Recommanderiez-vous à d'autres gestionnaires du Ministère d'utiliser le PEA pour combler leurs besoins en dotation à long terme?

- oui
- non

14a. Veuillez expliquer pourquoi vous recommanderiez à d'autres gestionnaires du Ministère d'utiliser le PEA pour combler leurs besoins en dotation à long terme.

---

---

14b. Veuillez expliquer pourquoi vous ne recommanderiez pas à d'autres gestionnaires du Ministère d'utiliser le PEA pour combler leurs besoins en dotation à long terme.

---

---

### **Leçons apprises et améliorations au programme**

15. Veuillez décrire des leçons apprises ou des bonnes méthodes de recrutement qui pourraient améliorer l'efficacité du PEA.

---

---

---

### **Données démographiques**

16. Où travaillez-vous actuellement?

- en Colombie-Britannique
- dans une des provinces des Prairies
- en Ontario (autre que la Région de la capitale nationale)
- dans la Région de la capitale nationale
- au Québec
- dans une des provinces de l'Atlantique
- dans la Région du Nord

17. Combien d'années d'expérience avez-vous en tant que superviseur de stagiaires?

- moins d'un an
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- plus de 20 ans

**Nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête.**

N'hésitez pas à communiquer avec nous :

Yuping Manga

Gestionnaire

Division de l'évaluation

613-952-8476