



**Trois ans déjà :
le mentorat au ministère de la Justice et au
Service des poursuites pénales du Canada**

**Novembre 2011
Division de la recherche et de la statistique**

Ministère de la Justice du Canada

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes du Programme national de mentorat (PNM) qui ont pris le temps de remplir le questionnaire de sondage en ligne ainsi que celles qui, en plus, se sont portées volontaires pour passer une entrevue. De plus, nous désirons exprimer notre reconnaissance à ceux et à celles qui ont commenté les versions préliminaires du présent rapport.

Enfin, nous tenons à exprimer toute notre gratitude à la professeure Fiona Kay de l'université Queen's qui a bien accepté de nous faire part de ses judicieux conseils et commentaires tant pour les questions du sondage que pour les versions préliminaires du rapport.

Équipe de recherche

Ce projet de recherche a été effectué par une équipe de chercheurs à la Division de la recherche et de la statistique du Secteur des politiques au ministère de la Justice. Le rapport a été rédigé par Susan McDonald et Melissa Northcott. Norm Desjardins et Sharon Wurr ont réalisé les entrevues. Jo-Anne Chretien et Sharon Wurr étaient responsables du sondage en ligne. Si vous avez des questions ou des commentaires, veuillez vous adresser à Susan McDonald au (613)957-9315 ou à smcdonal@justice.gc.ca.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	4
FIGURES	5
FAITS SAILLANTS	6
RÉSUMÉ	7
1.0 INTRODUCTION	12
2.0 MÉTHODOLOGIE	14
2.1 Questions de recherche	14
2.2 Méthode et sources de données	14
2.2.1 Le sondage	15
2.2.2 Entrevues	15
2.3 Restrictions	16
3.0 RÉSULTATS	17
3.1 Qui participe au Programme national de mentorat	17
3.2 Qui a participé à cette étude	18
3.3 Le Programme national de mentorat	20
3.3.1 Comment les répondants ont appris l'existence du PNM	20
3.3.2 Services du PNM	21
3.3.3 Satisfaction au sujet du service offert par le personnel du PNM	22
3.3.4 Satisfaction globale au sujet du Programme national de mentorat	23
3.3.5 Qu'est-ce que le PNM pourrait faire de plus pour améliorer les relations de mentorat	26
3.3.6 Le processus de jumelage	29
3.3.7 Enjeux importants pour les associés et l'utilité du mentorat	31
3.4 La relation de mentorat	32
3.4.1 Détails sur la relation de mentorat	32
3.4.2 Attentes relatives aux rencontres	34
3.4.3 Avantages du mentorat pour les associés et les mentors – Relations en cours	35
3.4.4 Les coûts	38
3.4.5 Satisfaction au sujet de la relation de mentorat – associés et mentors	39

3.5 Relations terminées	39
3.5.1 Détails sur les relations de mentorat terminées	40
3.5.2 Attentes exprimées au cours des rencontres	42
3.5.3 Avantages du mentorat pour les associés et les mentors – relations terminées	42
3.5.4 Satisfaction au sujet de la relation terminée – associés et mentors	44
4.0 SUGGESTIONS RELATIVES AU PROGRAMME NATIONAL DE MENTORAT	46
4.1 Le but du PNM	46
4.2 Conscientisation au PNM	46
4.3 Technologie	47
4.4 Équité en matière d’emploi	48
4.5 Relation à distance	49
4.6 Ressources	49
4.7 Planification de la relève	49
4.8 Sommaire des suggestions relatives au PNM	50
5.0 CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre de membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi inscrits au PNM – JUS et SPPC, au 31 mars 2011

Tableau 2 : Sexe des participants au PNM, JUS et SPPC, au 31 mars 2011

Tableau 3 : Profil démographique des répondants au sondage, associés et mentors

Tableau 4 : Les répondants recommanderaient-ils le PNM à d'autres? – Associés et mentors

Tableau 5 : Éléments importants et utilité du mentorat

Tableau 6 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – associés

Tableau 7 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – Mentors

Tableau 8 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – associés

Tableau 9 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – associés

FIGURES

Figure 1 : Comment les répondants ont appris l'existence du PNM

Figure 2 : L'utilité des services du PNM – Associés

Figure 3 : L'utilité des services du PNM – Mentors

Figure 4 : Satisfaction au sujet du service offert par le personnel du PNM – Associés

Figure 5 : Satisfaction au sujet du service offert par le personnel du PNM – Mentors

Figure 6 : Taux de satisfaction global au sujet du Programme national de mentorat

Figure 7 : Taux de satisfaction des associés à l'égard du processus de jumelage

Figure 8 : Durée de la relation de mentorat en cours

Figure 9 : Fréquence des rencontres

Figure 10 : Comment les associés et les mentors se rencontrent

Figure 11 : Durée des rencontres

Figure 12 : Taux de satisfaction des associés au sujet des progrès réalisés pour atteindre les objectifs

Figure 13 : Satisfaction au sujet de la relation de mentorat – associés et mentors

Figure 14 : Durée de la relation de mentorat lorsqu'elle a pris fin

Figure 15 : Fréquence des rencontres – relations terminées

Figure 16 : Comment les associés et les mentors se sont rencontrés – relations terminées

Figure 17 : Durée des rencontres – relations terminées

Figure 18 : Satisfaction au sujet de la relation de mentorat qui a pris fin

Faits saillants

- Les données extraites de la base de données administrative du Programme national de mentorat (PNM) révèlent qu'au 31 mars 2011, en tout 448 associés avaient été jumelés à 341 mentors au ministère de la Justice du Canada (JUS). Au Service des poursuites pénales du Canada (SPPC), il y a eu jumelage entre 37 associés et 29 mentors. Un quart (25 %) des personnes provenant de JUS et 13 % de celles provenant du SPPC qui étaient inscrites au PNM avaient déclaré faire partie de l'un des trois groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles).
- Aux fins de cette étude, 160 associés et 118 mentors (36 % des personnes jumelées provenant de JUS et du SPPC) ont répondu à un sondage électronique. Des entrevues en profondeur ont également été menées auprès de 24 personnes. Parmi les répondants au sondage qui se sont déclarés volontairement, 36 % des associés et 15 % des mentors étaient membres d'un groupe désigné.
- Près des trois quarts des associés (74 %) et des mentors (75 %) se sont dit satisfaits ou très satisfaits du PNM. Parmi les membres des groupes désignés, 75 % des associés et 76 % des mentors étaient satisfaits ou très satisfaits du PNM.
- La majorité des associés (80 %) et des mentors (86 %) recommanderaient volontiers le PNM à d'autres personnes.
- La majorité des associés (84 %) et des mentors (88 %) se sont dit satisfaits ou très satisfaits de leur relation de mentorat. Chez les membres des groupes désignés, 82 % des associés et 93 % des mentors étaient satisfaits ou très satisfaits de leur relation.
- Plus de la moitié (60 %) des associés interviewés ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits du processus de jumelage.
- Environ un tiers des répondants au sondage électronique ont indiqué ne pas s'être prévalus des services offerts par le PNM, notamment le site intranet, les séances d'orientation et les divers services offerts par le personnel du PNM.
- Les associés et les mentors en cours de relation ou dont la relation de mentorat était terminée ont déclaré qu'ils avaient retiré un certain nombre de bénéfices de cette relation. Les mentors ont constaté que leur participation au programme n'avait entraîné aucun coût.
- Les répondants au sondage et les personnes qui se sont prêtées aux entrevues en profondeur ont formulé des suggestions utiles sur la manière d'améliorer le PNM et le mentorat. Voici quelques-unes de leurs suggestions : maintenir le contact avec les associés et les mentors après la séance d'orientation; dispenser de la formation formelle et informelle sur des sujets comme la différence entre l'encadrement et le mentorat, la façon de terminer une relation et d'autres sujets similaires; explorer les possibilités de réseautage avec d'autres mentors ou d'autres associés; reconnaître le temps et l'énergie que consacrent les mentors à la relation.

Résumé

En octobre 2008, le ministère de la Justice (JUS) et le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) ont lancé le Programme national de mentorat. Le programme définit le mentorat comme : « ... une relation d'apprentissage dans laquelle le mentor et l'associé ont la possibilité d'apprendre, de partager, de s'épanouir, non seulement sur le plan professionnel, mais également dans leur vie personnelle (Guide d'orientation du PNM 2011, 3) ». Le mentorat est une priorité du Ministère, et le PNM a pour but de faciliter la création d'une relation de soutien. Les objectifs du PNM se déclinent en trois volets :

- 1) favoriser l'apprentissage par le transfert de connaissances;
- 2) créer un milieu de travail plus diversifié et inclusif;
- 3) former les chefs de file d'aujourd'hui et de demain.

Le PNM est conçu comme un programme *facilité* en ce sens que bien qu'il procure un certain soutien et une certaine structure, le succès de la relation de mentorat repose sur les mentors et les associés (Guide d'orientation du PNM 2011, 2).

Pour l'exercice 2011-2012, le PNM est axé sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme automatisé de jumelage. Parmi les nombreux indicateurs de succès du programme, trois ont été choisis pour orienter les travaux à court terme :

- 1) respecter la norme de service du programme selon laquelle un jumelage doit être réalisé à l'intérieur d'un délai de 90 jours;
- 2) obtenir un taux de satisfaction global de 80 % chez les participants;
- 3) accroître la satisfaction au travail chez les participants.

Le but de ce projet était de mieux comprendre l'impact du PNM pour les associés et les mentors du ministère de la Justice et du Service des poursuites pénales du Canada. Quatre grandes questions de recherche ont été abordées dans cette étude, autour de trois indicateurs du succès :

- 1) Quelle est la satisfaction globale des mentors et des associés à l'égard du Programme national de mentorat?
- 2) Quelle est la satisfaction globale des mentors et des associés pour ce qui est de la relation de mentorat?
- 3) Quels sont certains des bénéficiaires du PNM (pour l'associé ou le mentor)? Par exemple, est-ce que le programme :
 - a. a accru la satisfaction au travail? Si oui, de quelle manière?

- b. a suscité de nouvelles possibilités de développement professionnel? Si oui, de quelle manière?
 - c. a permis aux mentors et/ou aux associés de resserrer leur appartenance à JUS et/ou au SPPC? Si oui, de quelle manière?
 - d. a permis aux mentors et/ou aux associés de réfléchir à des façons différentes de régler les problèmes auxquels ils sont confrontés en tant que mentors et associés?
 - e. a permis d'accroître la compréhension des valeurs de l'organisation?
 - f. a favorisé le maintien de l'effectif à JUS et/ ou SPPC?
 - g. a élargi le réseau de contacts des mentors et/ou des associés? Si oui, en quoi est-ce important?
 - h. a été pris en compte dans la décision de se joindre à JUS ou au SPPC?
- 4) Quels sont certains des coûts d'une telle relation (pour l'associé, pour le mentor ou pour les deux)? Mentionnons comme exemples de coûts le temps qu'il faut investir dans la relation, des sentiments négatifs (frustration, etc.) lorsque les progrès tardent à se concrétiser ou d'autres problèmes.

Méthodologie

Les données de cette étude ont été recueillies en juillet et août 2011 et proviennent de trois sources principales :

1. un sondage électronique auquel ont participé 160 associés et 118 mentors actuellement en jumelage ou qui l'ont été dans le passé. Plus du tiers (36 %) des personnes ayant reçu le sondage y ont répondu. Parmi les répondants qui se sont déclarés volontairement, 36 % des associés et 15 % des mentors étaient membres d'un groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi (les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles). Le sondage électronique comprenait des questions sur le PNM et sur la satisfaction des répondants envers le programme;
2. des entrevues en profondeur auprès de 15 associés et de 9 mentors comportant des questions sur les bénéfices et les coûts du programme et du mentorat et invitant toute suggestion à l'égard du programme;
3. la base de données administrative du Programme national de mentorat qui a fourni de l'information démographique sur les participants au programme et sur le nombre de membres qui n'avaient pas été jumelés à l'intérieur d'un délai de 90 jours.

Résultats de l'étude

Information sur le Programme national de mentorat

Les données tirées de la base de données administrative du Programme national de mentorat révèlent qu'au 31 mars 2011, 957 personnes provenant de JUS s'étaient inscrites au PNM à titre de membre ou de participant, ce qui représente 17 % des 5 659 employés et gestionnaires de

JUS¹. Le nombre de personnes de JUS et du SPPC participant au programme augmente constamment depuis le lancement du programme en octobre 2008. Au SPPC, une personne sur dix (11 %) de l'effectif de cette organisation participait au PNM, soit 104 personnes sur 975.

Pour ce qui est du jumelage, 448 associés et 341 mentors du ministère de la Justice du Canada et 37 associés et 29 mentors du Service des poursuites pénales du Canada avaient été jumelés. Un quart (25 %) des personnes provenant de JUS et 13 % des personnes provenant du SPPC qui étaient inscrites au PNM avaient déclaré faire partie de l'un des trois groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles).

Les répondants au sondage ont dit avoir appris l'existence du PNM par l'entremise de différentes sources, notamment la brochure du PNM et les recommandations de collègues et de gestionnaires.

Les résultats qui suivent combinent les réponses des participants de JUS et du SPPC.

Satisfaction à l'égard du Programme national de mentorat

Près des trois quarts des associés (74 %) et des mentors (75 %) se sont dit satisfaits ou très satisfaits du PNM, et 60 % des associés sondés se sont dit satisfaits ou très satisfaits du processus de jumelage. Parmi les membres des groupes désignés, 75 % des associés et 76 % des mentors étaient satisfaits ou très satisfaits du PNM.

En outre, la grande majorité des associés (80 %) et des mentors (86 %) recommanderaient volontiers le PNM à d'autres personnes.

On a aussi demandé aux répondants au sondage d'indiquer dans quelle mesure le site intranet, les séances d'orientation, et les services offerts par le personnel du programme étaient utiles. Bien que de nombreux répondants aient trouvé ces services utiles, nombreux étaient ceux qui ne les avaient jamais utilisés. On leur a aussi demandé d'évaluer leur satisfaction à l'égard des services offerts par le personnel du programme, en particulier si les demandes étaient traitées avec diligence, si le personnel répondait bien aux besoins des participants et s'il était bien informé. Plus de 40 % des associés et des mentors se sont dit satisfaits ou très satisfaits des services fournis par le personnel du PNM. Environ un tiers des associés (de 28 à 33 %) et presque la moitié des mentors (de 42 à 45 %) n'avaient jamais eu recours aux services offerts par le personnel du programme.

Relations de mentorat actuelles

La majorité des associés (89 %) et des mentors (84 %) qui ont répondu au sondage sont actuellement dans une relation de mentorat. Bon nombre de ces associés (39 %) et de ces mentors (48 %) entretiennent cette relation depuis un an ou deux. Un peu moins du quart (24 %) des associés rencontrent leur mentor une fois par période de six à dix semaines, et un autre quart (24 %), une fois par période de trois ou quatre mois. Un tiers des mentors rencontrent leur

¹ Ce chiffre comprend les étudiants et les employés occasionnels.

associé une fois par mois. La majorité de ces rencontres ont lieu en personne et durent environ une heure.

Les associés et les mentors ont mentionné un certain nombre de bénéfices découlant de leur relation de mentorat actuelle. Près des trois quarts (74 %) des associés se sont dit satisfaits des progrès réalisés en vue d'atteindre les buts qu'ils s'étaient fixés dans le cadre de leur relation. Qui plus est, une majorité d'associés ont indiqué que leur relation de mentorat les avait aidés à penser différemment les problèmes éprouvés au travail (76 %) et à mieux comprendre les valeurs et la culture de l'organisation (69 %). Un peu moins de la moitié des associés ont noté que la relation de mentorat avait amélioré leur satisfaction au travail (49 %). La majorité des mentors ont indiqué que le mentorat avait été une utilisation valable de leur temps (93 %), une expérience d'apprentissage (86 %), et les avait aidés à se sentir comme s'ils avaient quelque chose à contribuer à l'organisation (86 %). En outre, les mentors qui ont participé aux entrevues ont déclaré que leur participation au PNM n'avait entraîné aucun coût.

Globalement, la majorité des associés (84 %) et des mentors (88 %) se sont dit satisfaits de leur relation de mentorat. Parmi les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi, 82 % des associés et 93 % des mentors se sont dit satisfaits ou très satisfaits de cette relation.

Relations terminées

Dix-huit associés et 21 mentors avaient été dans une relation de mentorat qui était terminée. Il y avait une assez grande variation pour ce qui est de la durée de la relation et la fréquence à laquelle les associés et les mentors se rencontraient. Tout comme pour ceux actuellement en mentorat, la majorité des associés et des mentors dont la relation de mentorat était terminée avaient eu des rencontres en personne et la majorité de celles-ci avaient duré environ une heure.

Parallèlement à ceux qui poursuivent leur relation, les associés et les mentors dont la relation était terminée ont précisé qu'ils avaient tiré un certain nombre de bénéfices de leur relation. Des 13 associés qui avaient abordé avec leur mentor les objectifs qu'ils souhaitaient atteindre grâce à leur relation de mentorat, nombreux sont ceux (n = 8) qui se sont dit satisfaits des progrès qu'ils avaient accomplis vers ces objectifs.

En outre, les associés et les mentors dont la relation était terminée ont décrit les mêmes bénéfices de leur relation que ceux dont la relation se poursuivait, notamment une compréhension accrue des valeurs et de la culture de l'organisation, tant chez les associés que chez les mentors, et le sentiment que cette relation avait été une utilisation valable de leur temps. Dans l'ensemble, une forte proportion des associés et des mentors dont la relation était terminée se sont dit satisfaits de celle-ci et beaucoup ont indiqué qu'ils n'hésiteraient pas à en commencer une autre.

Autres commentaires et suggestions

Les associés et les mentors qui ont participé aux sondages et aux entrevues ont fourni nombre d'observations et de commentaires importants qui pourraient servir à améliorer le PNM. Beaucoup de répondants ne comprenaient pas très bien le but précis du programme – c.-à-d. le PNM lui-même et non la relation de mentorat – et certains ont suggéré que le programme fasse l'objet d'une promotion accrue afin de mieux le faire connaître. De plus, certains répondants ont signalé les difficultés que peuvent éprouver les personnes qui sont dans une relation de mentorat à distance, et ils ont fait valoir l'utilité d'allouer des ressources pour faciliter une première

rencontre en personne et le recours à différentes formes de technologie pour les rencontres subséquentes. Les répondants estiment aussi qu'il faudrait faire plus si l'on veut comprendre comment les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi bénéficient du PNM. Il y a aussi une inquiétude manifeste que vu les restrictions budgétaires dans l'ensemble du gouvernement, le PNM pourrait être une cible facile.

Les répondants ont formulé les suggestions suivantes : maintenir le contact avec les associés et les mentors après la séance d'orientation; dispenser une formation formelle et informelle sur des sujets comme la différence entre l'encadrement et le mentorat, la façon de terminer une relation et d'autres sujets similaires; explorer les possibilités de réseautage avec d'autres mentors ou d'autres associés; reconnaître le temps et l'énergie que consacrent les mentors à la relation.

Conclusion

Les résultats de cette étude indiquent que la majorité des associés et des mentors qui ont répondu au sondage sont satisfaits du Programme national de mentorat en soi et de leur relation de mentorat. Les répondants disent avoir tiré un certain nombre de bénéfices de leur participation au PNM, et les mentors constatent que leur participation n'a entraîné aucun coût pour eux.

Bien que les résultats de cette étude ne puissent être généralisés au PNM dans son ensemble, les résultats du sondage indiquent que le programme répond dans une large mesure aux indicateurs de succès qui ont été fixés. Les données administratives confirment que le premier indicateur de succès, à savoir la norme du délai de 90 jours pour jumeler un associé et un mentor, a été réalisé. Le deuxième indicateur selon lequel il fallait atteindre un taux de 80 % de satisfaction globale chez les participants au PNM a également été réalisé. Les trois quarts des répondants se déclarent satisfaits du programme et une autre proportion de 19 % se dit neutre. En outre, plus de 80 % des participants se sont dit satisfaits de leur relation de mentorat. Enfin, le troisième indicateur de succès, soit le fait que le PNM a amélioré la satisfaction au travail, semble aussi s'être réalisé. Près de la moitié (49 %) des répondants au sondage constatent que leur relation de mentorat a amélioré leur satisfaction au travail dans une large mesure ou dans une certaine mesure, alors que pour d'autres (21 %), l'amélioration a été peu importante.

Bon nombre de répondants ont formulé des suggestions judicieuses et réalistes visant à améliorer le programme. Les membres entrevoient avec beaucoup d'enthousiasme la continuation du programme et souhaitent même le voir renforcé. Ils estiment qu'un PNM renforcé serait mieux à même de soutenir et de solidifier la relation de mentorat et favoriserait une culture de mentorat au sein du ministère de la Justice et du Service des poursuites pénales du Canada.

Mon rôle de mentor a été l'expérience la plus enrichissante de mon travail.

- Mentor

L'élément le plus important de mon expérience de mentorat a été mon mentor.

- Associé

1.0 Introduction

Le mentorat informel a toujours existé, dans des contextes professionnels et autres comme l'enseignement, les passe-temps et les sports. Le mentorat évoque l'idée d'apprentissage auprès d'une personne ayant de meilleures connaissances et une plus grande expérience que soi; connaissances et expérience qui, bien souvent, ne peuvent être acquises au moyen d'un manuel scolaire. Au cours des dernières décennies, les programmes de mentorat officiels ont vu le jour dans les milieux de travail à l'échelle mondiale en vue d'assurer que tous les employés peuvent tirer profit d'une telle relation. Des recherches universitaires dans différentes disciplines ont été menées afin de déterminer les avantages et les coûts des programmes de mentorat, quels programmes semblent fonctionner et pourquoi. En particulier, les avantages du mentorat ont été relevés dans plusieurs méta-analyses (Allen *et al.*, 2004; Eby *et al.*, 2008; Underhill, 2006).

Premièrement, il est démontré que le mentorat contribue à l'avancement professionnel (Allen *et al.*, 2004; Scandura, 1992; Eby *et al.*, 2006a; Eby *et al.*, 2006b; Kram, 1985; Smith, Smith et Markham, 2000; Kay *et al.*, 2009) et au transfert de connaissances (Kay et Wallace, 2010; Wallace, 2001; Kram, 1985; Underhill, 2006) et il s'agit là de deux fonctions qui sont essentielles au recrutement et au maintien en poste de précieux employés. La plupart des études canadiennes sur le mentorat, en particulier dans la profession juridique, ont été menées dans le contexte du secteur privé (voir, par exemple, les ouvrages de Kay et Wallace, 2010; Kay et Wallace, 2009; Kay *et al.*, 2009; Kay *et al.*, 2004; Cooper *et al.*, 2004; Wallace, 2001).

Certains des avantages relevés dans ces études (comme un salaire élevé [Kay *et al.*, 2009]) sont moins pertinents dans le secteur public en raison de la syndicalisation, des grilles salariales et des ententes de gestion sur le rendement. Du même souffle, l'importance sous-jacente de l'avancement professionnel et du maintien du savoir dans le cadre du recrutement et du maintien en poste ainsi que d'autres avantages du mentorat s'appliquent tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

En octobre 2008, le ministère de la Justice (JUS) et le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) ont lancé le Programme national de mentorat. Le programme définit le mentorat comme : « ... une relation d'apprentissage dans laquelle le mentor et l'associé ont la possibilité d'apprendre, de partager, de s'épanouir, non seulement sur le plan professionnel, mais également dans leur vie personnelle (Guide d'orientation du PNM 2011, 3) ». Le mentorat est une priorité ministérielle, et le PNM a pour but de faciliter la création d'une relation de soutien permettant au mentor et à l'associé d'apprendre, de partager et de cheminer dans leur vie professionnelle et personnelle. Les objectifs du PNM se déclinent en trois volets :

- 1) favoriser l'apprentissage par le transfert de connaissances;

- 2) créer un milieu de travail plus diversifié et inclusif;
- 3) former les chefs de file d'aujourd'hui et de demain.

Le PNM est conçu comme un programme *facilité* en ce sens que bien qu'il procure un certain soutien et une certaine structure, le succès de la relation de mentorat repose sur les mentors et les associés (Guide d'orientation du PNM 2011, 2). Les relations de mentorat peuvent durer aussi longtemps que les mentors et les associés les perçoivent comme étant utiles. Dans les séances d'orientation, on consacre du temps à discuter de la « fin d'une relation ».

Le taux de participation au PNM a progressé tous les ans depuis la mise sur pied du PNM. En février 2009, le taux de participation était de 9 % pour JUS et le SPPC réunis et, au mois de décembre 2010, il atteignait 16 % (soit 923 participants). Le volet démographique, à savoir qui participe actuellement au PNM, sera présenté dans la section sur les résultats.

Selon la documentation du PNM, voici certains avantages pour les participants :

- compréhension accrue des valeurs de l'organisation;
- possibilités de développement professionnel;
- acquisition de nouvelles compétences (p. ex. en leadership, en résolution de conflits, en communication, etc.);
- élargissement du réseau social;
- contact direct avec diverses façons de penser et diverses cultures.

Et voici certains avantages pour le Ministère :

- meilleure planification de la relève et gestion des talents;
- transfert des connaissances et renforcement de la capacité de manière efficace;
- maintien en poste d'employés talentueux;
- aide au recrutement des employés.

Pour l'exercice 2011-2012, le PNM s'emploie à élaborer et à mettre en œuvre un programme de jumelage automatisé. Parmi les nombreux indicateurs de succès, le PNM en a retenu trois qui lui permettront de guider ses efforts à court terme. Il s'agit des indicateurs suivants :

- 1) respect d'une norme de service du PNM selon laquelle un jumelage doit être réalisé dans un délai de 90 jours;
- 2) obtention d'un taux de satisfaction global de 80 % chez les participants;
- 3) accroissement de la satisfaction des participants au travail.

Le but de ce projet était de mieux comprendre l'impact du PNM pour les associés et les mentors du ministère de la Justice et du Service des poursuites pénales du Canada.

2.0 Méthodologie

Comme pour tous les projets de recherche de la Division de la recherche et de la statistique, ce projet a été présenté au Comité d'examen de la recherche et a été passé en revue aux chapitres de la méthodologie employée et de l'éthique. Dans la présente section, on aborde les questions de recherche, les sources de données, les méthodes et les restrictions. Ce projet a été exécuté du printemps jusqu'à l'automne 2011.

2.1 Questions de recherche

Le personnel du Programme national de mentorat a collaboré avec la Division de la recherche et de la statistique à la préparation des questions de recherche. Les questions ont été conçues en fonction des trois principaux indicateurs de succès du PNM.

- 1) Quelle est la satisfaction globale des mentors et des associés à l'égard du Programme national de mentorat?
- 2) Quelle est la satisfaction globale des mentors et des associés pour ce qui est de la relation de mentorat?
- 3) Quels sont certains des bénéfiques du PNM (pour l'associé ou le mentor)? Par exemple, est-ce que le programme :
 - a. a accru la satisfaction au travail? Si oui, de quelle manière?
 - b. a suscité de nouvelles possibilités de développement professionnel? Si oui, de quelle manière?
 - c. a permis aux mentors et/ou aux associés de resserrer leur appartenance à JUS et/ou au SPPC? Si oui, de quelle manière?
 - d. a permis aux mentors et/ou aux associés de réfléchir à des façons différentes de régler les problèmes auxquels ils sont confrontés en tant que mentors et associés?
 - e. a permis d'accroître la compréhension des valeurs de l'organisation?
 - f. a favorisé le maintien de l'effectif à JUS et/ou au SPPC?
 - g. a élargi le réseau de contacts des mentors et/ou des associés? Si oui, en quoi est-ce important?
 - h. a été pris en compte dans la décision de se joindre à JUS ou au SPPC?
- 4) Quels sont certains des coûts d'une telle relation (pour l'associé, pour le mentor ou pour les deux)? Comme exemples de coûts, mentionnons le temps qu'il faut investir dans la relation et les sentiments négatifs (frustration, etc.) lorsque les progrès tardent à se concrétiser ou d'autres problèmes se présentent.

Outre ces questions, on a eu recours à des données administratives afin de déterminer si le PNM respectait la norme de jumelage de 90 jours.

2.2 Méthode et sources de données

Pour assurer l'exécution de ce projet, trois sources de données principales ont été utilisées :

- 1) un sondage électronique a été transmis par courriel à tous les mentors et associés qui étaient engagés dans une relation de mentorat au moment de la tenue du sondage ainsi qu'aux personnes qui avaient mis fin à la relation;
- 2) des entrevues approfondies ont été menées avec des mentors et des associés volontaires;
- 3) la base de données administrative du PNM dresse un profil démographique des personnes inscrites en tant que participants et le nombre d'associés qui n'avaient pas été jumelés dans un délai de 90 jours.

2.2.1 Le sondage

Le sondage a été préparé en consultation avec le personnel du Programme national de mentorat afin de déterminer si le PNM répondait aux indicateurs de succès. De plus, la professeure Fiona Kay de l'université Queen's, spécialiste de la question du mentorat et de la profession juridique au Canada, a formulé des commentaires sur une version précédente du sondage.

On pouvait répondre au sondage en 10 minutes. Les questions portaient notamment sur le PNM et sur la relation de mentorat des participants et quelques questions visaient la démographie. En outre, on a demandé aux participants à quelle fréquence ils avaient rencontré leur mentor ou leur associé, la durée des entretiens et la façon d'organiser les rencontres (en personne, par téléphone, par courriel, etc.). De plus, on a posé différentes questions aux associés et aux mentors sur ce qu'ils estiment être les avantages découlant de leur relation de mentorat. On a également demandé aux participants d'évaluer leur taux de satisfaction au sujet du PNM et de leur relation de mentorat. Ces deux questions visaient à mesurer le taux de satisfaction des participants et les conclusions présentées dans le présent rapport portent sur le niveau de satisfaction à l'égard du PNM et de la relation de mentorat.

Le sondage a été envoyé le 6 juillet 2011 à partir de l'adresse courriel générale du Programme national de mentorat à 403 associés et à 368 mentors. On a convié les participants à un jumelage en cours ou ayant déjà participé à un jumelage, provenant de JUS et du SPPC, à remplir le sondage. Un rappel a été transmis toutes les semaines et tout juste avant la fin du sondage le 5 août 2011. En règle générale, beaucoup de personnes s'absentent pendant les mois d'été et le sondage ne durait que quatre semaines. Le taux de participation s'est élevé à 36 %, ce qui est bien à l'intérieur des limites des taux pour les études menées auprès de professionnels occupés, tels que les avocats (voir, par exemple, Kay *et al.*, 2004).²

2.2.2 Entrevues

Afin de recueillir des données qualitatives, toutes les personnes ayant rempli le sondage électronique ont été invitées à se porter volontaires à une entrevue en profondeur. Si les personnes étaient intéressées, elles devaient donner leur nom et leurs coordonnées afin qu'un chercheur de la Division de la recherche et de la statistique puisse communiquer ultérieurement avec elles. On leur a remis une lettre de consentement à signer afin de s'assurer qu'elles

² Par exemple, voir l'étude de Kay *et al.*, 2004, pour le Barreau du Haut-Canada; 5 000 avocats ont reçu un questionnaire par la poste et 35,78 % (p. 13) y ont répondu ou l'étude de Cooper *et al.*, 2004, pour l'Alberta Law Society dont le taux de réponse au sondage pour les membres actifs était de 13 % (p. 15).

comprenaient diverses questions portant notamment sur la confidentialité et la nature volontaire de l'entrevue.

En tout, 64 personnes se sont portées volontaires, soit 22 mentors et 42 associés.³ L'intérêt étant nettement plus élevé que ce que l'équipe de chercheurs avait prévu en raison du court délai de l'étude ainsi que de la période de congés, on n'a pas pu interroger toutes les personnes qui se sont portées volontaires pour passer une entrevue. Malgré ces contraintes, des sujets très similaires revenaient sans cesse dans les commentaires du sondage et tant par tous les associés que les mentors ayant participé aux entrevues. En fin de compte, 24 entrevues ont été menées (9 mentors et 15 associés).

Toutes les personnes n'ayant pas obtenu d'entrevues ont reçu un courriel les remerciant de s'être portées volontaires. Des remarques ont été relevées lors de l'entrevue et tous les noms y ont été supprimés. Les données ont ensuite été organisées par thème et l'accent a été mis sur les indicateurs de succès du PNM : répondre à la norme de jumelage de 90 jours, la satisfaction à l'égard du PNM et l'amélioration du taux de satisfaction au travail.

2.3 Restrictions

Le taux de participation au sondage a atteint 36 %, ce qui est respectable. En tout, 64 personnes se sont portées volontaires pour une entrevue et nous avons été en mesure de mener 24 entrevues. Les résultats du sondage et des entrevues qui figurent dans le présent rapport ne traduisent que les expériences des participants et ils ne devraient pas être généralisés à l'ensemble du PNM. Puisque le sondage et les entrevues ont été effectués pendant les mois de juillet et d'août, il pourrait y avoir certaines personnes qui auraient aimé y participer, mais elles n'ont pas pu en raison des congés d'été.

Il est difficile au mieux d'essayer de mesurer les indicateurs comme « accroître la satisfaction au travail » puisque la satisfaction au travail est subjective et cela peut signifier différentes choses à différentes personnes à différents moments. Dans le sondage, on a posé aux associés une question en particulier, à savoir si leur relation de mentorat leur avait permis d'améliorer leur satisfaction au travail. Il faut souligner, cependant, que les nombreux avantages du mentorat (élargir le réseau de contacts, accroître la compréhension de la culture de l'organisation, vous présenter un rôle modèle, etc.) peuvent contribuer à la satisfaction au travail.

³ Fait à noter, sur les 22 mentors qui se sont portés volontaires pour une entrevue, 2 personnes n'avaient pas fourni de coordonnées. Sur les 42 associés qui se sont portés volontaires, 6 n'avaient pas fourni de coordonnées.

3.0 Résultats

3.1 Qui participe au Programme national de mentorat

On tient des statistiques administratives sur les participants au PNM tant pour le ministère de la Justice (JUS) que le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC). Tous les renseignements présentés dans cette section remontent au 31 mars 2011. À ce moment-là, on comptait un total de 957 personnes inscrites en tant que participants ou membres du PNM, ce qui représente 17 % des 5 659 employés et gestionnaires de JUS.⁴ Pour le SPPC, un dixième (11 %) de l'effectif de cette organisation participait au PNM, soit 104 personnes sur un total de 975.

Au 31 mars 2011, 448 associés et 341 mentors avaient fait l'objet d'un jumelage à JUS. Au SPPC, 37 associés et 29 mentors avaient également été jumelés.⁵ Comme JUS et le SPPC participent tous deux au PNM, un mentor du SPPC peut être jumelé à un associé de JUS et inversement. De plus, il faut souligner que de nombreux mentors comptent plus d'un associé; certains en ont deux, trois ou même quatre. Voilà pourquoi le sondage a été envoyé à un nombre moins élevé d'associés et de mentors que les chiffres présentés ici. Pour compliquer davantage les données administratives, une personne inscrite (qui compte donc comme une personne aux fins du calcul de la participation) peut être à la fois mentor et associé.

Au tableau 1 ci-dessous, on présente le nombre de membres des trois groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi inscrits au PNM pour JUS et le SPPC. Dans le tableau 2, on présente le sexe des membres du PNM.

Tableau 1 : Nombre de membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi inscrits au PNM – JUS et SPPC, au 31 mars 2011

Groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi	JUS n	SPPC n
Autochtones	26	2
Personnes handicapées	29	2
Minorités visibles	180	10
Total des membres visés par l'EE	235	14
Total PNM	957	104
Pourcentage des membres des groupes désignés aux fins de l'EE participant au PNM	25 %	13 %

Source : Données administratives du Programme national de mentorat, 2011

Tableau 2 : Sexe des participants au PNM, JUS et SPPC, au 31 mars 2011

Sexe	JUS	SPPC
------	-----	------

⁴ Cela comprend les étudiants et les employés occasionnels.

⁵ Ces chiffres tiennent compte de toutes les personnes qui sont inscrites comme étant dans une relation de mentorat. Il est impossible de déterminer à partir de la base de données administrative combien de jumelages existaient précédemment et combien le PNM en a assuré la coordination. En outre, certains mentors et associés étaient déjà dans une relation de mentorat avant de s'inscrire au PNM ou certains associés s'étaient déjà adressés à un mentor et un jumelage avait déjà été accepté.

	n (%)	n (%)
Hommes	277 (29 %)	52 (50 %)
Femmes	680 (71 %)	52 (50 %)
Total	957 (100 %)	104 (100 %)

Source : Données administratives du Programme national de mentorat, 2011

En février 2009, trois mois après le lancement du PNM, le taux de participation à JUS s'élevait à 8,7 %. En décembre 2010, le taux de participation avait augmenté pour atteindre 16,4 % (soit 923 participants) et, en mars 2011, le taux se chiffrait à 16,9 %, soit 957 participants. Quant au SPPC, en mars 2011, un dixième (11 %) de l'effectif de l'organisation participait au PNM, soit 104 personnes sur 975. Il importe de souligner que, dans l'ensemble, le taux de participation a augmenté progressivement depuis le lancement du PNM en octobre 2008 et qu'il y a eu une augmentation progressive continue du taux d'inscription des mentors et des associés à JUS et au SPPC.

3.2 Qui a participé à cette étude

On compte 118 mentors et 160 associés qui ont répondu au sondage. Il s'agit d'un taux de participation de 36 % de tous les participants jumelés dans le cadre du PNM. Dans le cas des associés, 152 répondants provenaient de JUS et 8, du SPPC. Pour les mentors, 111 répondants provenaient de JUS et 7, du SPPC. Les résultats sont regroupés pour JUS et le SPPC.

Le tableau 3 présente le profil démographique des mentors et des associés qui ont répondu au sondage.

Tableau 3 : Profil démographique des répondants au sondage, associés et mentors⁶

Groupe de classification	Associés	Mentors
	N=154 ⁷ n (%)	N=118 n (%)
AS	15 (10 %)	6 (5 %)
CR	13 (8 %)	2 (2 %)
CS	2 (1 %)	0 (0 %)
EC	17 (11 %)	15 (13 %)
EX	2 (1 %)	7 (6 %)
IS	3 (2 %)	0 (0 %)
LA (gestionnaires)	11 (7 %)	31 (26 %)
LA (juristes)	88 (57 %)	51 (43 %)
PE	1 (1 %)	5 (4 %)
PM	1 (1 %)	1 (1 %)
Autre	1 (1 %) étudiant	0 (0 %)
Région	Associés	Mentors
	N=160 n (%)	N=117 n (%)
Nord	7 (4 %)	0 (0 %)
Colombie-Britannique	26 (16 %)	19 (16 %)
Prairies	18 (11 %)	15 (13 %)

⁶ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

⁷ À noter que la valeur N (nombre de répondants à une question) peut ne pas correspondre au nombre total de répondants au sondage lorsque les personnes ont choisi de ne pas répondre à une question.

Ontario	27 (17 %)	24 (21 %)
Région de la capitale nationale	73 (46 %)	51 (44 %)
Québec	5 (3 %)	5 (4 %)
Atlantique	4 (3 %)	3 (3 %)
Sexe	Associés N=159 n (%)	Mentors N=117 n (%)
Hommes	39 (25 %)	42 (36 %)
Femmes	120 (75 %)	75 (64 %)
Membres des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi	Associés N=150 n (%)	Mentors N=115 n (%)
Autochtones	7 (5 %)	4 (3 %)
Personnes handicapées	7 (5 %)	8 (7 %)
Minorités visibles	40 (27 %)	5 (4 %)
Années dans la fonction publique	Associés N=160 n (%)	Mentors N=117 n (%)
Moins d'un an	2 (1 %)	0 (0 %)
1 à 2 ans	19 (12 %)	0 (0 %)
3 à 5 ans	46 (29 %)	6 (5 %)
6 à 8 ans	30 (19 %)	5 (4 %)
9 à 11 ans	23 (14 %)	25 (21 %)
12 à 14 ans	12 (8 %)	12 (10 %)
15 à 17 ans	8 (5 %)	10 (9 %)
18 à 20 ans	8 (5 %)	11 (9 %)
Plus de 20 ans	12 (8 %)	48 (41 %)
Années à JUS et/ou au SPPC	Associés N=160 n (%)	Mentors N=118 n (%)
Moins d'un an	4 (3 %)	0 (0 %)
1 à 2 ans	30 (19 %)	0 (0 %)
3 à 5 ans	59 (37 %)	11 (9 %)
6 à 8 ans	22 (14 %)	9 (8 %)
9 à 11 ans	17 (11 %)	28 (24 %)
12 à 14 ans	10 (6 %)	18 (15 %)
15 à 17 ans	5 (3 %)	5 (4 %)
18 à 20 ans	4 (3 %)	14 (12 %)
Plus de 20 ans	9 (6 %)	33 (28 %)

Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat

Parmi les répondants au sondage qui se sont déclarés volontairement (n = 150 associés, n = 115 mentors), 36 % des associés et 15 %⁸ des mentors étaient membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Des constatations particulières, concernant des membres de groupes visés par l'EE, seront présentées dans le présent rapport étant donné que l'un des objectifs du PNM consiste à « créer un milieu de travail plus diversifié et inclusif ».

⁸ À noter que les pourcentages étant arrondis pour les membres visés par l'EE par groupe au tableau 3, les chiffres varient légèrement par rapport au total des membres visés par l'EE dans le texte. L'échantillon du sondage englobait des pourcentages plus élevés du nombre sur l'EE par rapport aux personnes inscrites au PNM.

À la fin du sondage, on a demandé aux répondants s'ils étaient intéressés à participer à une entrevue et, le cas échéant, ils devaient fournir leur nom et leurs coordonnées. Comme il est mentionné précédemment à la section 2.2.3, 64 personnes en tout se sont portées volontaires et 24 entrevues ont été finalement effectuées. Des associés et mentors, des avocats et d'autres professionnels, des cadres supérieurs et employés, tant nouveaux qu'expérimentés, se sont portés volontaires pour participer à une entrevue. Nous avons essayé de nous assurer d'avoir des personnes ayant diverses expériences et faisant partie des Services juridiques, des bureaux régionaux, tant à JUS qu'au SPPC, et dans autant de catégories professionnelles que possible.

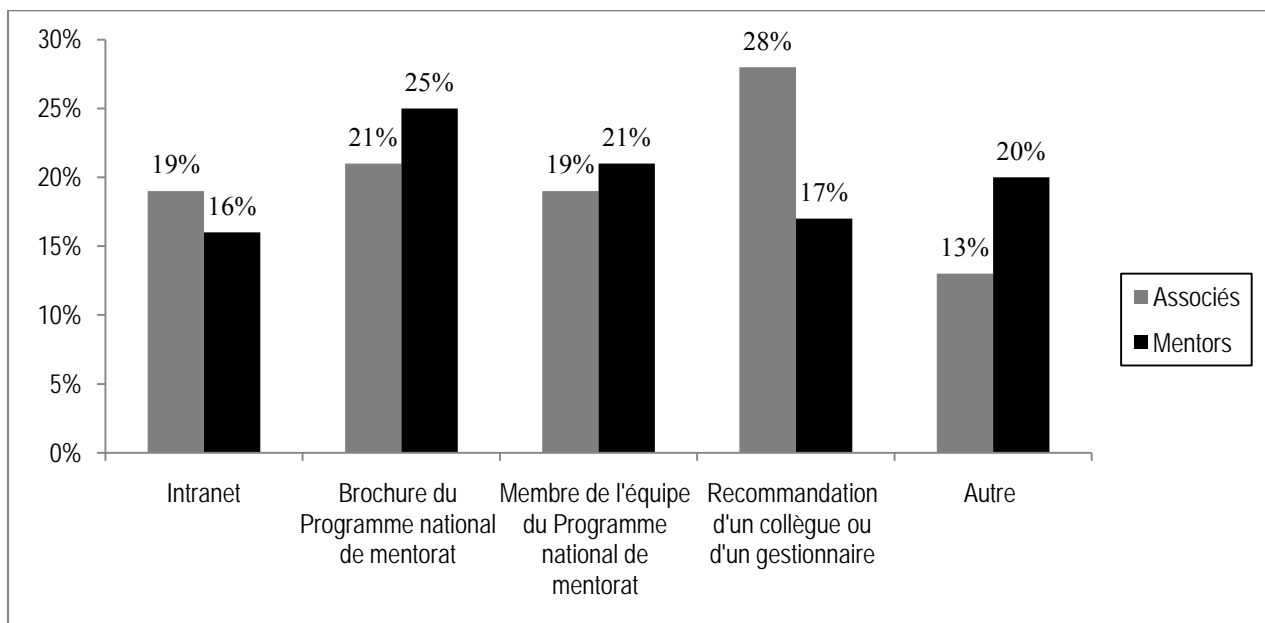
Dans les sections qui suivent, nous examinons les résultats du sondage et des entrevues portant sur le Programme national de mentorat, suivis d'abord par les résultats sur les relations de mentorat en cours puis sur les relations de mentorat terminées. Le cas échéant, nous comparons les résultats des entrevues aux résultats du sondage afin d'approfondir les questions posées.

3.3 Le Programme national de mentorat

3.3.1 Comment les répondants ont appris l'existence du PNM

On a demandé à tous les répondants comment ils avaient appris l'existence du Programme national de mentorat. Les réponses à cette question sont présentées à la figure 1.

Figure 1 : Comment les répondants ont appris l'existence du PNM⁹



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N associés = 160; N mentors = 118

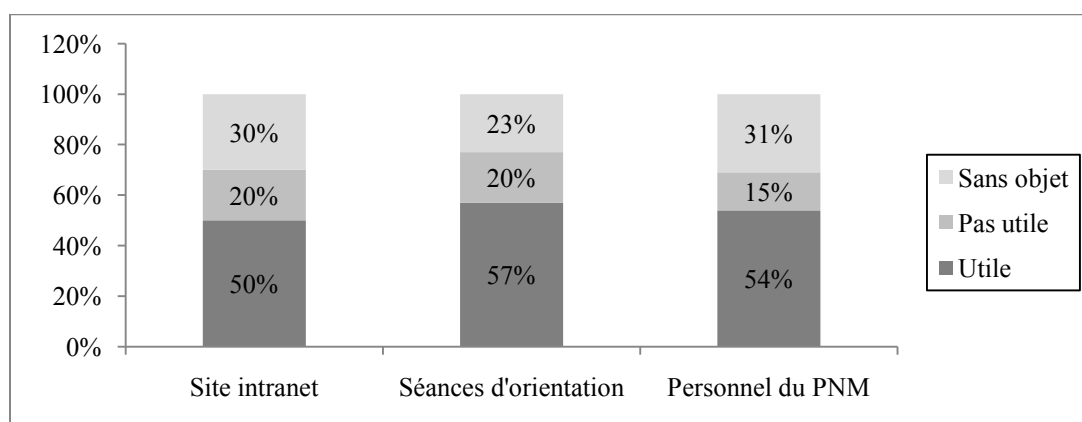
⁹ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Dans la catégorie « Autre », les répondants ont indiqué qu'ils ont appris l'existence du PNM par des comités sur l'équité en emploi, lors de séances d'orientation des nouveaux employés, par le Programme pour les leaders de demain du ministère de la Justice et des exposés présentés par un ambassadeur. De plus, certains ont reçu des courriels automatiques lorsque le mentorat était inscrit dans le Plan d'apprentissage individuel. Plusieurs mentors ont également précisé qu'ils en ont entendu parler des gestionnaires les encourageant à y participer. Il semble que toutes les formes de publicité soient efficaces et que les réseaux sociaux (collègues) jouent un grand rôle dans le jumelage des personnes. En bout de ligne, ces divers moyens demeurent utiles.

3.3.2 Services du PNM

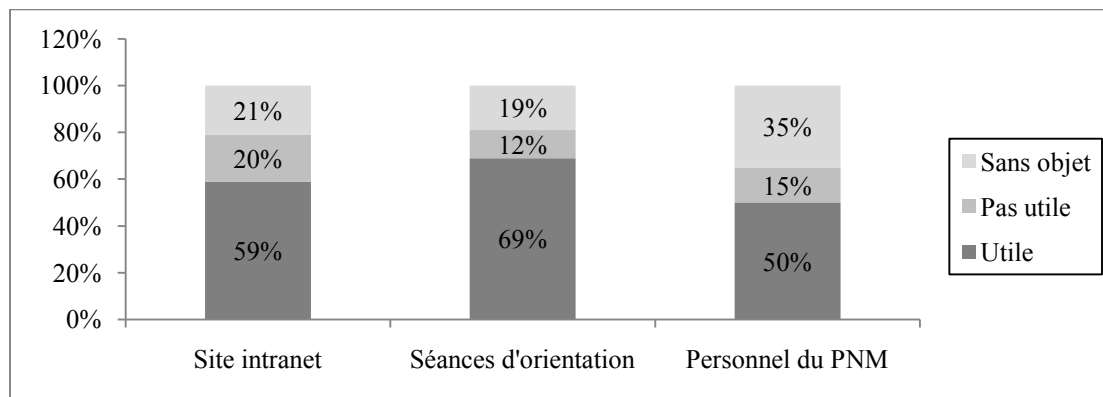
On a demandé aux répondants de classer l'utilité de plusieurs services du PNM à l'aide d'une échelle allant de un à quatre points : Très utile, Utile, Pas très utile et Pas du tout utile. Les services, l'échelle et les résultats sont présentés aux figures 2 et 3. Le classement a été combiné pour en faciliter la consultation : les réponses Très utile et utile ont été regroupées, tout comme les réponses Pas très utile et Pas du tout utile. La catégorie « Sans objet » est distincte.

Figure 2 : L'utilité des services du PNM – Associés



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; les valeurs N vont de 158 à 160

Figure 3 : L'utilité des services du PNM – Mentors



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; les valeurs N vont de 116 à 118

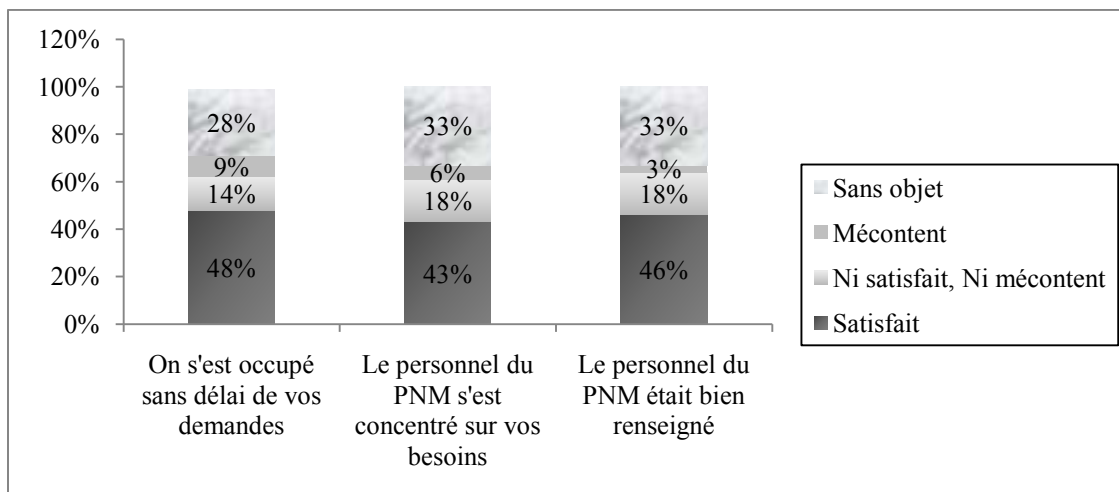
Fait à noter, on compte un nombre élevé de personnes – tant chez les mentors que les associés – qui ont répondu « Sans objet », ce qui signifie que le service n’avait pas été utilisé. En outre, 23 % des associés et 19 % des mentors ont indiqué ne pas avoir assisté aux séances d’orientation alors que 31 % des associés et 35 % des mentors n’avaient pas eu recours au personnel du PNM. Dans une question de suivi à savoir si d’autres services avaient été utilisés, plusieurs personnes ont mentionné n’avoir jamais eu recours au PNM pour aucun service.

Les mentors semblent avoir trouvé que les séances d’orientation leur avaient été un peu plus utiles que dans le cas des associés. Cette observation peut s’expliquer par le fait que les mentors désirent obtenir une orientation sur leur rôle et leurs responsabilités tandis que les associés sont plus intéressés au mentorat en soi et aux résultats qui en découlent.

3.3.3 Satisfaction au sujet du service offert par le personnel du PNM

On a demandé aux répondants d’évaluer leur niveau de satisfaction au sujet du personnel du PNM et du service qui peut leur avoir été fourni sur une échelle de un à cinq points. Les figures 4 et 5 présentent les services en particulier ainsi que les résultats. Comme pour la question précédente, les éléments sont regroupés : Très satisfait avec Satisfait, puis Ni satisfait avec Ni mécontent et, enfin, Mécontent avec Très mécontent. La mention « Sans objet » est également présentée. Comme dans le cas de la question précédente (voir la figure 3), les résultats indiquent qu’un pourcentage de répondants, tant chez les associés que les mentors, n’ont pas eu recours aux services du PNM.

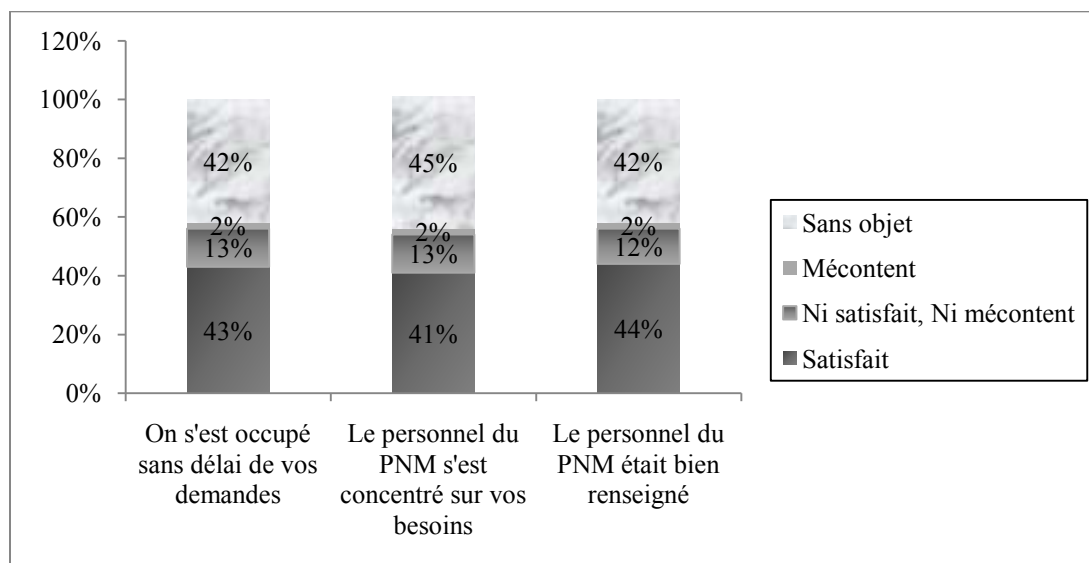
Figure 4 : Satisfaction au sujet du service offert par le personnel du PNM – Associés¹⁰



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N = 160

¹⁰ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Figure 5 : Satisfaction au sujet du service offert par le personnel du PNM – Mentors¹¹



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N = 118

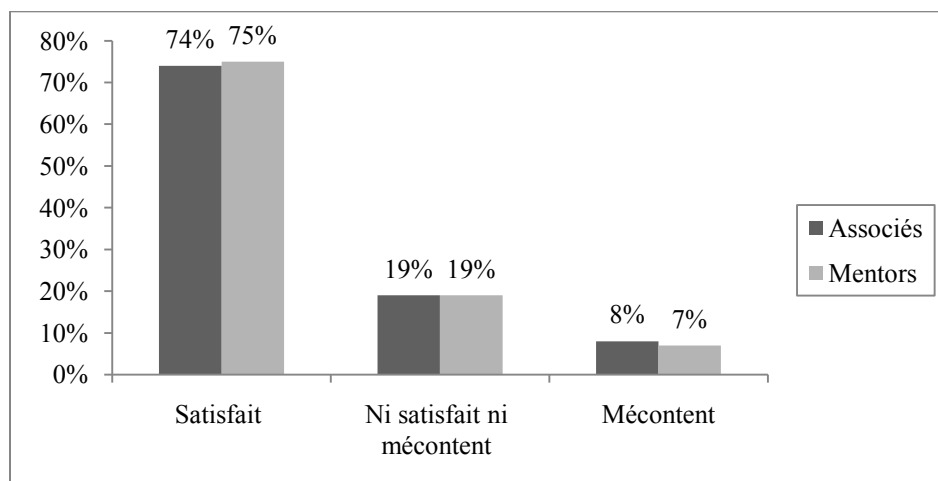
Les figures 4 et 5 indiquent que presque le tiers ou plus des associés (28 % - 33 %) et des mentors (42% - 45 %) n'ont pas eu recours aux services du PNM. Pour ceux qui s'en sont servis, seulement une faible minorité étaient mécontents (associés, 3% - 9 % et mentors, 2 %). De plus, très peu de personnes convoquées à une entrevue se sont prononcées sur les services fournis par le personnel du PNM. Une associée a estimé qu'il y avait un manque d'appui du PNM et que cette situation devrait être améliorée. En l'occurrence, l'associée a indiqué qu'elle n'avait jamais reçu de réponse à un message transmis à la boîte de courrier générale du PNM visant à obtenir de l'information sur la façon de mettre un terme à une relation. Par contre, une mentor qui s'est soumise à une entrevue a fait l'éloge de l'efficacité et de l'excellence des réponses obtenues du personnel du PNM à toutes ses demandes d'information.

3.3.4 Satisfaction globale au sujet du Programme national de mentorat

On a demandé aux répondants d'évaluer leur niveau de satisfaction global au sujet du Programme national de mentorat sur une échelle de un à cinq points. La figure 6 présente les résultats. Comme dans le cas des questions précédentes, les résultats sont regroupés : Très satisfait avec Satisfait, puis Ni satisfait avec Ni mécontent et, enfin, Mécontent avec Très mécontent.

¹¹ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Figure 6 : Taux de satisfaction global au sujet du Programme national de mentorat¹²



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 160; mentors N = 118

L'un des trois indicateurs de succès du PNM est l'atteinte d'un taux de satisfaction global de 80 % chez les participants. Le niveau de satisfaction est très similaire pour les associés et les mentors et également pour les membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, ce qui représente un résultat positif. Presque les trois quarts des associés (74 %) et les trois quarts des mentors (75 %) ont répondu être satisfaits ou très satisfaits du Programme national de mentorat. Le niveau d'insatisfaction est très faible. Chez les associés, 8 % ont répondu être, soit mécontents (6 %), soit très mécontents (2 %). Parmi les mentors, 7 % ont répondu être mécontents et aucun mentor n'a indiqué être très mécontents du PNM.

Parmi les membres d'un groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi, 75 % des associés et 76 % des mentors étaient très satisfaits ou satisfaits du PNM.

On a également demandé aux répondants « recommanderiez-vous le PNM à d'autres? ». Le tableau 4 ci-dessous présente les résultats pour les associés et les mentors.

Tableau 4 : Les répondants recommanderaient-ils le PNM à d'autres? – Associés et mentors

Réponse	Associés N=159 n (%)	Mentors N=118 n (%)
Oui	127 (80 %)	102 (86 %)
Non	10 (6 %)	7 (6 %)
Ne sais pas	22 (14 %)	9 (8 %)

Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat

La grande majorité des associés (80 %) et des mentors (86 %) recommanderaient volontiers le Programme national de mentorat à d'autres personnes. Un pourcentage plus élevé d'associés (14 %) par rapport aux mentors (8 %) ont répondu « ne sais pas ».

¹² À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

À la question pourquoi ou pourquoi pas, presque tous les répondants ont formulé des commentaires.

Il s'agit d'une bonne occasion, à tout le moins pour le personnel cadre, d'apprendre à connaître les avocats débutants (avec qui ils ne travaillent pas).

Il faut se doter d'une structure plus officielle de fournir des services de mentorat et de leadership aux avocats à tous les échelons. Sans structure ni appui, rien ne se fait. Bien qu'il puisse exister des discussions officielles, l'existence d'un programme exige un niveau plus élevé d'engagement et des objectifs bien définis.

Je crois que le PNM représente une excellente occasion pour le personnel du MJ/SPPC de se perfectionner et d'apprendre – tant chez les mentors que les associés – en tirant profit de la capacité du Ministère.

Parce qu'il s'agit d'une façon bien structurée d'encourager le réseautage et la croissance continue de notre bien le plus précieux, soit nos gens. Parce que cela contribue à abattre les barrières entre l'AC et les régions. Parce que cela permet d'avoir une conversation ouverte et honnête.

Dans le sondage, les commentaires positifs dépassaient largement les points négatifs et nous ne pouvons évidemment pas inclure tous les commentaires dans ce bref rapport. Voici deux commentaires de personnes qui ne recommanderaient pas le PNM :

Je n'ai pas trouvé ce programme utile. Il est évident que certains mentors y adhèrent, car ils y sont encouragés par la haute direction, mais ils ne s'attendent pas à consacrer à l'associé le temps nécessaire.

Ce programme n'a pas du tout été utile pour moi. On m'a jumelé à un mentor, mais on m'a dit de ne pas amorcer la relation de mentorat avant d'avoir eu une certaine formation. Ce sont les derniers commentaires que j'ai obtenus et je n'ai jamais parlé à mon mentor.

À la première citation, il s'agit de la relation de mentorat qui était insatisfaisante et sans autre précision sur cette relation en particulier, cela pourrait être perçu comme illustrant les inconvénients si le mentorat est obligatoire. Dans la deuxième citation, c'est le PNM qui n'a pas répondu aux attentes de l'associé. Il faut noter que le PNM encourage les associés à être proactifs dans leur relation et à communiquer avec leur mentor au lieu d'attendre que le mentor ou les responsables du PNM planifient leur première rencontre et celles à venir.

3.3.5 Qu'est-ce que le PNM pourrait faire de plus pour améliorer les relations de mentorat

De plus, on a demandé aux répondants si les responsables du PNM – qui est conçu comme un programme *facilité* – peuvent contribuer davantage à la relation de mentorat. Cette question a suscité bon nombre de commentaires, tant dans le sondage que lors des entrevues. Mais seulement une personne a indiqué que cette démarche informelle était efficace.

J'aime la relation informelle sans lien de dépendance que le PNM appuie.

Dans l'ensemble, les personnes qui ont participé à cette étude veulent obtenir davantage d'appui du PNM et elles estiment que cette aide contribuerait à favoriser une meilleure adhésion au PNM, une culture de mentorat à JUS/au SPPC et des relations plus productives. La plupart des idées qui ont été exprimées à ce sujet ne nécessitent pas nécessairement d'importantes ressources. Les commentaires ainsi que la discussion se divisent en trois thèmes : l'obligation de faire en sorte que la relation fonctionne, l'ajout d'activités et les liens au PNM.

3.3.5.1 La logistique obligeant à ce que la relation fonctionne

Comme il est mentionné précédemment, le PNM encourage l'associé à faire les premiers pas, mais comme l'a précisé un répondant au sondage :

Je crois qu'il n'est pas de mise que l'associé ait à voir à ce que la relation fonctionne; je veux dire par là le fait de fixer les rencontres, etc.

Il est facile d'oublier la nature hiérarchique de la fonction publique. Pour les personnes qui viennent de se joindre à JUS ou au SPPC, il peut être intimidant d'acheminer un courriel à une personne de rang supérieur. Plusieurs commentaires ont été formulés à ce sujet, tant dans le sondage que les entrevues et principalement de la part des associés.

Des suggestions ont également été fournies sur la façon d'assurer le succès des premiers contacts et de l'établissement du calendrier des rencontres. Voici les propos tenus par un mentor, qui facilite également des séances d'orientation :

Aux séances d'orientation, j'informe les participants de la façon dont je facilite les rencontres avec les nouveaux associés, en guise d'exemple. Je m'informe de l'horaire de l'associé, puis je fixe une rencontre périodique. Lorsque je dois annuler une rencontre, je veille à ce qu'une nouvelle invitation lui soit adressée dans un délai de 2 à 3 jours. J'encourage mes associés à communiquer avec moi par courriel, entre nos rencontres, s'ils ont quelque chose à me demander. Je leur conseille également de m'envoyer un rappel si je n'ai pas répondu en 24 heures.

Ce mentor a pris la responsabilité de coordonner le premier contact et de fixer les rencontres. Une associée a mentionné qu'au moment où elle était sur le point de quitter le bureau du mentor après une rencontre, celui-ci lui demandait de s'adresser directement à son adjointe pour réserver une autre rencontre. Il serait peut-être de mise que cette responsabilité incombe aux mentors, du moins au départ, jusqu'à ce que des liens soient bien noués entre le mentor et l'associé.

Une possibilité consisterait à fixer une séance de suivi avec les associés qui viennent d'être jumelés, six mois après qu'ils ont assisté à une séance d'orientation pour voir comment la relation évolue. Le PNM pourrait profiter de cette occasion pour leur rappeler les ressources, les aider à régler les problèmes et demeurer en lien avec les participants au PNM.

Il pourrait être utile d'assurer un contrôle auprès de tous les participants à une relation de mentorat pour s'informer si tout fonctionne bien. Dans la négative, vous pourriez peut-être les aider à leur permettre de « passer à autre chose ».

3.3.5.2 Autres activités

De nombreuses activités différentes ont été suggérées, par bon nombre de personnes, ce qui témoigne que les participants à cette étude se sont penchés sur la question du PNM. On peut les regrouper comme suit : formation formelle, formation informelle et réseautage.

Dans l'ensemble, je crois que le PNM est un excellent programme; cependant, j'estime que le programme pourrait être amélioré afin de faciliter la collaboration entre les mentors et les associés de façon pratique et réelle.

Bien que j'aime l'idée du programme, je m'attendais à un plus grand appui ne se limitant pas à jumeler les mentors et les associés.

i) Formation formelle

On compte de nombreux mentors qui ont exprimé le besoin d'avoir une certaine forme de formation formelle. Plusieurs mentors et associés sont intéressés à de brèves séances – une activité d'une demi-journée ou même une rencontre casse-croûte – portant sur des sujets précis, notamment la façon d'assurer le mentorat de manière efficace et d'optimiser au maximum la rencontre d'une heure ou faire la distinction entre le mentorat et l'encadrement.

La coordination pourrait être assurée par le personnel du PNM ou par un des nombreux mentors chevronnés et dévoués qui participent au PNM. Si les ressources le permettent, un coach externe pourrait offrir une série de séances d'apprentissage pendant l'année. Un répondant a même donné un nom à ces activités, soit « La série d'apprentissage du PNM », dont une séance serait offerte à l'automne, une à l'hiver et une au printemps. Si les activités de formation avaient lieu dans la RCN ou dans une autre région, elles pourraient être diffusées par vidéoconférence ou être enregistrées sur DVD en vue du partage d'activités avec d'autres régions en fonction de leur propre horaire.

Je souhaite seulement que l'on puisse organiser des activités qui ne sont pas des séances de formation formelle, mais qui sont des occasions d'apprendre et d'interagir entre nous.

Évidemment, rien n'empêche un associé ou un mentor d'organiser une telle activité d'apprentissage informel, mais le PNM existe pour appuyer le mentorat à JUS/au SPPC. En organisant de telles activités, le PNM contribue à son propre rayonnement et à celui du mentorat.

ii) Formation informelle

On demande également d'organiser des activités informelles. Plutôt qu'une formation formelle, un associé a mentionné que :

Peut-être que nous pourrions organiser une séance où les mentorés (associés) se rassemblent pour partager diverses expériences avec seulement les mentorés.

Ces activités nécessiteraient la présence d'un facilitateur – encore là un membre du personnel du PNM ou un bénévole du PNM – en bref, des séances informelles sur des sujets comme celui suggéré par un autre associé :

J'aimerais entendre ce que les autres ont à dire sur la façon de faire part à votre mentor que vous estimez être prêt à mettre un terme à la relation.

Fait à noter, ce sujet « la façon de terminer une relation » a également été soulevé par des mentors et plusieurs ont suggéré qu'il s'agirait là d'un bon élément d'intervention de la part du PNM. De plus, les mentors ont fait diverses demandes de ressources et en voici une :

Il serait utile si le programme pouvait fournir une liste de suggestions de points sur lesquels les mentors et les associés pourraient échanger afin de mettre l'accent sur des sujets utiles qui autrement seraient passés sous silence.

iii) Activités de réseautage, marques de reconnaissance

Outre la formation formelle et informelle, des suggestions d'activités de réseautage pour les mentors et les associés ainsi que pour les mentors seulement ont été faites.

Toute séance de formation formelle ou informelle, y compris et en particulier des activités comme les séances casse-croûte, peut représenter des occasions de réseautage efficaces en autant que l'on consacre du temps à des questions et à des discussions. Une autre idée, parmi tant d'autres, repose sur la tenue annuelle de la « Journée du mentorat » qui aurait lieu à la même période chaque année (par exemple, en octobre, pour marquer le lancement initial qui a eu lieu en octobre 2008). Les régions pourraient organiser leurs propres activités à la même période.

Il pourrait y avoir une allocution par des champions ou des ambassadeurs ou d'un groupe mentor-associé, des mises à jour du personnel du PNM et cette activité serait une bonne occasion de faire du réseautage. La tenue d'une activité de ce genre au cours des prochains mois représenterait une belle occasion de lancer le programme de jumelage automatisé (et même d'avoir des kiosques informatiques sur les lieux pour permettre aux personnes de mettre à jour leur profil) et de présenter les résultats de la présente étude. Voici les propos tenus par un mentor lors de l'entrevue :

Diffusez le rapport à tous les participants au programme; cela pourrait contribuer à raviver l'intérêt envers le programme.

Ces activités fourniraient également l'occasion de remercier les mentors du temps et de l'énergie qu'ils consacrent à ce programme. Comme l'a mentionné un cadre supérieur :

Je suggère de trouver une façon de souligner officiellement le travail des mentors.

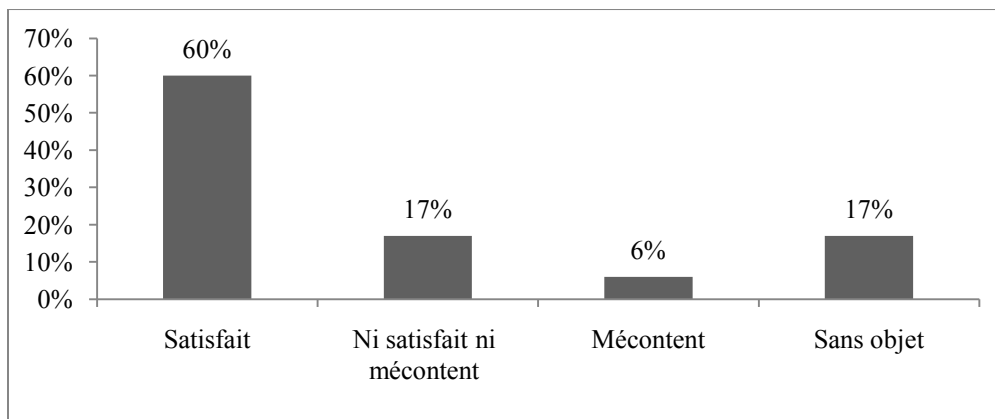
Les mentors sont des bénévoles et, pour tout programme qui repose sur le bénévolat on vous dira qu'il est important de reconnaître l'apport des bénévoles; ils consacrent leur temps à assurer le bon fonctionnement du PNM. D'autres idées ont été avancées pour souligner le temps et l'énergie consacrés au mentorat, notamment l'envoi d'une lettre de remerciement aux mentors par les cochampions ou l'ajout d'une page consacrée à remercier les mentors. Le PNM représente un très bon rapport coût/efficacité, mais on doit son existence à l'important investissement des mentors.

Toutes ces idées visant l'ajout d'activités témoignent de l'engagement constant que les participants à cette étude estiment avoir envers le mentorat. Les mentors veulent obtenir un meilleur appui du PNM pour s'acquitter de leur rôle du mieux qu'ils peuvent et les associés désirent profiter au maximum de leur temps de rencontre avec leur mentor.

3.3.6 Le processus de jumelage

Dans le sondage, on a posé d'autres questions aux associés sur le processus de jumelage qui est mené par le personnel du PNM depuis son lancement en octobre 2008. On a demandé aux associés d'évaluer leur taux de satisfaction à l'égard du processus de jumelage. Il faut noter que les associés ne sont pas tous jumelés par le PNM (voir la note de bas de page 4). On a eu recours à une échelle de un à cinq points et les résultats sont présentés à la figure 7 ci-dessous. Comme dans le cas de la présentation d'autres résultats d'échelle, le classement a été regroupé pour en faciliter la consultation.

Figure 7 : Taux de satisfaction des associés à l'égard du processus de jumelage



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N = 159

La majorité des associés (60 %) ont indiqué être satisfaits ou très satisfaits du processus de jumelage alors qu'un faible pourcentage (6 %) ont exprimé leur insatisfaction ou leur très grande insatisfaction. Pratiquement un cinquième des associés (17 %) ont mentionné que cette question ne s'appliquait pas à leur situation, car probablement ils avaient déjà trouvé un mentor au moment de leur inscription au PNM. Si nous tenons compte seulement des personnes pour qui le processus de jumelage s'appliquait, alors 73 % ont manifesté leur satisfaction ou leur très grande satisfaction à l'égard du processus de jumelage. Il a été impossible de déterminer le nombre moyen de jumelages à partir des données provenant de la base de données administrative du

PNM. Au 1^{er} octobre 2011, on comptait seulement deux personnes qui n'avaient pas été jumelées dans un délai de 90 jours.

Bon nombre de commentaires ont été formulés sur le processus de jumelage par les associés et même les mentors. En outre, une personne susceptible d'agir comme mentor a fait part de son inquiétude qui l'empêchait de s'inscrire :

Mais si je n'aime pas la personne à qui je suis jumelé?

Des associés ont également affirmé qu'ils « s'informeront aux gens autour d'eux » au sujet des différents mentors proposés par le PNM et « vérifieront » l'information à leur sujet. La question de compatibilité est la même dans tout programme formel. La solution de rechange, bien sûr, serait d'établir un programme de mentorat formel qui convient à certaines personnes, mais qui peut également mettre des gens – bien souvent ceux ne partageant pas les mêmes intérêts ou le même bagage que la majorité – à l'écart.

Au cours d'une entrevue, une mentor a parlé de la façon qu'elle s'y prenait pour le jumelage. Lorsqu'elle encourage les membres de son équipe à s'inscrire au PNM, elle les aide à « trouver » un mentor en s'adressant directement aux personnes de son Ministère qu'elle connaît personnellement (ou simplement de réputation) si elles sont intéressées à être mentor pour un membre de son équipe. Elle constate que, puisqu'elle connaît la personnalité et les besoins d'apprentissage de ses employés, elle peut penser à des personnes de son Ministère qui feraient de bons mentors pour ces employés. Nul n'a jamais refusé ses demandes. Parfois, les mentors sont déjà inscrits au PNM, mais ce n'est pas toujours le cas. Dans tous les cas, les personnes offrent déjà des services de mentorat et la plupart le font depuis plusieurs années.

Un autre répondant au sondage a tenu ces propos :

Les jumelages de mentors et associés se font TRÈS lentement.

Un cadre supérieur a renchéri :

Le processus semble lent et ardu... il faut quelque chose de moins lourd. Certains associés ont attendu longtemps avant d'être jumelés. Cela est décourageant pour eux.

Le PNM reconnaît depuis longtemps les défis que doit relever un employé chargé de jumeler des inconnus en fonction des renseignements provenant d'un formulaire d'inscription, en particulier si les renseignements fournis sont limités. Un système de jumelage automatisé devrait être lancé d'ici la fin de 2011-2012 et il vise à régler les problèmes de délai. Le nouveau système fonctionnera comme suit : un associé remplira son profil et le soumettra de façon électronique au PNM comme c'est le cas actuellement. Dès qu'il est soumis, l'associé recevra sans tarder un ou plusieurs choix de jumelage par courriel. L'associé peut consulter le profil des mentors proposés et/ou lui transmettre des questions par courriel. L'associé peut également modifier son profil en tout temps et obtenir différentes propositions de jumelage.

On a également demandé aux répondants au sondage s'ils avaient demandé d'être jumelés à une personne du même sexe. Parmi ceux qui ont répondu à cette question (158 associés et 76 mentors), tout juste moins d'un cinquième des associés (n = 30) et 12 % (n = 9) des mentors avaient demandé d'être jumelés à une personne du même sexe. De plus, un nombre réduit (n = 8) d'associés et de mentors (n = 2) ont indiqué que leur mentor était du même groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi qu'eux. Quelques associés (n = 4) et mentors (n = 2) ont demandé d'être jumelés à une personne appartenant au même groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi.

3.3.7 Enjeux importants pour les associés et l'utilité du mentorat

De plus, on a demandé aux associés si, au début de leur carrière au ministère de la Justice ou au Service des poursuites pénales du Canada, certains enjeux étaient importants pour eux et s'ils estimaient que le mentorat les avait aidés à clarifier ces enjeux. Dans le tableau 5 ci-dessous, on énumère ces enjeux et le pourcentage des associés qui ont indiqué qu'il s'agissait d'une question importante pour eux et le pourcentage qui ont indiqué que le mentorat avait été utile.

Tableau 5 : Enjeux importants et utilité du mentorat

Enjeu	n (%) ayant indiqué que l'enjeu était important	n (%) ayant indiqué que le mentorat a été utile
Un sentiment d'appartenance à l'organisation	141 (91 %)	88 (59 %)
Acquérir un savoir-faire organisationnel	141 (92 %)	98 (64 %)
Se sentir apprécié par l'organisation	140 (90 %)	60 (39 %)

Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; l'échantillon va de 150 à 155

L'un des objectifs du PNM consiste à « créer un milieu de travail plus diversifié et inclusif ». Un tel objectif serait atteint à plus long terme. Les questions précédentes permettent de cerner dans une certaine mesure la façon dont le mentorat peut venir en aide à tous les employés, y compris ceux appartenant à un groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi (EE). Par exemple, parmi les associés qui ont déclaré volontairement faire partie d'un groupe désigné aux fins de l'EE, 87 % ont affirmé qu'un « sens d'appartenance à l'organisation » est important et, de ceux-ci, 63 % ont mentionné que le mentorat les avait aidés dans ce sens.

Fait à noter, moins de la moitié de ceux qui ont dit que se sentir apprécié par l'organisation est important pour eux estiment que le mentorat a été utile. Au stade encore préliminaire du PNM, les mentors peuvent ne pas être perçus comme représentant l'organisation. Cette situation peut s'expliquer par le fait que le sentiment de valorisation peut être davantage attribuable au travail qu'effectue la personne. Par exemple, c'est le gestionnaire ou le superviseur de la personne qui féliciterait directement un employé de son travail.

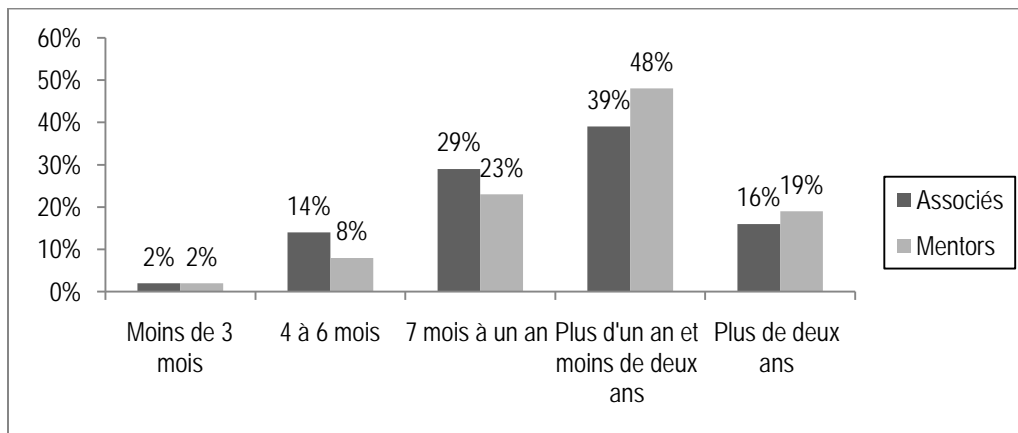
3.4 La relation de mentorat

3.4.1 Détails sur la relation de mentorat

La majorité des associés (89 %; n = 140) et des mentors (84 %; n = 99) étaient en relation de mentorat au moment du sondage. Plus de la moitié des mentors (59 %; n = 58) comptaient un seul associé alors que les autres étaient mentor de plusieurs associés. Parmi les mentors comptant plusieurs associés, 54 % (n = 22) avaient deux associés, 41 % (n = 17) avaient trois associés et un pourcentage moins élevé (5 %; n = 2) avaient quatre associés.

Dans le sondage, on a demandé aux répondants la durée de leur relation de mentorat en cours. Comme l'indique la figure 8 ci-dessous, de nombreux associés (39 %) et mentors (48 %) étaient dans la relation de mentorat en cours depuis plus d'un an et moins de deux ans.

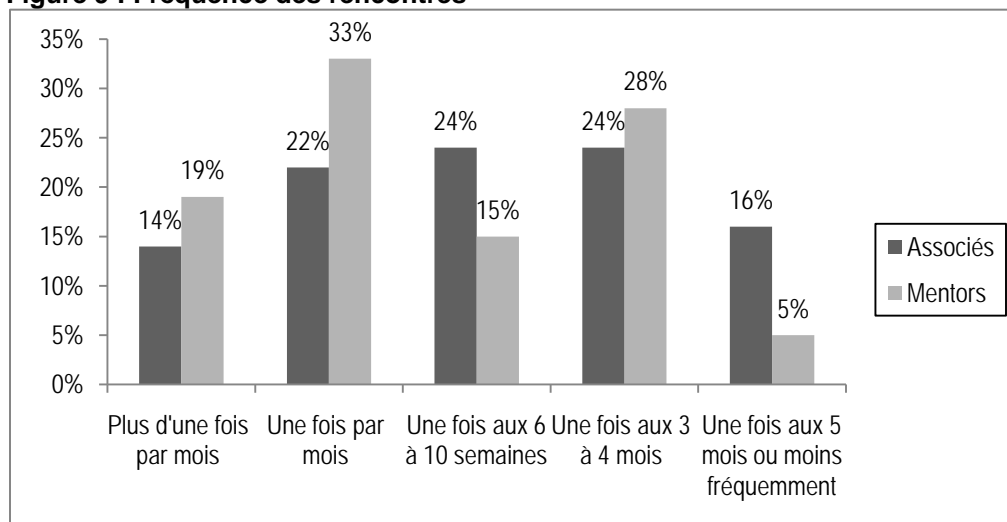
Figure 8 : Durée de la relation de mentorat en cours



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 143; mentors N = 99

La prochaine série de questions posées aux répondants portait sur les rencontres entre associé et mentor. Comme l'indique la figure 9 ci-dessous, la plupart des associés rencontrent leur mentor une fois toutes les six semaines (24 %) ou une fois tous les trois à quatre mois (24 %). Il existe des différences entre la fréquence des rencontres pour les mentors et les associés puisque les mentors et associés qui ont répondu au sondage n'étaient pas nécessairement dans une relation. La plupart des mentors qui ont répondu au sondage rencontrent leurs associés une fois par mois (33 %) ou une fois tous les trois à quatre mois (28 %).

Figure 9 : Fréquence des rencontres



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 143; mentors N = 99

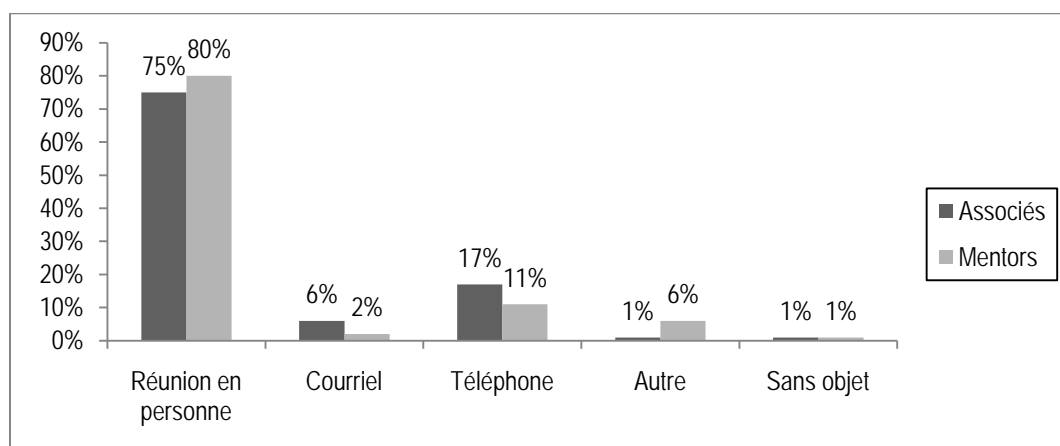
Selon quelques commentaires des associés, ils auraient aimé passer plus de temps leur mentor respectif ou le rencontrer plus souvent :

Nous aimerions tous les deux avoir plus de temps à consacrer au mentorat.

Plus de rencontres!

Comme l'indique la figure 10 ci-dessous, la majorité des associés et des mentors se rencontrent en personne. Bon nombre des mentors et associés qui ont répondu « autre » sont ceux qui se rencontrent par divers moyens.

Figure 10 : Comment les associés et les mentors se rencontrent

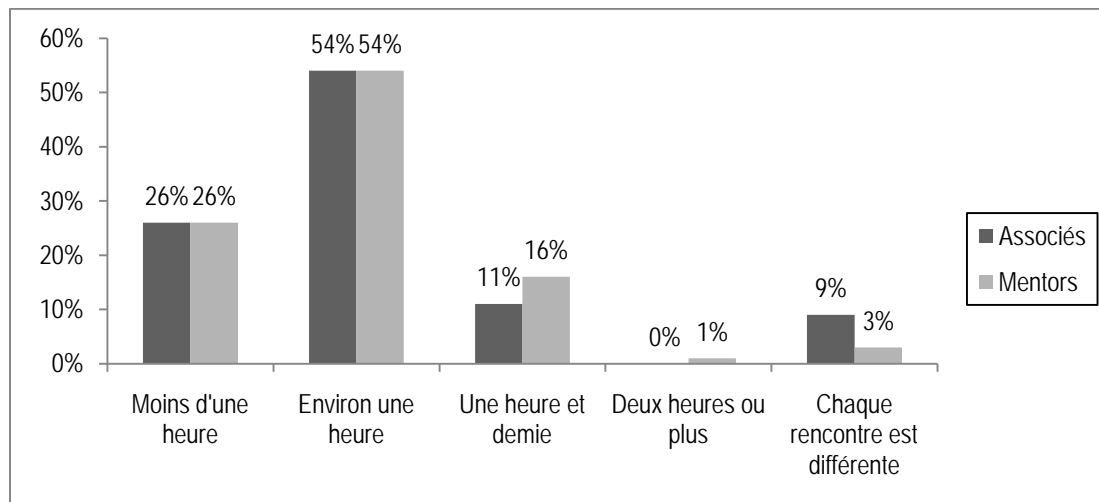


Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 143; mentors N = 99

On a également demandé aux répondants au sondage quelle est la durée des rencontres avec les mentors ou les associés. Comme l'indique la figure 11, bon nombre des associés et des mentors ont mentionné que leur rencontre dure environ une heure. Il sera important de partager ces

renseignements aux séances d'orientation et dans le matériel de présentation de sorte que les nouveaux mentors et associés puissent connaître le temps moyen qu'ils doivent y consacrer.

Figure 11 : Durée des rencontres



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 143; mentors N = 99

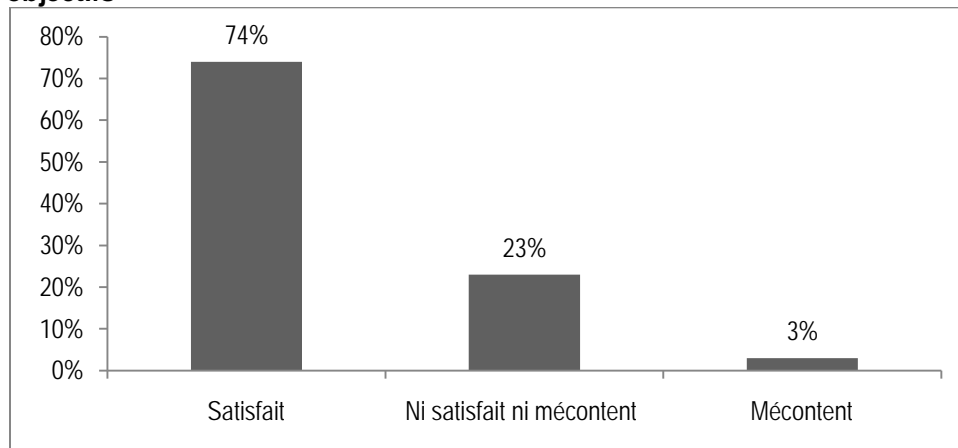
On a demandé aux répondants s'ils considéraient qu'il est facile de communiquer avec leur mentor ou leur associé. La majorité des associés (89 %) et des mentors (95 %) ont affirmé que c'était facile.

3.4.2 Attentes relatives aux rencontres

Ensuite, on a demandé aux associés s'ils avaient parlé de leurs attentes au sujet des objectifs qu'ils souhaitaient atteindre au terme de la relation de mentorat. La « discussion des attentes concernant l'atteinte d'objectifs » est une activité menée au cours des séances d'orientation. On encourage les associés à se fixer des objectifs pour la relation de mentorat et également de préciser leurs attentes pour l'atteinte de ces objectifs, par exemple le temps qui y sera consacré.

La majorité (84 %) des associés avaient parlé de leurs attentes au sujet de leurs objectifs avec leur mentor. Comme on peut voir à la figure 12, presque les trois quarts des associés étaient satisfaits des progrès accomplis, relativement aux objectifs visés, dans le cadre de la relation de mentorat. Comme dans le cas de la présentation des autres résultats d'échelle, les éléments ont été regroupés.

Figure 12 : Taux de satisfaction des associés au sujet des progrès réalisés pour atteindre les objectifs



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N = 121

3.4.3 Avantages du mentorat pour les associés et les mentors – Relations en cours

On a également demandé aux répondants au sondage d'indiquer la mesure dans laquelle leur relation de mentorat avait eu une incidence dans plusieurs différents domaines. Comme il est indiqué au tableau 6 ci-dessous, la relation de mentorat a influencé divers éléments chez les associés, du moins dans une certaine mesure, en particulier en ce qui a trait au fait d'aider l'associé à penser de façon différente au sujet des enjeux professionnels et de mieux comprendre la culture et les valeurs de l'organisation. Aux tableaux 6 et 7 ci-dessous, les réponses « dans une large mesure » et « dans une certaine mesure » sont regroupées en une seule catégorie intitulée « dans une large/certaine mesure ».

Tableau 6 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – associés¹³

Éléments	Dans une grande/certaine mesure n (%)	Dans une mesure limitée n (%)	Pas du tout n (%)	Sans objet n (%)
Vous a ouvert de nouvelles possibilités de carrière	42 (30 %)	25 (18 %)	50 (35 %)	25 (18 %)
A élargi votre réseau de contacts	63 (44 %)	35 (25 %)	33 (23 %)	11 (8 %)
A amélioré votre satisfaction au travail	69 (49 %)	30 (21 %)	26 (18 %)	17 (12 %)
A amélioré votre compréhension de la culture et des valeurs organisationnelles	98 (69 %)	19 (13 %)	20 (14 %)	6 (4 %)
A contribué à ce que vous continuiez de travailler au ministère	52 (37 %)	24 (17 %)	39 (28 %)	27 (19 %)

¹³ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

de la Justice/SPPC				
Vous a aidé à voir différemment les problèmes d'ordre professionnel auxquels vous faites face	109 (76 %)	16 (11 %)	12 (8 %)	6 (4 %)
Vous a donné un modèle	77 (54 %)	17 (12 %)	22 (15 %)	27 (19 %)
Vous a aidé à concilier le travail et la vie personnelle	47 (33 %)	31 (22 %)	19 (13 %)	10 (7 %)
A renforcé vos connaissances et vos compétences	87 (61 %)	31 (22 %)	20 (14 %)	5 (4 %)
Vous a donné la motivation d'exceller dans votre travail	83 (58 %)	31 (22 %)	19 (13 %)	10 (7 %)
Vous a préparé à votre prochain poste	72 (51 %)	26 (18 %)	24 (17 %)	20 (14 %)

Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; l'échantillon va de 142 à 143

L'un des indicateurs de succès pour le PNM est que le mentorat contribue à améliorer la satisfaction au travail. Presque la moitié (49 %) des associés qui ont répondu au sondage ont indiqué que leur relation de mentorat avait permis d'améliorer leur satisfaction au travail dans une large mesure ou dans une certaine mesure. On note que 21 % des répondants ont mentionné que leur relation avait réussi à améliorer leur satisfaction au travail dans une faible mesure. Comme il est précisé dans la section « Restrictions » du présent rapport, la satisfaction au travail est difficile à mesurer puisque ce sujet est subjectif et signifie différentes choses pour différentes personnes. Il est possible que le fait de mieux comprendre la culture et les valeurs organisationnelles et de penser différemment sur les enjeux professionnels puisse également contribuer à la satisfaction au travail.

Bon nombre des associés ont commenté la façon dont le mentorat a contribué à mieux leur faire comprendre la culture et les valeurs de l'organisation. Une mentor a approfondi lors de son entrevue l'importance de transmettre les trois valeurs du Ministère aux associés. Elle suggère que les mentors devraient être au fait de ces valeurs et en connaître la signification et devraient les enseigner activement à leurs associés.

Un associé a indiqué que la relation n'est certainement pas à sens unique dont le mentor offre tout l'apprentissage. En effet,

. . . vous contribuez plus que ce que vous pensez. Il y a plus qu'un partage de savoir-faire et de conseils.

Un autre associé a fait état que sa relation de mentorat avait été précieuse, en particulier elle lui a permis de voir les enjeux liés au travail sous un angle différent.

Lors d'une entrevue, cet associé a indiqué que sa relation de mentorat lui avait permis de mieux comprendre la culture et les valeurs organisationnelles :

Elle s'appuie sur les communications officielles du Ministère... contribue à placer les pièces du puzzle... à améliorer ma perception et ma compréhension et à répondre bien souvent aux QUESTIONS IMPORTANTES.

On a également demandé aux mentors dans quelle mesure la relation de mentorat avait eu une incidence sur divers éléments. Comme l'indique le tableau 7 ci-dessous, la majorité des mentors qui ont répondu à ces questions ont précisé que le mentorat avait constitué un emploi valable de leur temps, que l'expérience avait été bénéfique sur le plan de l'apprentissage et que cela leur avait permis de ressentir qu'ils avaient une contribution à apporter à l'organisation.

Tableau 7 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – mentors¹⁴

Éléments	Dans une grande/certaine mesure n (%)	Dans une mesure limitée n (%)	Pas du tout n (%)	Sans objet n (%)
Vous a aidé à vous sentir valorisé et respecté	77 (79 %)	10 (10 %)	3 (3 %)	8 (8 %)
Vous a aidé à sentir que vous avez une contribution à apporter à l'organisation	85 (86 %)	8 (8 %)	1 (1 %)	5 (5 %)
Vous a apporté une meilleure compréhension des enjeux auxquels les employés font face	74 (76 %)	17 (17 %)	4 (4 %)	3 (3 %)
A constitué un emploi valable de votre temps	92 (93 %)	3 (3 %)	1 (1 %)	3 (3 %)
A constitué une expérience d'apprentissage	85 (86 %)	8 (8 %)	3 (3 %)	3 (3 %)
Vous a aidé à améliorer votre propre rendement	53 (54 %)	22 (22 %)	17 (17 %)	7 (7 %)
A redonné un sens à votre vie professionnelle	52 (53 %)	23 (23 %)	17 (17 %)	6 (6 %)
Vous a aidé à améliorer votre capacité de leadership	66 (67 %)	15 (15 %)	12 (12 %)	6 (6 %)

Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; l'échantillon va de 98 à 99

Fait à noter, 93 % des mentors qui ont répondu à cette question estiment que le mentorat a constitué un emploi valable de leur temps dans une large mesure ou dans une certaine mesure. Bon nombre de mentors ont précisé les effets positifs de leur relation, dont le fait de contribuer à sentir qu'ils ont eu une contribution à apporter à l'organisation :

¹⁴ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Cela m'aide à sentir que j'ai une contribution valable à apporter qui aide une autre personne sur le plan personnel et professionnel. Contribue à améliorer ma propre estime de moi.

Cela m'aide à sentir que j'ai une influence positive sur mon organisation.

J'estime que je contribue à changer les choses... en transmettant le savoir de la culture organisationnelle... en rendant visible l'invisible.

Il s'agit de l'une de mes expériences les plus enrichissantes en tant que gestionnaire. Encore là, je le dois à mon associée, car elle m'a affirmé que cette expérience lui rapportait beaucoup.

Le mentorat a également été une expérience d'apprentissage. En outre, un mentor a souligné que les relations permettent également aux mentors, qui sont bien souvent – mais pas nécessairement – des gestionnaires, « ... une vue sur le terrain de la vie professionnelle des employés ». Un autre cadre supérieur a mentionné que :

Alors que j'ai une discussion (avec les associés), je constate que je me parle à moi-même (au sujet de la culture et des valeurs dans l'organisation). Ces discussions « m'encouragent à réfléchir à certaines choses ».

Un autre mentor a précisé lors de son entrevue que :

Les discussions avec les associés ont influencé mon analyse de la situation et m'ont permis de modifier mon approche.

En guise d'exemple, le mentor a remarqué que, dans une discussion avec un associé, celui-ci répondait aux directives du mentor sur la façon d'agir dans une situation donnée par le commentaire suivant « X, ne pense pas à ma place ». Le mentor adopte maintenant une approche plus indirecte pour offrir des suggestions à ses associés. En enfin un autre commentaire :

Il s'agit d'une excellente occasion de collaborer étroitement avec quelqu'un. J'ai constaté apprendre autant que la personne dont j'étais le mentor – l'adage « se mettre à la place de quelqu'un d'autre » me vient à l'esprit. Je crois que le fait que l'on se confie à moi me permet de vraiment comprendre son point de vue nettement mieux et cela fait de moi une meilleure personne.

3.4.4 Les coûts

Lors des entrevues, on a demandé aux mentors et aux associés s'ils avaient dû engager des coûts pour participer au Programme national de mentorat. Les mentors interviewés étaient unanimes à dire « non » qu'aucun coût n'était associé au rôle de mentor. Un mentor a mentionné qu'il ne perçoit pas la relation comme un coût, mais plutôt comme une façon importante d'appuyer le Ministère même si cela se traduit par un surcroît de travail à faire chez soi à la fin de la journée.

Trois mentors ont fait état dans les entrevues du prix émotif à payer du fait d’entendre les abus de pouvoir ou d’autres expériences négatives auxquels sont aux prises leurs associés. Ils ressentent également de la frustration lorsqu’ils estiment ne pas contribuer à ce que leurs associés fassent des progrès. Voici les propos tenus par un mentor comptant quatre associés :

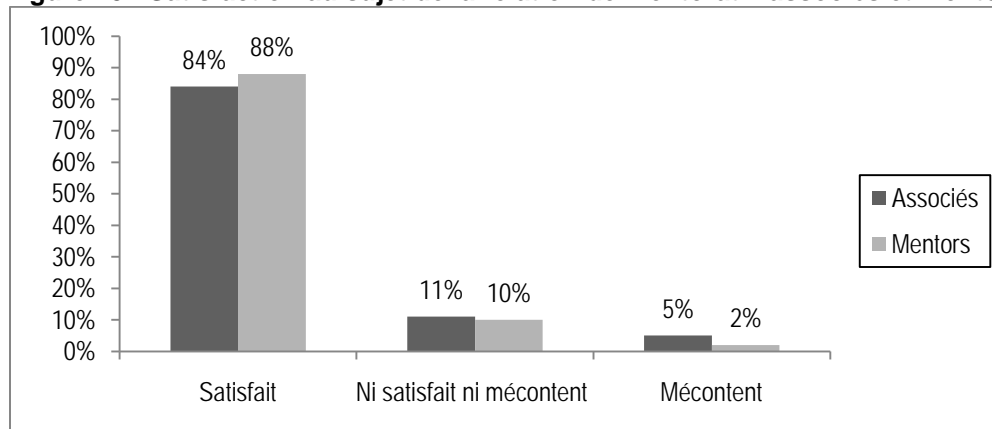
Il ne s’agit pas d’un coût direct pour moi, mais le fait d’entendre les défis que doivent relever les autres qui sont endémiques à l’organisation peut représenter une source de frustration (c.-à-d. un prix à payer sur le plan émotif).

Voilà un exemple où un effort supplémentaire du PNM contribuerait largement à épauler les mentors qui apportent leur contribution. Les activités mentionnées précédemment – groupes de discussion informelle ou activité de formation – permettraient aux mentors de se sentir appuyés et leur donnerait d’autres idées sur la façon d’aborder certains des défis à relever par leurs associés.

3.4.5 Satisfaction au sujet de la relation de mentorat – associés et mentors

Enfin, on a demandé aux répondants d’indiquer leur degré de satisfaction au sujet de la relation de mentorat en général. Comme il est présenté à la figure 13 ci-dessous, la majorité des associés et des mentors étaient satisfaits de leur relation de mentorat en général. Fait à noter, un plus grand pourcentage de mentors (88 %) que d’associés (84 %) ont indiqué être très satisfaits ou satisfaits de leur relation de mentorat. Ce constat peut s’expliquer du fait que les associés ont des attentes au moment de s’engager dans la relation et certaines d’entre elles, en particulier dans le cas des objectifs de carrière, peuvent ne pas être comblées par la relation en soi.

Figure 13 : Satisfaction au sujet de la relation de mentorat – associés et mentors



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 143; mentors N = 99

3.5 Relations terminées

Dans le sondage, on a demandé à tous les répondants s’ils sont dans une relation actuellement ou si leur relation de mentorat est terminée. S’ils ont donné cette dernière réponse, on les dirigeait vers un autre sondage. Cette section portera précisément sur les résultats du sondage des personnes ayant été dans une relation de mentorat qui est terminée.

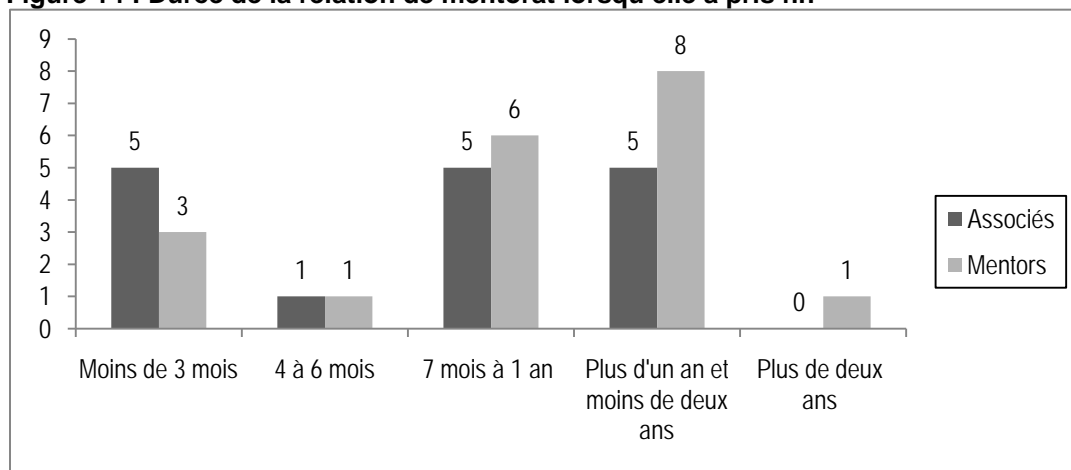
3.5.1 Détails sur les relations de mentorat terminées

On compte 18 associés et 21 mentors qui ont répondu avoir été engagés dans une relation de mentorat qui est terminée. Parmi ces mentors, 16 avaient un associé et les autres avaient plusieurs associés. Chez les mentors ayant plusieurs associés, le nombre d'associés variait de deux à quatre. Deux des associés n'avaient jamais rencontré leur mentor.

En raison de l'échantillon restreint de répondants, les données sont présentées dans les figures non en pourcentage, mais en valeurs réelles (n = nombre). D'autres résultats des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ne sont pas indiqués en raison de l'échantillon restreint.

Comme il est indiqué à la figure 14 ci-dessous, on remarque des écarts sur la durée de la relation de mentorat des associés et des mentors lorsqu'elle a pris fin.

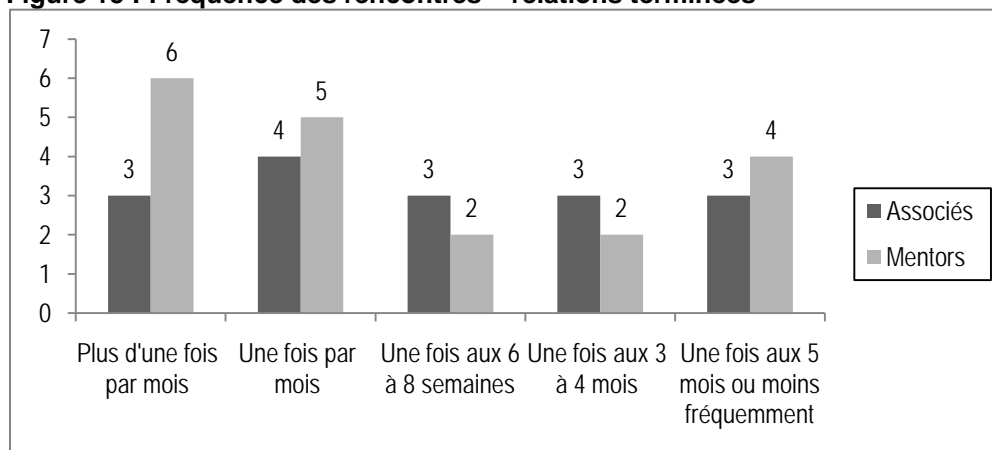
Figure 14 : Durée de la relation de mentorat lorsqu'elle a pris fin



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 16; mentors N = 19

La figure 15 ci-dessous indique également un écart relativement important au sujet de la fréquence des rencontres entre les associés et les mentors lors de leur relation de mentorat précédente.

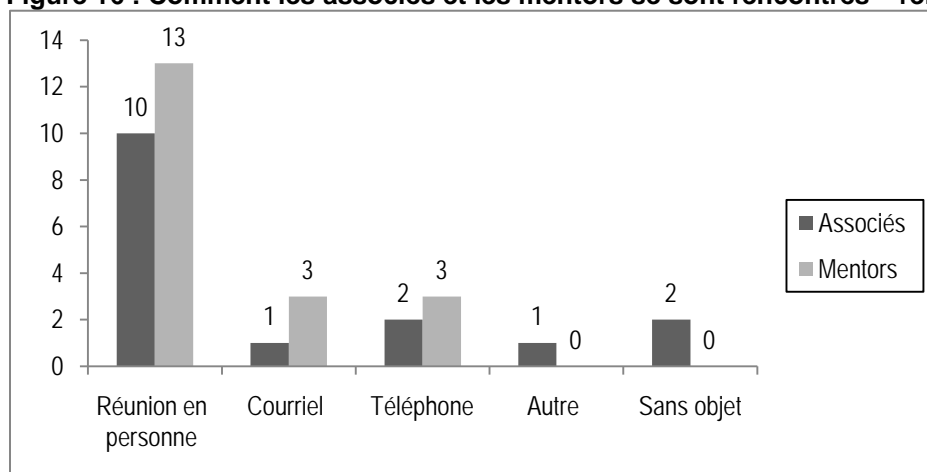
Figure 15 : Fréquence des rencontres – relations terminées



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 16; mentors N = 19

Comme il est présenté à la figure 16 ci-dessous, la majorité des associés et des mentors dont la relation est terminée avaient rencontré leur mentor ou associé en personne.

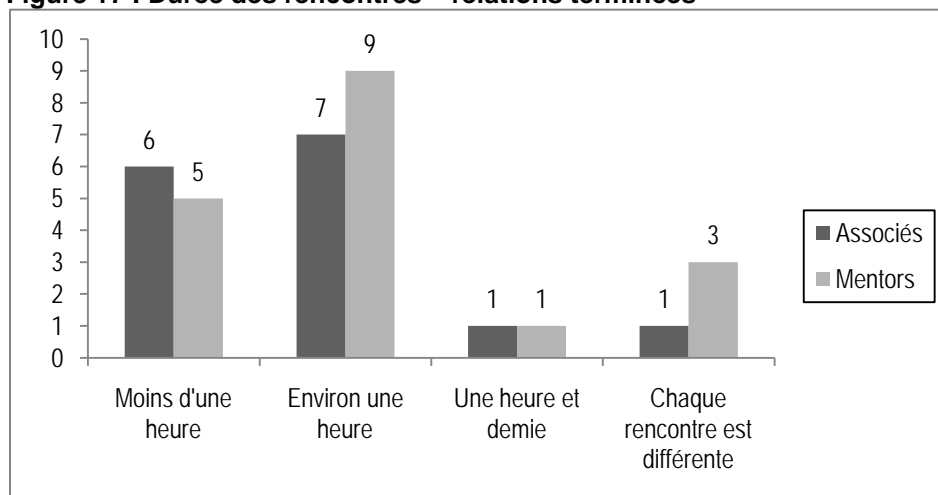
Figure 16 : Comment les associés et les mentors se sont rencontrés – relations terminées



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 16; mentors N = 19

Comme il est présenté à la figure 17 ci-dessous, la majorité des rencontres des personnes dont la relation est terminée pouvaient durer jusqu'à environ une heure. Aucun des répondants n'a mentionné que les réunions duraient deux heures ou plus.

Figure 17 : Durée des rencontres – relations terminées



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 15; mentors N = 18

On a demandé aux associés et aux mentors ayant été engagés dans une relation de mentorat qui est terminée s'ils ont trouvé qu'il était facile de communiquer avec leur associé ou mentor. Pour cette question, 14 associés et 12 mentors ont répondu par l'affirmative.

3.5.2 Attentes exprimées au cours des rencontres

Dans le sondage portant sur les relations en cours, on a demandé aux associés s'ils ont fait part de leurs attentes au sujet des objectifs qu'ils voulaient réaliser au terme de la relation de mentorat avec leur ancien mentor. Treize associés ont mentionné qu'ils avaient discuté de ces attentes avec lui. De plus, huit associés ont déclaré être satisfaits de leurs progrès au sujet de ce qu'ils voulaient réaliser et six associés étaient ni satisfaits ni mécontents de leurs progrès. Aucun des participants n'a déclaré être mécontents des progrès réalisés.

3.5.3 Avantages du mentorat pour les associés et les mentors – relations terminées

On a également demandé aux répondants du sondage d'indiquer la mesure dans laquelle leur relation de mentorat terminée avait eu une incidence sur divers éléments. Comme il est mentionné au tableau 8 ci-dessous, plusieurs associés ont précisé que leur précédente relation de mentorat leur avait permis de réfléchir différemment aux questions liées au travail et de mieux comprendre la culture et les valeurs organisationnelles. Aux tableaux 8 et 9 suivants, les réponses « Dans une grande mesure » et « Dans une certaine mesure » sont regroupées en une seule catégorie intitulée « Dans une mesure ».

Tableau 8 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – associés¹⁵

Élément	Dans une mesure n (%)	Dans une mesure limitée n (%)	Pas du tout n (%)	Sans objet n (%)
Vous a ouvert de nouvelles possibilités de carrière	3 (18 %)	1 (6 %)	8 (47 %)	5 (29 %)
A élargi votre réseau de contacts	5 (29 %)	3 (18 %)	4 (24 %)	5 (29 %)
A amélioré votre satisfaction au travail	6 (35 %)	2 (12 %)	5 (29 %)	4 (24 %)
A amélioré votre compréhension de la culture et des valeurs organisationnelles	7 (41 %)	3 (18 %)	4 (24 %)	3 (18 %)
A contribué à ce que vous continuiez de travailler au ministère de la Justice/SPPC	5 (29 %)	1 (6 %)	7 (41 %)	4 (24 %)
Vous a aidé à voir différemment les problèmes d'ordre professionnel auxquels vous faites face	10 (59 %)	1 (6 %)	3 (18 %)	3 (18 %)
Vous a donné un modèle	5 (29 %)	1 (6 %)	5 (29 %)	6 (35 %)
Vous a aidé à concilier le travail et la vie personnelle	1 (6 %)	5 (29 %)	6 (35 %)	5 (29 %)
A renforcé vos connaissances et vos compétences	7 (41 %)	3 (18 %)	3 (18 %)	4 (24 %)
Vous a donné la motivation d'exceller dans votre travail	5 (29 %)	2 (12 %)	6 (35 %)	4 (24 %)
Vous a préparé à votre prochain poste	4 (24 %)	2 (12 %)	6 (35 %)	5 (29 %)

Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N = 17

Malgré la courte durée de bon nombre de ces relations, il y a quand même eu des résultats positifs, notamment 59 % des participants ont indiqué que la relation leur avait permis de réfléchir différemment aux questions d'ordre professionnel.

On a également demandé aux mentors la mesure dans laquelle leur relation de mentorat terminée avait eu une incidence sur divers éléments. Comme il est mentionné au tableau 9 ci-dessous, certains associés ont précisé que leur précédente relation de mentorat leur avait permis de sentir qu'ils ont apporté une contribution à l'organisation et que leur temps a été utilisé à bon escient. Comme dans le cas des associés, des résultats positifs ont été relevés.

¹⁵ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Tableau 9 : Mesure dans laquelle la relation de mentorat a eu une incidence sur divers éléments – mentors¹⁶

Élément	Dans une mesure n (%)	Dans une mesure limitée n (%)	Pas du tout n (%)	Sans objet n (%)
Vous a aidé à vous sentir valorisé et respecté	10 (53 %)	3 (16 %)	1 (5 %)	5 (26 %)
Vous a aidé à sentir que vous avez une contribution à apporter à l'organisation	15 (79 %)	1 (5 %)	1 (5 %)	2 (11 %)
Vous a apporté une meilleure compréhension des enjeux auxquels les employés font face	12 (63 %)	2 (11 %)	5 (26 %)	0 (0 %)
A constitué un emploi valable de votre temps	14 (74 %)	3 (16 %)	2 (11 %)	0 (0 %)
A constitué une expérience d'apprentissage	12 (63 %)	5 (26 %)	2 (11 %)	0 (0 %)
Vous a aidé à améliorer votre propre rendement	5 (26 %)	4 (21 %)	8 (42 %)	2 (11 %)
A redonné un sens à votre vie professionnelle	5 (26 %)	2 (11 %)	10 (53 %)	2 (11 %)
Vous a aidé à améliorer votre capacité de leadership	8 (42 %)	4 (21 %)	5 (26 %)	2 (11 %)

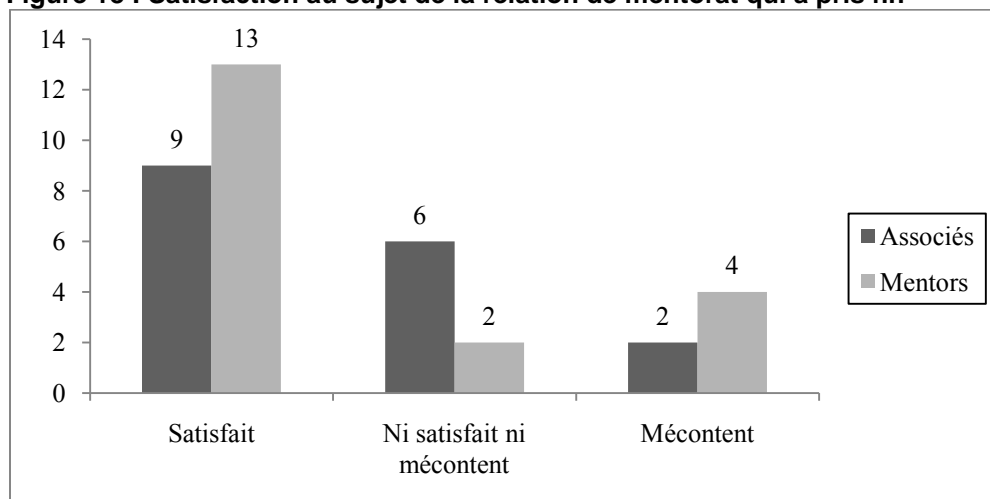
Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; N = 19

3.5.4 Satisfaction au sujet de la relation terminée – associés et mentors

On a demandé aux répondants ayant été engagés dans une relation de mentorat qui a pris fin d'évaluer leur degré de satisfaction global au sujet de cette relation de mentorat en particulier. Comme on peut le constater à la figure 18 ci-dessous, de nombreux associés et mentors ont mentionné que, dans l'ensemble, ils étaient satisfaits de leur relation de mentorat terminée. Comme dans le cas de la présentation d'autres résultats d'échelle, le classement a été regroupé.

¹⁶ À noter que les pourcentages étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Figure 18 : Satisfaction au sujet de la relation de mentorat qui a pris fin



Source : Sondage de 2011 sur le Programme national de mentorat; associés N = 17; mentors N = 19

Une associée interviewée a exprimé son mécontentement au sujet du PNM et de la relation de la façon suivante :

Le programme n'a pas été expliqué clairement. La relation accusait un manque de structure (p. ex., orientation, objectifs). Le mentor, en tant que cadre supérieur, semble avoir fixé la rencontre non structurée d'une durée de 90 minutes, comme s'il s'agissait d'une pause-café. Je n'étais pas à l'aise de suggérer une autre façon de procéder.

En général, le temps n'était pas utilisé à bon escient. Je voulais mieux comprendre ce qui se passe « en coulisse », obtenir des conseils sur la façon d'acquérir des compétences techniques, connaître les possibilités de travailler avec d'autres et créer un réseau. Rien de tout cela ne s'est produit.

Malgré son mécontentement au sujet de cette relation en particulier, cette associée a affirmé qu'elle serait prête à essayer une autre relation. Dans l'ensemble, 15 associés et 17 mentors dont la relation était terminée ont affirmé qu'ils s'engageraient dans une autre relation de mentorat.

4.0 Suggestions relatives au Programme national de mentorat

Un grand nombre de commentaires ont été exprimés et d'après le nombre de personnes, tant chez les mentors que les associés, qui ont accepté de participer à une entrevue, il ne fait aucun doute que les participants au PNM ont à cœur le mentorat à JUS et au SPPC. Les commentaires ont été extrêmement constructifs. Même lorsque l'expérience n'a pas été positive pour certains participants à l'étude, leurs commentaires donnent des idées sur la façon d'améliorer le PNM. Bon nombre des commentaires ont permis d'approfondir les questions posées antérieurement dans le sondage. Ils ont été intégrés dans la section sur les résultats. Cette dernière section contient des commentaires généraux sur le Programme national de mentorat et des suggestions, y compris pour les champions. Dans la présente section, on donne de l'information sur le but du Programme national de mentorat, les formes de technologie, l'équité en matière d'emploi, les ressources et également des suggestions pour améliorer le programme.

4.1 Le but du PNM

Les commentaires, provenant en particulier des répondants au sondage, dénotent une certaine forme d'ambiguïté quant au but du Programme national de mentorat comme l'indique ce mentor :

Du point de vue du programme, les objectifs ne sont pas clairement définis; dès leur inscription, il n'y a littéralement AUCUN suivi auprès des participants.

Il est clair que le mentorat a toujours existé à JUS et au SPPC. Plusieurs mentors et associés qui ont répondu au sondage étaient engagés dans une relation de mentorat bien avant l'existence du PNM comme en font foi les propos de ces mentors :

Personnellement, je n'avais pas besoin du PNM – ma relation de mentor précède la venue du PNM et nous nous sommes inscrits simplement à des fins statistiques pour le Ministère.

J'ai établi une relation de mentorat de mon propre chef. Je ne crois pas que le PNM à JUS a joué un grand rôle dans mes relations de mentorat.

En réponse à ces observations pertinentes, le PNM doit jouer un rôle plus actif dès que les personnes sont jumelées et ont participé à la séance d'orientation. Bon nombre de personnes, tant au sondage que dans les entrevues, se sont beaucoup attardées sur cette question. Ce sujet – quel est le but du PNM après le jumelage – a été le plus abordé dans le cadre de cette étude.

4.2 Conscientisation au PNM

Le programme a été bien lancé, mais il semble depuis qu'il suscite un désintéressement. Ne pourrions-nous pas avoir des rappels réguliers (d'après un plan de communications réfléchi) pour veiller à ce que les nouveaux employés (et les employés saisonniers qui peuvent s'estimer prêts à jouer un rôle de mentor)

soient tenus informés du programme? Une telle visibilité pourrait également contribuer à ce que les participants se sentent à l'aise au sujet de la valeur de leur contribution continue au programme.

On relève de nombreux commentaires et idées à cet effet. Maintenir la cadence d'un programme peut être difficile, en particulier lorsqu'une organisation fait face à de nouvelles priorités. Trois ans plus tard, cependant, il ressort du sondage et des entrevues que les efforts visant à faire connaître le PNM sont différents d'un bureau ou d'une région à l'autre.

Certains estiment qu'il faut accroître la participation des gestionnaires :

Des témoignages de cadres supérieurs permettraient d'obtenir un appui de taille afin d'encourager la participation au programme.

Il faut démontrer la valeur (du programme) pour encourager la participation des gestionnaires.

Selon l'avis d'une personne interviewée, le PNM devrait être obligatoire pour les gestionnaires, mais, dans l'ensemble, rien ne semble indiquer un appui généralisé pour l'adoption d'une telle mesure.

Quelques commentaires provenant de personnes interviewées et de répondants du sondage portent sur l'importance de s'assurer que le PNM ne s'adresse pas uniquement aux avocats.

Contribuer à épauler le personnel (non juridique) à mieux comprendre qu'il bénéficie de la même occasion et du même encouragement à participer au PNM.

Ces commentaires étaient peu nombreux et, dans l'ensemble, on estime que le PNM s'adresse à tous à JUS et au SPPC. Si les responsables du PNM devaient élaborer des outils de promotion, comme des vidéos, des articles dans JustInfo, il faudra tirer profit de l'expérience des avocats et des autres professionnels afin de démontrer les avantages et la valeur du mentorat. En outre, voici une suggestion d'un mentor qui s'est soumis à une entrevue au sujet du PNM :

Retenir et analyser de 2 à 3 des meilleurs exemples des relations de mentorat et les faire connaître aux employés du Ministère.

Toutes les activités suggérées dans les sections précédentes viseraient à valoriser le PNM et à mieux conscientiser les gens sur l'importance du mentorat en général. Cela n'oblige pas à investir d'importantes ressources. L'intérêt marqué pour le mentorat, comme en font foi les commentaires des personnes disposées à passer une entrevue, porte à croire que des personnes pourraient être intéressées à donner de leur temps pour certaines de ces activités.

4.3 Technologie

On a demandé en particulier aux participants aux entrevues s'ils avaient une idée du recours à diverses formes de technologie pour le PNM et les relations de mentorat. Bon nombre estiment que la technologie peut être une précieuse ressource dans les relations de mentorat et le PNM,

notamment Skype pour les relations à distance. Certains participants ont également fait mention du potentiel des médias sociaux pour aider à mettre les gens en contact. Cependant, il faut faire preuve de prudence et utiliser la technologie comme complément à la relation et non comme source de remplacement. Ils sont nombreux à croire qu'une séance d'orientation en personne est préférable à une formation sur le Web, bien que, pour certaines personnes, il serait bien d'avoir le choix. Bon nombre de personnes estiment également que l'interaction en personne est nécessaire pour construire une relation cohérente, ouverte et de confiance.

Dans l'ensemble, on remarque un intérêt manifeste à explorer le recours à de telles technologies, comme Sharepoint, pour contribuer au développement de diverses collectivités notamment des mentors et des associés. Ces technologies devraient être envisagées dans le cadre de petits projets pilotes (Skype pour les personnes engagées dans une relation à distance) et il faudrait les évaluer avant d'en assurer l'expansion.

4.4 Équité en matière d'emploi

La création du Programme national de mentorat actuel découle des efforts déployés par les membres des comités consultatifs sur l'équité en matière d'emploi, en particulier le Comité consultatif sur les minorités visibles. Cela se voit dans les objectifs du PNM qui visent notamment à « créer un milieu de travail plus diversifié et inclusif ». La présente étude ne visait pas à mesurer le succès de cet objectif en particulier, mais contenait des questions portant sur l'inclusion. Comme il est mentionné précédemment, on a demandé aux associés si « un sens d'appartenance à l'organisation » est important pour eux quand ils amorcent leur carrière à JUS ou au SPPC et s'ils estiment que le mentorat y contribue. Les réponses à cette question en particulier permettent de comprendre dans une certaine mesure comment le mentorat peut aider les associés, y compris ceux qui sont membre d'un groupe désigné aux fins de l'EE. Parmi ces associés qui se sont volontairement déclarés comme étant membre d'un tel groupe (36 % des associés et 15 % des mentors), 87 % ont déclaré qu'« un sens d'appartenance à l'organisation » est important et, de ce nombre, 63 % ont affirmé que le mentorat y a contribué. Ces résultats sont semblables à ceux obtenus pour l'ensemble des associés.

Quant à d'autres commentaires formulés, une personne a mentionné dans le sondage qu'elle « refusait de répondre à toute question concernant l'EE ». Cette remarque peut être attribuable au refus de certains membres visés par l'équité en matière d'emploi de se déclarer volontairement. En l'absence d'un contexte, cependant, cette observation n'est que pure supposition.

Un autre répondant a indiqué que, même si l'un des objectifs du PNM consiste à « créer un milieu de travail plus diversifié et inclusif », le mentorat à lui seul ne peut combler cet objectif.

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs liés à l'EE, toutefois, peut-être faudrait-il mettre davantage l'accent sur les groupes qui sont traditionnellement confrontés à des obstacles en milieu de travail.

Il peut s'agir là d'un élément qui peut nécessiter un certain suivi, par exemple, la tenue de consultations auprès de comités consultatifs sur l'équité en matière d'emploi. De solides partenariats entre divers comités consultatifs et le PNM pourraient être tissés pour encourager le réseautage et des possibilités de formation formelle et informelle.

4.5 Relation à distance

Cela ne fonctionne tout simplement pas.

Bien que ce commentaire ne vise pas toutes les personnes engagées dans une relation à distance, il s'applique certainement dans certains cas. La plupart des personnes engagées dans de telles relations ont suggéré que des ressources soient mises à la disposition des participants pour permettre une rencontre en personne au départ. Si au moins une rencontre en personne peut avoir lieu, la plupart estiment que les entretiens téléphoniques peuvent suffire et permettre une relation valable à plus long terme.

Pour contribuer à relever ces défis inhérents, on suggère – et on en fait également mention dans la section précédente sur la technologie – aux personnes qui sont engagées dans une relation de mentorat à distance de participer au projet pilote axé sur l'utilisation de Skype ou d'un autre logiciel de technologie vocale par Internet.

4.6 Ressources

De nombreux commentaires ont été formulés au sujet de l'engagement de ressources. Les gens ont souligné que le programme a vraiment besoin de ressources appropriées. En cette période de restrictions, on s'inquiète pertinemment que le programme puisse être une cible facile. Les personnes qui se souviennent du programme de mentorat précédent savent qu'il a été aboli.

En raison de toutes les réductions, j'espère que le PNM ne fera pas partie des programmes qui sont grandement touchés.

Le PNM est un excellent programme – J'espère que l'on continuera à engager des ressources appropriées.

Un mentor a fait une mise en garde contre les attentes irréalistes d'une relation de mentorat :

Il faut du temps pour nouer et entretenir des relations de mentorat.

Grâce à des attentes claires et réalistes, ainsi qu'à une attention adéquate, la majorité des associés et des mentors seront en mesure de tirer profit d'une relation de mentorat. Cette relation peut contribuer à un apprentissage fructueux pour l'associé grâce à l'apport du mentor, et vice versa; offrir une aide et l'occasion de parler en toute honnêteté; servir de source d'encadrement et même réserver une place à l'humour. Fait à noter, les participants à cette étude ont indiqué qu'ils désirent que le PNM appuie ces relations de façon plus active – par la formation et d'autres activités. Pour ce faire, le PNM devra compter sur des ressources adéquates.

4.7 Planification de la relève

Plusieurs mentors ainsi que des cadres supérieurs ou des praticiens ont souligné l'importance du mentorat et du PNM pour l'avenir de JUS et du SPPC.

Ce programme devrait occuper une place prépondérante dans la planification de la relève du Ministère. Il s'agit d'un lien primordial aux initiatives de transfert des connaissances au Ministère et il offre une occasion particulière de partager efficacement de l'information précieuse à de multiples bénéficiaires.

Il faut reconnaître la planification de la relève comme un grand avantage pour le Ministère : alors qu'un mentor prépare sa retraite, ses associés profitent d'un transfert important de connaissances (sur le plan juridique, sur le fonctionnement du « système ») pour les aider dans leur carrière.

Tout comme la planification des ressources humaines est de plus en plus intégrée à la planification opérationnelle, le rôle du mentorat en matière de planification de la relève et de gestion du savoir devrait être sérieusement envisagé. Pour ce faire, il peut être nécessaire de passer d'un programme *facilité* à un programme plus formel dans une certaine mesure. Compte tenu des nombreux changements apportés au Modèle de la pratique du droit, il ne s'agirait pas là d'un grand saut à faire et de nombreuses options sont offertes qui n'exigent pas nécessairement de grandes ressources.

4.8 Sommaire des suggestions relatives au PNM

En résumé, à quelques exceptions près, les participants à cette étude ont présenté des idées et des exemples intéressants et réfléchis sur la façon d'améliorer le Programme national de mentorat. Ces suggestions portent sur la définition claire du but du PNM, une conscientisation accrue des gens concernant le programme et le recours efficace à la technologie. Surtout, les participants ont souligné qu'il faut accroître les efforts pour comprendre la façon dont les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi profitent du PNM et également la façon d'améliorer la viabilité des relations à distance. Alors que les budgets sont amputés à l'échelle fédérale, on s'inquiète véritablement du fait que le PNM peut constituer une cible facile.

Toutes les suggestions ont été formulées lors des entrevues approfondies ou dans les sections des commentaires du sondage électronique. À la lumière de la quantité et de la qualité des suggestions fournies, il ne fait aucun doute que les participants au Programme national de mentorat sont bien engagés à l'idée et à la pratique du mentorat et ils espèrent sincèrement que l'on puisse améliorer davantage l'expérience du mentorat au ministère de la Justice et au Service des poursuites pénales du Canada.

5.0 Conclusion

Cette étude visait à explorer le fonctionnement du Programme national de mentorat et les relations de mentorat. À l'été 2011, un sondage électronique a été transmis à tous les associés et mentors jumelés dans le cadre du PNM. Les répondants au sondage pouvaient se porter volontaires à une entrevue approfondie leur permettant d'exprimer leur opinion de manière plus détaillée sur leur expérience.

L'un des trois indicateurs de succès du PNM repose sur l'atteinte d'un taux global de 80 % de satisfaction chez les participants. Ce projet de recherche visait à mesurer cet indicateur au moyen de deux questions dans le sondage électronique : la première portant sur le degré de satisfaction à l'égard du Programme national de mentorat et, la deuxième question, sur le taux de satisfaction au sujet de la relation de mentorat.

À la question sur leur satisfaction concernant le Programme national de mentorat, les trois quarts des associés (74 %) et des mentors (75 %) ont affirmé être très satisfaits ou satisfaits. Les résultats sont similaires pour les membres qui ont déclaré volontairement appartenir à un groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi. Des 25 % restants, la plupart ne sont pas mécontents (19 % des associés et des mentors se sont classés dans la catégorie « Ni satisfait ni mécontent », soit une position neutre). Le pourcentage de gens mécontents ou très mécontents (8 % des associés et 7 % des mentors) est peu élevé, on peut donc conclure que le PNM fonctionne en effet très bien pour les répondants au sondage.

La deuxième question consistait à évaluer le degré de satisfaction au sujet de la relation de mentorat : 84 % des associés et 88 % des mentors ont affirmé être très satisfaits ou satisfaits de leur relation de mentorat. Encore là, les résultats sont similaires pour les membres qui ont déclaré volontairement appartenir à un groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi. Le niveau de satisfaction à l'égard des relations de mentorat en soi est supérieur au taux ciblé de 80 %.

On a également posé des questions aux mentors et aux associés sur des services précis offerts par le PNM et, pour ces deux groupes, le tiers ou plus ont déclaré ne pas avoir utilisé ces services. Les participants à l'étude ont précisé que le PNM doit définir son but; il ne doit pas se limiter à jumeler les mentors et les associés. Les participants ont fourni bon nombre de commentaires, dans le sondage et lors des entrevues, sur d'autres activités qu'ils aimeraient que le PNM puisse offrir. Il pourrait s'agir notamment de formation formelle et informelle, d'activités de réseautage et de marques de reconnaissance aux mentors pour le temps et les efforts qu'ils consacrent au programme. Le PNM pourrait ainsi accroître sa visibilité et contribuer au rayonnement du mentorat au ministère de la Justice et au Service des poursuites pénales du Canada.

Il y a place à amélioration du PNM à en juger par la satisfaction exprimée au sujet du programme, mais les commentaires et les idées fournis par les participants à l'étude sont extrêmement constructifs. Les membres entendent avec beaucoup d'enthousiasme la continuation du programme et souhaitent même le voir renforcé. Ils estiment qu'un PNM renforcé serait mieux à même de soutenir et de consolider la relation de mentorat et favoriserait une culture de mentorat à JUS et au SPPC.

Un deuxième indicateur de succès pour le PNM consiste à respecter la norme de 90 jours pour le jumelage des associés aux mentors. Les données administratives indiquent, dans l'ensemble, qu'il répond à cette norme. Au 1^{er} octobre 2011, on comptait seulement deux personnes qui n'avaient pas été jumelées dans un délai de 90 jours. Ce délai, cependant, peut sembler long pour quelqu'un qui attend. À une question dans le sondage électronique, 60 % des associés étaient très satisfaits ou satisfaits du processus de jumelage; néanmoins, on a reçu de nombreux commentaires d'associés et de mentors inquiets qualifiant la procédure comme un « lent » processus de jumelage. Le PNM mettra en application un service de jumelage automatisé au début de 2012 qui devrait permettre de régler les retards.

Le troisième indicateur de succès pour le PNM consiste à améliorer le degré de satisfaction au travail. Parmi les associés ayant répondu au sondage, presque la moitié (49 %) ont indiqué que leur relation de mentorat avait réussi à améliorer leur satisfaction au travail dans une large mesure ou dans une certaine mesure. On compte 21 % des répondants qui ont indiqué que cela avait contribué à améliorer leur satisfaction au travail dans une mesure limitée. Parmi les nombreux autres éléments mesurés (voir les tableaux 6 et 7), les associés et les mentors ont indiqué que leur relation de mentorat avait contribué à améliorer leur capacité à faire leur travail.

Le PNM est un programme formel, doté d'une structure et de certaines ressources permettant de jumeler les associés et les mentors et de fournir une certaine orientation, des conseils et du matériel. Les employés au ministère de la Justice et au Service des poursuites pénales du Canada sont des professionnels occupés et, malgré tout, ils ont été nombreux à se porter volontaires (n = 64) pour se soumettre à une entrevue afin de fournir des commentaires approfondis sur le PNM et leur relation de mentorat. Ces personnes ont clairement indiqué (comme en font foi les résultats de l'étude) – tant dans le sondage que lors des entrevues – que le PNM a commencé à se tailler une place enviable à JUS et au SPPC.

Le succès des relations de mentorat repose sur les participants (mentors et associés) et il ne fait aucun doute que les gestionnaires et les employés désirent un programme de mentorat qui appuie activement ces relations. Les propos ci-dessous, tenus par un mentor au cours d'une entrevue, traduisent de manière éloquente l'intérêt et l'appui envers le mentorat et le Programme national de mentorat au ministère de la Justice et au Service des poursuites pénales du Canada :

C'est une idée formidable!

Bibliographie

- Allen, T. D., J. E. A. Russell and S. B. Maetzke. 1997. Formal peer mentorat: Factors related to protégés' satisfaction and willingness to mentor others. *Group and Organizational Management*. 22(4): 488-507.
- Allen, T. D., Poteet, M.L. and S. M. Burroughs. 1997. The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 51: 70-89.
- Cooper, M., J. Brockman and I. Hoffart. 2004. *Final Report on Equity and Diversity in Alberta's Legal Profession*. Alberta Law Society: Edmonton. Consultation le 17 octobre 2011 à : http://www.lawsociety.ab.ca/files/equity/Equity_and_Diversity_in_Albertas_Legal_Profession_2004.pdf
- Eby, L.T., T.D. Allen, S.C. Evans, T. Ng and D.L. DuBois. 2008. Does Mentorat Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of Vocational Behavior*. 72:254-67.
- Eby, L.T., Lockwood, A.L. and M. Butts. 2006a. Perceived support for mentorat: a multiple perspectives approach. *Journal of Vocational Behavior*. 68:267-91.
- Eby, L.T., Durley, J.R., Evans, S.C. and B.R. Ragins. 2006b. The relationship between short-term mentorat benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 69: 424-44.
- Guide d'orientation du Programme national de mentorat. 2011.
- Kay, F. and J. Wallace. 2010. Is More Truly Merrier?: Mentorat and the Practice of Law. *Canadian Review of Sociology*. 47:1-26.
- Kay, F., Hagan, J. and P. Parker. 2009. Principals in Practice: The Importance of Mentorship in the Early Stages of Career Development. *Law & Policy*. 31 (1): 69-110.
- Kay, F. and J. Wallace. 2009. Mentors as Social Capital: Gender, Mentors, and Career Rewards in Law Practice. *Sociological Inquiry*. 79 (4): 418-452.
- Kay, F., C. Masuch and P. Curry. 2004. *Diversity and Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario*. Law Society of Upper Canada: Toronto. Consultation le 17 octobre 2011 à : <http://rc.lsuc.on.ca/pdf/equity/diversityChange.pdf>
- Kram, K.E. 1985. *Mentorat at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Scandura, T.A. 1992. Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*. 13:169-74.

Smith J.W., W.J. Smith and S.E. Markham. 2000. Diversity Issues in Mentorat Academic Faculty. *Journal of Career Development*. 26:251–62.

Underhill, Christina M. 2006. The Effectiveness of Mentorat Programs in Corporate Settings: A Meta-analytical Review of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*. 68:292–307.

Wallace, J. 2001. The Benefits of Mentorat for Female Lawyers. *Journal of Vocational Behavior*. 58: 366–391.