

données au MAECI en comparaison de celles enregistrées dans les autres ministères du gouvernement étaient moins favorables en ce qui concerne les trois thèmes suivants liés à l'effectif : la classification, la gestion des personnes et du rendement et le perfectionnement professionnel. Les groupes témoins ont reconnu que, même si beaucoup avait été accompli dans certains domaines, les progrès sont lents et il reste beaucoup à faire. Par exemple, la lenteur de la dotation continue d'être un problème épineux pour de nombreux directeurs. De plus, les groupes témoins ont identifié une réelle nécessité d'améliorer les programmes d'apprentissage et les possibilités de perfectionnement qui accroissent le savoir et l'expertise professionnelle. Un dernier défi en matière d'effectif ayant été relevé se situe dans la nécessité de définir et d'énoncer les aptitudes, les connaissances et les comportements (ainsi que des mesures objectives) des « gestionnaires efficaces ». Parallèlement, il faut harmoniser les programmes d'apprentissage en fonction des critères définis.

### **La structure de l'effectif**

- La question suivante revêt une importance fondamentale pour le MAECI et, en particulier, pour les cadres supérieurs : quelle est notre vision des ressources humaines dans cinq ans, compte tenu que la moitié des employés du Ministère auront moins de cinq ans d'expérience (la génération du baby boom prend sa retraite, il se produit des changements rapides au sein des cadres supérieurs, et ainsi de suite). Plusieurs personnes semblent voir venir le problème en ressources humaines, mais il nous faut également consacrer plus de temps à examiner les solutions. Certaines questions méritent réflexion et discussion :
  - La proportion des agents du service extérieur est-elle appropriée? Devrait-il y en avoir plus à l'étranger?
  - Le ratio entre les employés nommés pour une période déterminée et ceux nommés pour une période indéterminée est-il approprié?
  - Devrions-nous avoir des employés permutants et non permutants?
  - Devrions-nous établir un bassin « d'experts » (par exemple, des experts en politiques non permutants qui pourraient être affectés dans n'importe quel secteur du Ministère) ?

### **Les aptitudes en gestion**

- Quels sont les connaissances, les habiletés et les comportements d'un « bon gestionnaire »? Quels sont les objectifs et les critères de mesure correspondants?

### **Le recrutement, le maintien et le perfectionnement de l'effectif**

- Il nous faut travailler de concert avec les Ressources humaines pour réduire le