



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Évaluation du Programme de nouveaux agents de développement (PNAD)

Rapport d'évaluation

Septembre 2003

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél.: (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Canada 

**Évaluation du
Programme des nouveaux agents de
développement
(PNAD)**



Direction de l'évaluation
Direction générale de l'examen du rendement
Agence canadienne de développement international
Septembre 2003

Remerciements

Ce rapport préparé par la Direction de l'évaluation, Direction générale de l'examen du rendement, repose sur un rapport de recherche plus détaillé traitant du Programme des nouveaux agents de développement produit par Hay Management Consulting, à la requête de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

L'équipe d'évaluation, formée de Gary Reid et de Susan Liska – Hay Group, a rédigé le rapport original plus détaillé, sous la direction d'Ignace Rusenga, gestionnaire d'évaluation à la division d'évaluation de la DGER de l'ACDI, à partir duquel ce rapport à l'intention des cadres supérieurs a été préparé.

Nous tenons à remercier l'équipe pour ses efforts, sa diligence et son efficacité dans la préparation de leur rapport.

Nous tenons également à souligner l'aide appréciable apportée par plusieurs autres personnes au cours du processus d'évaluation, à savoir: Anita Poirier, conseillère, Affectation et programme; Sylvie Hudon-Polk, directrice du Centre de la gestion des affectations; Nathalie St-Onge, gestionnaire des Système aux ressources humaines.

Nos remerciements s'adressent également aux cadres supérieurs et gestionnaires de l'Agence et aux participants au PNAD (actuels et anciens) et leurs collègues du groupe des PM, qui ont apporté une contribution inestimable au processus d'évaluation en prenant le temps de partager leurs opinions.

Goberdhan Singh
Directeur, Direction de l'évaluation
Direction générale de l'examen du rendement

Table des matières

Réponse de la gestion	i
1.0 Introduction : le programme NAD	1
1.1 Aperçu du PNAD	1
2.0 Mandat et méthode d'évaluation	3
2.1 Mandat	3
2.2 Méthode d'évaluation	4
2.3 Limites	4
3.0 Principales constatations et conclusions	5
3.1 Constatations	5
3.1.1 Efficacité	5
3.1.2 Pertinence	9
3.1.3 Efficience	10
3.1.4 Impact	11
3.1.5 Maintien en poste et avancement	12
3.1.6 Recherche comparative des meilleures méthodes	14
3.2 Conclusion générales	15
3.3 Améliorations à apporter	15
4.0 Recommandations et améliorations proposées	17

Réponse de la gestion

La Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs (DGRHSC) est d'avis que l'évaluation du Programme des nouveaux agents de développement (PNAD) réalisée la Direction de l'évaluation de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC), a été menée de manière professionnelle et rigoureuse.

L'évaluation du PNAD a été discutée au Comité des ressources ministérielles le 26 février 2004. La DGGRC a présenté les constatations principales qui en découlent et le Comité a approuvé les recommandations ci-après :

- Poursuivre le Programme des nouveaux agents de développement.
- Maintenir le « niveau de sortie » actuel, soit PM-4, mais ramener la durée du Programme de quatre à trois ans; accélérer le rythme des promotions, c'est-à-dire fixer la période à dix-huit mois pour les niveaux PM-2 et PM-3.
- Maintenir centralisé le budget de recrutement du Programme, au sein de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs. Le budget salarial du Programme restera décentralisé.
- Renforcer les aspects du Programme liés au perfectionnement. L'encadrement et le mentorat devraient être renforcés également, pour tous les agents de développement.
- Prendre des mesures pour que le goulot d'étranglement aux niveaux PM-5 et PM-6 soit sérieusement analysé par la Direction des ressources humaines.
- Allouer un équivalent temps plein (ETP) de plus au Centre de la gestion des affectations, qui est chargé d'administrer le PNAD. Cependant, cette demande sera examinée lorsque la revue de la fonction « ressources humaines » sera terminée et que nous saurons comment nous gérerons notre enveloppe salariale.

Cette réponse a été rédigée par le vice-président principal et le vice-président de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs.

1.0 Introduction: Le Programme NAD

1.1 Aperçu du PNAD

Au milieu des années 90, une analyse démographique du groupe des PM à l'Agence a révélé que cette composante clé de l'effectif vieillissait rapidement. Un groupe significatif d'agents de développement et d'autres membres du groupe PM allaient être admissibles à la retraite au cours de la prochaine décennie. Si aucune mesure n'était prise rapidement, le départ à la retraite d'un grand nombre d'employés chevronnés allait nuire à la capacité de l'Agence de se doter d'un personnel compétent pour assurer la mise en œuvre efficace de certains de ses programmes.

L'ACDI s'est rendu compte qu'elle devait recruter activement la prochaine génération d'agents de développement et la former. Elle avait l'opportunité au cours de la prochaine décennie de transférer la sagesse, l'expérience et le savoir collectifs de ses agents de développement chevronnés aux nouvelles recrues. En 1995, l'ACDI a lancé un programme appelé le *Programme des nouveaux agents de développement* (PNAD).

Objectif principal : L'objectif principal du PNAD était de renouveler et de reconstituer l'effectif de ce groupe clé à l'Agence dans le cadre de son plan de relève. Le but était de recruter un groupe de 100 candidats qualifiés très prometteurs au niveau PM-1 (maintenant PM-2), par le biais de la campagne de recrutement postsecondaire de la Commission de la fonction publique, soit environ 20 par année sur une période de cinq ans.

Le Programme visait aussi plusieurs autres **objectifs secondaires** :

- fournir aux gestionnaires de l'ACDI une solution de rechange au processus de dotation habituel pour combler les postes d'agent de développement. Le PNAD ne devait pas être le seul moyen de combler les postes vacants d'agent de développement;
- donner à l'ACDI un outil *général* pour identifier systématiquement certains de ses futurs agents de développement et pour gérer activement la croissance et le perfectionnement de ce groupe;
- contribuer à rendre l'effectif de l'ACDI plus représentatif du public canadien qu'elle sert;
- fournir aux participants des bonnes possibilités de perfectionnement (deux affectations – une bilatérale et une non bilatérale) pour les aider à diversifier leur expérience, à accroître leurs compétences et à améliorer leur mobilité (dans l'intérêt tant des participants que de l'Agence).
- permettre aux participants de gravir les échelons, conformément au principe du mérite (deux niveaux de classification, actuellement de PM-2 à PM-4), pendant la durée du Programme, en reconnaissance de l'amélioration de leurs connaissances et capacités de prendre en charge des tâches plus difficiles et complexes (contribution au renforcement des capacités de l'ACDI);
- créer (grâce à la diversité de l'expérience en développement) un réservoir d'agents de développement chevronnés aux perspectives et capacités élargies et préparés à occuper éventuellement des postes supérieurs à PM-4.

Des modifications mineures à la structure et à la durée du Programme (niveau d'entrée et durée) ont été apportées en cours de livraison (comme décrit ci-dessous) :

- Les quatre premières années, le Programme s'échelonnait sur cinq ans. Les participants entraient au niveau PM-1. Après douze mois, ils étaient promus au niveau PM-2. Puis dix-huit mois plus tard, au niveau PM-3 et trente-mois après, au niveau PM-4 (soit un total de 60 mois).
- En 2000, la durée du Programme a été réduite de cinq à quatre ans. Le niveau d'entrée des candidats était PM-1. Après six mois, les participants étaient promus au niveau PM-2. Puis dix-huit mois plus tard, au niveau PM-3 et vingt-quatre mois après, au niveau PM-4 (soit un total de 48 mois).
- En mai 2001, le niveau d'entrée du Programme est passé de PM-1 à PM-2 (essentiellement en reconnaissance de la qualité des candidats recrutés et du fait que la majorité d'entre eux détenait une maîtrise, qui est maintenant obligatoire). Les participants étaient promus au niveau PM-3 dix-huit mois après leur entrée dans le Programme. Puis, trente mois plus tard, ils se voyaient offrir un poste de niveau PM-4 (soit un total de 48 mois).

En juin 1999, près de cinq ans après le lancement du Programme, le Comité de direction de l'Agence a approuvé sa prolongation. Entre 1996 et 2002, le Programme a permis de recruter 131 nouveaux agents de développement.

2.0 Mandat et méthode d'évaluation

L'évaluation fait partie intégrante de tout processus visant à atteindre l'excellence. De manière générale, l'élaboration, la mise en œuvre et le maintien des programmes se font avec le plus grand sérieux et une extrême persévérance. Cependant, leurs effets réels ne peuvent être pleinement mesurés et reflétés sans un processus d'évaluation approprié. Le processus d'évaluation sert à donner une idée claire et précise de l'efficacité des programmes. En outre, il permet de répondre à deux questions importantes : L'objectif escompté a-t-il été atteint? Quelles leçons peut-on tirer des résultats pour améliorer le Programme?

C'est pourquoi, sept ans après la mise en œuvre du PNAD, la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs a requis que le Programme soit évalué pour déterminer si ses objectifs étaient atteints. La DGRHSC souhaitait, *entre autres choses*, déterminer :

- si le PNAD contribuait à la concrétisation de la troisième priorité de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI (c.-à-d. renouveler les effectifs par le biais du recrutement);
- si le maintien en poste des personnes recrutées était perçu comme un problème et dans l'affirmative si une stratégie appropriée de maintien en poste était en place;
- si la manière et les moyens mobilisés pour sa mise en œuvre du Programme étaient appropriés et, dans la négative, les recommandations à faire au Comité de gestion de l'Agence.

2.1 Mandat

En février 2003, l'ACDI a retenu les services de Hay Management Consulting pour réaliser une évaluation en bonne et due forme du Programme des nouveaux agents de développement (PNAD).

Aux termes du cadre de référence, l'équipe d'évaluation devait examiner le programme sous les aspects suivants :

- Efficacité
- Pertinence
- Efficience
- Impact
- Maintien en poste des participants
- Conclusions (facteurs de réussite et améliorations à apporter)

2.2 Méthode d'évaluation

L'équipe d'évaluation a utilisé les méthodes suivantes pour s'acquitter du mandat défini dans son cadre de référence :

- Examen des documents pertinents de la base de données sur les ressources humaines et mise à contribution des gestionnaires de programme.
- Analyses comparative et quantitative ainsi que l'établissement de profils démographiques (du PNAD et des populations correspondantes à l'ACDI).
- Entrevues sur divers aspects du Programme (environ 60 entrevues individuelles et de groupe avec diverses catégories d'intéressés, dont les participants au PNAD, d'autres PM, des gestionnaires et des cadres supérieurs de l'Agence).
- Sondage électronique auprès des participants au PNAD (environ 131) et de leurs collègues du groupe PM (approx. 370). Cent trente-cinq (135) sur un échantillon total de 500 personnes sondées ont répondu au questionnaire.
- Recherche comparative: le PNAD fût comparé à trois programmes similaires mis en oeuvre dans trois autres ministères.

2.3 Limites

L'équipe d'évaluation s'est heurtée à des limites lorsqu'elle a établi les grandes lignes de sa méthodologie, à savoir :

- Même si le PNAD était comparé à trois autres programmes similaires dans trois ministères différents, nous n'avons pas utilisé des programmes dont la capacité avait été établie par un processus d'évaluation crédible. Cependant, malgré cette limite nous avons procédé à une recherche comparative afin de tirer des leçons utiles pour améliorer le PNAD.
- Dans le cadre de notre analyse comparative, nous avons initialement prévu de créer un échantillon de PM de l'ACDI (qui n'étaient pas des participants au PNAD) comparable à la population du PNAD sur des variables comme l'âge, le sexe, la langue. Nous voulions comparer le rendement et les taux de promotion de deux groupes pour déterminer si la participation au PNAD avait un effet mesurable. Plus précisément, nous voulions savoir si le rendement des participants au PNAD différait de celui de leurs homologues du groupe des PM qui ne participaient pas à ce programme et si la participation au Programme influait sur la rapidité des promotions. Finalement, nous avons décidé de ne pas faire cette analyse. Le rendement des PM qui ne participent pas au PNAD n'est pas évalué, et il n'existait donc aucune base de référence. De plus, nous avons constaté que la promotion au sein du PNAD était liée à un calendrier (non pas au rendement en tant que tel) qui s'applique à tous les participants sans exception. Par conséquent, nous n'avons aucun élément de comparaison.

3.0 Principales constatations et conclusions

3.1 Constatations

On trouvera ci-dessous un sommaire des constatations, eu égard au mandat d'évaluation et aux objectifs du PNAD.

3.1.1 Efficacité

L'évaluation a porté sur plusieurs aspects de l'efficacité, dont :

- le renouvellement, le rajeunissement et la reconstitution;
- l'atteinte des résultats quantitatifs et des objectifs qualitatifs du Programme;
- l'équité en matière d'emploi, les langues officielles et la représentation régionale de la réserve de candidats au PNAD;
- les volets liés au perfectionnement – orientation, plan de formation et d'apprentissage, encadrement et mentorat.

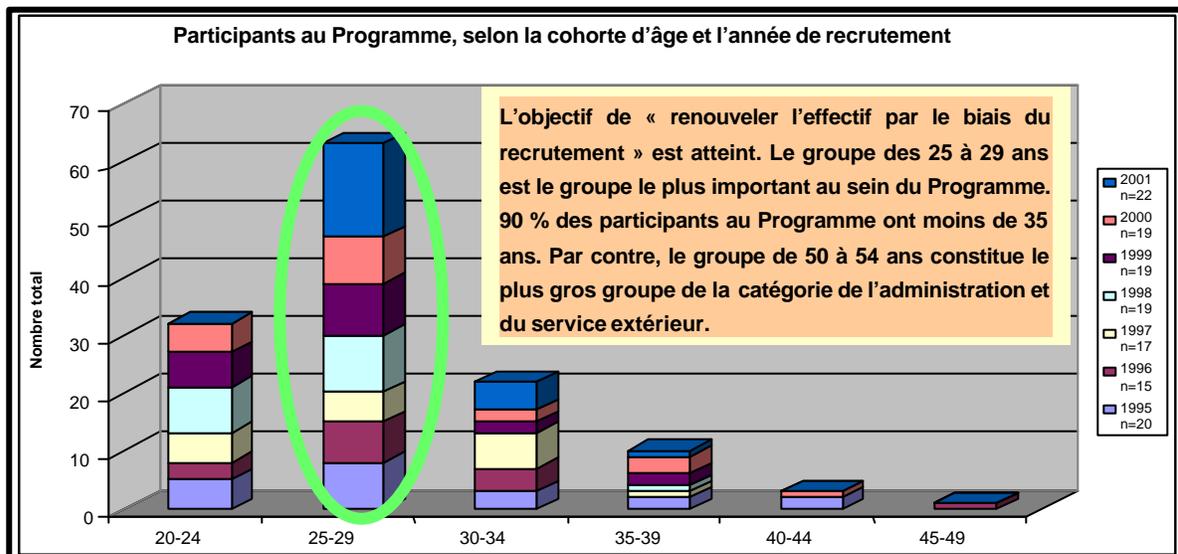
3.1.1.1 Renouvellement, Rajeunissement et reconstitution

Le « renouvellement » est essentiellement une question de « rajeunissement ». Autrement dit, « Le Programme a-t-il permis d'abaisser l'âge moyen du groupe? » La « reconstitution » concerne essentiellement la quantité. En d'autres mots, « Le Programme a-t-il permis de recruter suffisamment de participants pour remplacer les employés qui partent? » Il ressort de l'évaluation que le Programme a effectivement atteint ces deux objectifs. Il a produit des bons résultats aux plans de la reconstitution de l'effectif et de son rajeunissement. Il a aussi atteint son objectif initial, de recruter 100 participants ayant des hautes compétences, essentiellement pendant ses cinq premières années d'existence.

Renouvellement et rajeunissement

Les statistiques compilées dans le cadre de l'évaluation montrent que le PNAD contribue de manière significative à l'atteinte de l'objectif de renouveler l'effectif par le biais du recrutement. Les participants au Programme sont beaucoup plus jeunes que leurs homologues à l'ACDI, si l'on en juge par l'âge moyen et l'avancement des cohortes d'âge.

La participation au programme par groupe d'âge et promotion indique que le groupe de 25 à 29 ans est le plus important. 90 % des participants au programme ont moins de 35 ans. Par contre, le groupe de 50 à 54 ans demeure le plus gros dans la catégorie de l'administration et service extérieur de l'ACDI.



Reconstitution

L'évaluation confirme que le Programme contribue grandement à la reconstitution de l'effectif.

De 1995 à la fin de l'année 2002, l'ACDI a recruté, à travers divers créneaux, 193 personnes pour des postes d'agent de développement, de PM-1 à PM-4 inclusivement. De ce nombre, 131 étaient des nouvelles recrues du PNAD et 62 avaient été embauchées par d'autres moyens. En d'autres mots, le PNAD a une part de marché estimée à 67,8 % de tous les recrutements et nominations aux postes d'agent de développement à des niveaux inférieurs à PM-5. Au 31 mars 2002, à l'ACDI, le groupe PM comptait 538 personnes. Les 120 participants au Programme (actuels et anciens) encore à l'ACDI représentent 22,3 % de la population des PM à l'Agence. Le Programme a contribué de manière significative à la reconstitution du groupe PM.

3.1.1.2 Production des résultats quantitatifs du Programme et atteinte des objectifs qualitatifs

Le Programme a, en fait, produit les extrants escomptés dans les délais prévus.

Le but initial du Programme était de recruter 100 candidats très prometteurs dans un délai de cinq ans. L'équipe d'évaluation constate que l'objectif quantitatif a été atteint (90 participants ont été recrutés avant la fin de la cinquième année).

Comme l'indiquent les données ci-dessous, le Programme a atteint ses objectifs qualitatifs, ce qui, de l'avis de l'équipe d'évaluation, est remarquable.

- 70 % des homologues du groupe PM interrogés estiment que les participants au Programme peuvent avoir un rendement supérieur à la moyenne.
- 67 % des homologues du groupe PM interrogés croient que le Programme attire des candidats ayant la capacité de s'adapter aux nouvelles approches d'aide au développement.
- 67% des homologues du groupe PM interrogés sont d'avis que le Programme attire des candidats ayant une formation, des antécédents professionnels et une expérience appropriés.
- Les entrevues avec les gestionnaires et superviseurs des participants au Programme confirment que la haute direction de l'ACDI partage ces opinions.

- Niveau d'études des NAD: Les participants sont généralement plus instruits que leurs homologues du groupe PM à l'ACDI. Selon notre sondage électronique mené auprès des participants au Programme et de leurs homologues du groupe PM à l'ACDI, 56 % de ceux qui ne participent pas au Programme (qui ont répondu au sondage) ont au moins une maîtrise alors que 75 % des participants au Programme ont une maîtrise ou un doctorat.
- Expérience professionnelle des NAD: Les participants ont moins d'expérience professionnelle que les autres PM à l'ACDI. Le sondage révèle que 61 % des participants au Programme avaient au plus trois ans d'expérience alors que 58 % des autres PM à l'Agence comptaient sept ans ou plus d'expérience avant d'entrer à l'ACDI. Le sondage montre également que 64 % des participants au PNAD avaient six ans d'expérience de travail ou moins à la fonction publique, alors que 52 % de leurs homologues à l'ACDI comptaient dix ans ou plus d'expérience. On peut en déduire que la majorité de cette expérience de la fonction publique a été acquise à l'ACDI.

3.1.1.3 Volets liés au perfectionnement : orientation, plan de formation et d'apprentissage, encadrement et mentorat

Au moment du recrutement, la plupart des participants avaient certaines attentes par rapport au volet perfectionnement qui, en fin de compte, n'ont pas été comblées.

Les participants au Programme, actuels et anciens, accordent beaucoup d'importance à la possibilité qu'offrent les affectations de diversifier l'expérience, d'acquérir des connaissances et des aptitudes et de favoriser la mobilité (pour servir ainsi les intérêts individuels et de l'Agence, comme on le voit plus loin).

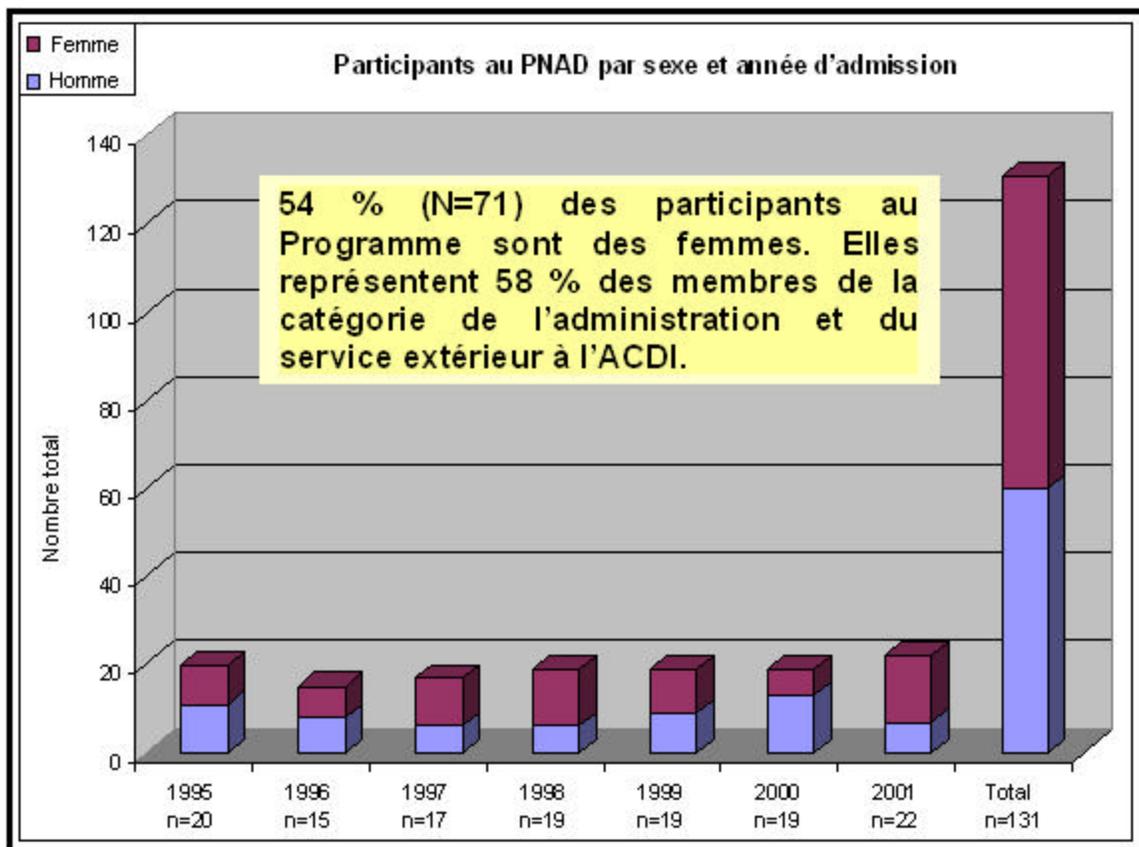
- 67 % affirment que l'affectation de perfectionnement était très efficace ou efficace.
- 62 % affirment que le Programme offre la possibilité au personnel de s'améliorer et de se perfectionner dans une large ou assez large mesure.
- 77 % affirment que l'affectation dont ils ont bénéficié était stimulante.

Les participants au Programme sont d'avis que les initiatives de perfectionnement, outre les affectations, manquent sérieusement de substance et de structure. Une majorité de participants se disent insatisfaits à l'égard des points suivants :

- 46 % affirment que l'orientation était très inefficace.
- 60 % sont d'avis que l'approche relative aux plans d'apprentissage personnalisé est inefficace.
- 56 % sont d'avis que le Programme ne leur a pas fourni des meilleures occasions d'apprentissage et de perfectionnement que ne l'auraient fait d'autres programmes offerts ailleurs.
- 55 % ne considèrent pas que le Programme les a préparé à travailler plus efficacement que leurs collègues qui ont été recrutés et formés par d'autres moyens.
- 68 % sont d'avis que le rythme de promotion au sein du Programme est trop lent.
- 71 % estiment que le Programme ne les a pas aidé à gravir plus rapidement les échelons au niveau PM que cela n'aurait été le cas autrement.
- 63 % sont insatisfaits de l'encadrement et du mentorat offerts.
- 67 % estiment qu'ils n'ont pas bénéficié du soutien nécessaire de la part du Centre de la gestion des affectations.

3.1.1.4 Équité en matière d'emploi, langues officielles et représentation régionale

- Représentation des femmes : Les femmes sont bien représentées avec 54 % de participation au Programme depuis son lancement. Elles représentent 58 % de l'effectif de la catégorie de l'administration et du service extérieur (dont font partie les PM) à l'ACDI.



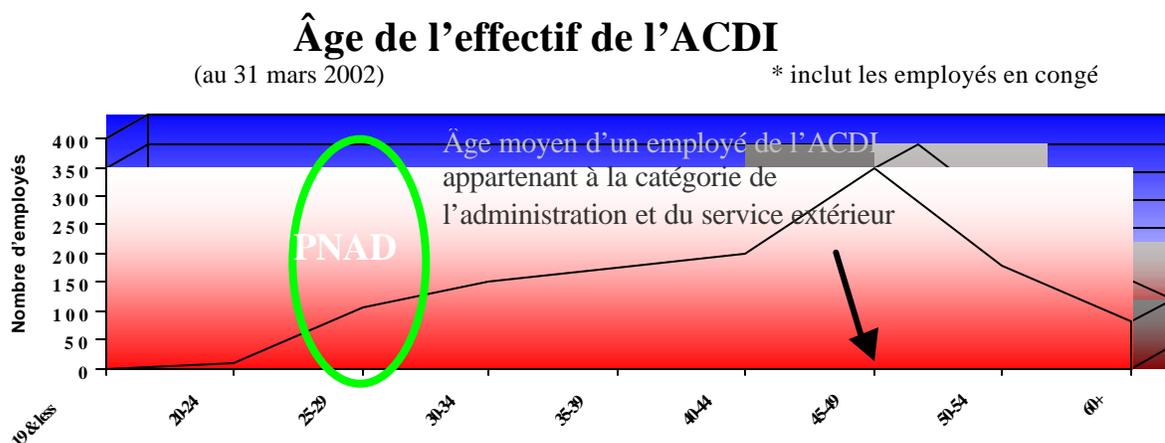
- Autres groupes désignés (équité en matière d'emploi) : Le Programme a eu un effet positif sur la représentation de certains groupes désignés, mais pas sur tous; par exemple, on observe une amélioration pour les minorités visibles mais pas pour les personnes handicapées ou les autochtones. Au total, 18 % des participants appartiennent au groupe de minorité visible comparativement à environ 13 % de l'effectif total de l'Agence. Le Programme n'a recruté aucune personne handicapée ou autochtone.
- Langues officielles : À la fin de l'exercice 2002, l'anglais est la première langue officielle d'une plus grande proportion de participants tandis que le français est celle d'une proportion importante de l'effectif de l'ACDI, comme l'indiquent les statistiques ci-dessous :
 - Effectif de l'ACDI : 54 %
 - Catégorie de l'administration et du service extérieur (dont font partie les PM) : 53 %
 - PNAD : 28 %

- Représentation régionale : La population du Programme est un peu plus diversifiée que le reste du groupe PM à l'ACDI. Le Programme recrute en dehors de la région de la capitale nationale. L'évaluation révèle qu'il est vrai, dans une certaine mesure, que le Programme contribue à diversifier l'effectif pour ce qui est de la représentation régionale. Soixante-treize pour cent (73 %) des participants (comparativement à 87 % des autres PM) vivaient en Ontario et au Québec avant d'entrer à l'ACDI. Le Programme semble permettre d'améliorer la représentation régionale, particulièrement pour la Colombie-Britannique et l'Alberta, mais semble incapable d'accroître la représentation d'autres régions du pays.

3.1.2 Pertinence

Comme il a déjà été mentionné, le Programme a été lancé en 1995 pour faire face à une vague imminente de départs à la retraite parmi les agents de développement à l'ACDI.

L'évaluation indique clairement que le Programme demeure pertinent. Les conditions ainsi que les hypothèses sur lesquelles reposent le programme sont toujours valides. L'objectif de renouveler l'effectif par le biais du recrutement est atteint, mais les efforts doivent se poursuivre.



Les statistiques ci-dessous montrent :

- que l'effectif de l'ACDI est encore relativement âgé;
- que l'effectif de l'ACDI a continué de vieillir jusqu'à la fin de 2001;
- que même si le PNAD contribue à rajeunir le groupe des PM, il faut poursuivre dans cette voie;
- que l'année 2002 a été la première année où l'effectif a rajeuni;
- que les efforts faits par l'Agence pour rajeunir son effectif commencent à porter leurs fruits, comme l'indique le graphique. « Renouveler l'effectif par le biais du recrutement » demeure une priorité.

EFFECTIF DE L'ACDI : ÉVOLUTION DE L'ÂGE MOYEN

1999	2000	2001	2002
44,8	45,3	46,1	45,4

La mise en œuvre des programmes de l'Agence dans les années à venir nécessitera d'autres types d'expertise et de compétences, entre autres des compétences analytiques, des aptitudes en communications interpersonnelles, la capacité de travailler au sein d'équipes multidimensionnelles et de s'adapter à différentes méthodes et approches de mise en œuvre et d'évaluation des programmes de développement (approches sectorielles, soutien budgétaire direct, évaluations conjointes des donateurs).

Bien que nous ne nous soyions pas penché de façon précise sur les autres besoins en compétences, nous invitons l'Agence à examiner les répercussions de cet aspect sur le Programme ainsi que la possibilité d'utiliser le mécanisme de recrutement du PNAD pour recruter des candidats possédant d'autres types de compétences.

3.1.3 Efficience

Comme l'ACDI n'utilise pas un système de comptabilité par activités pour connaître les coûts en temps et en argent de différents types d'opérations de dotation, il est difficile de mesurer l'efficience quantitativement. Par conséquent, les constatations reposent sur divers autres indicateurs connexes du cadre opérationnel de l'Agence.

Le premier indicateur est tiré des schémas de croissance. Entre 1998 et 2001, on a enregistré une forte augmentation en pourcentage du nombre de personnes demandant à participer au Programme sur une base annuelle. On peut en déduire que le travail de sélection a considérablement augmenté d'une année à l'autre. Toutefois, comme le coût est assumé par la CFP et non par l'ACDI, les coûts de sélection de l'Agence n'ont donc pas augmenté. Chaque année, l'ACDI reçoit environ 200 demandes. Elle embauche chaque année entre 14 et 22 candidats (19 par année en moyenne). Elle passe environ neuf candidats à l'entrevue pour en recruter un. Depuis la mise en place du Programme, 22 090 demandes ont été reçues et 131 candidats ont été recrutés (un rapport de 1 à 169). Suivant notre expérience des processus de dotation dans la fonction publique et le secteur privé, ces rapports sont très raisonnables et constituent un indicateur positif d'un niveau d'efficience de plus en plus stable.

Un deuxième indicateur provient de la mesure du temps et l'énergie que le Programme permet d'épargner. Dans le cadre du Programme, il est possible (après le recrutement initial) de procéder à des nominations sans concours et sans droit d'appel – ce qui entraîne des économies très importantes de temps et d'énergie, comparativement aux opérations de dotation ponctuelles. Ces économies reflètent un haut niveau d'efficience.

Cependant, en recrutant 62 agents de développement en dehors du Programme, l'ACDI a dû engager des dépenses additionnelles liées au recrutement « ponctuel » par opposition à un « recrutement par groupe »; de plus, le recrutement de ce groupe d'agents de développement n'a pas bénéficié des économies de temps, d'énergie et de l'avancement sans concours et droit d'appel dont bénéficient le PNAD.

Concernant le coût relatif de la formation de candidats détenant un baccalauréat comparativement à celui des candidats ayant un diplôme d'études supérieures, aucune conclusion statistique ne peut être tirée. En effet, il n'y a aucune différence notable des coûts de recrutement ou du perfectionnement, les deux populations étant assujetties aux mêmes processus et exigences.

Quant à l'échelonnement du Programme (c.-à-d. durée/avancement), actuellement de quatre ans et permettant de progresser de PM-2 à PM-4, il se compare bien avec celui d'autres programmes similaires que nous avons examinés, même si celui du PNAD est parmi les plus longs. Les opinions exprimées par les participants au sondage certifient que le rythme de promotion est trop lent.

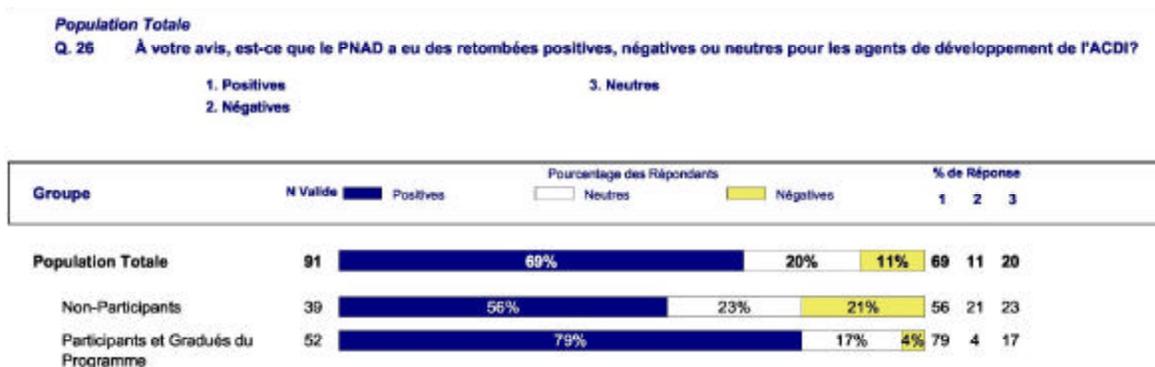
3.1.4 Impact

Comme il a été mentionné précédemment, le PNAD représente 67,8 % de tous les recrutements aux postes d'agent de développement (de PM-1 à PM-4 inclusivement). Au 31 mars 2002, à l'ACDI, le groupe PM comptait 538 personnes. Les 120 participants au Programme (actuels et anciens) encore à l'ACDI représentent 22,3 % de la population des PM à l'Agence. On peut donc affirmer que le Programme a contribué de manière significative à la reconstitution du groupe des agents de développement.

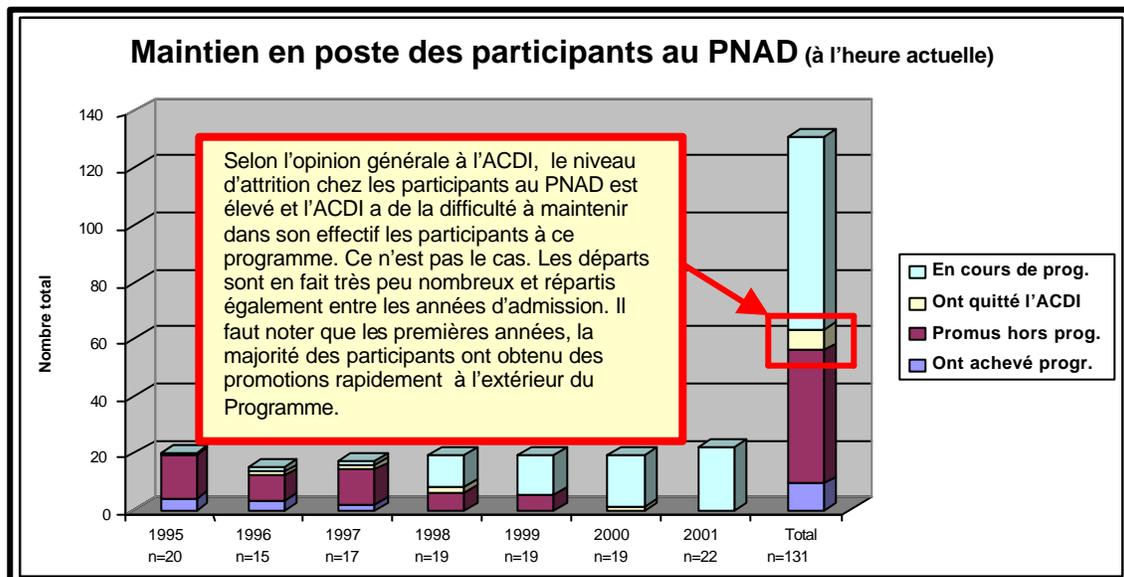
Notre sondage indique que 77 % des collègues PM jugent que le Programme a un effet positif ou une incidence neutre sur le climat de travail au sein du groupe PM à l'ACDI. Cependant, une minorité importante (23 %) des collègues des participants au PNAD estime que celui-ci a eu une incidence négative sur le climat de travail au sein de ce groupe.



Une importante majorité des PM semble avoir confiance dans les aptitudes et les capacités des participants au PNAD. Notre sondage révèle que 79 % des collègues PM estiment que le Programme a eu un effet positif ou une incidence neutre sur le groupe des agents de développement à l'ACDI.



Une grande majorité de ces mêmes collègues croit que l'ACDI a intérêt de continuer le Programme comme outil de recrutement et de perfectionnement. Nous considérons qu'il s'agit là d'un vote de confiance pour le Programme de la part de ceux qui sont les plus susceptibles de se considérer comme des concurrents pour ce qui est du perfectionnement et de l'avancement.



Notre sondage électronique auprès des participants au Programme indique qu'une majorité de ceux-ci entendent poursuivre leur carrière à l'ACDI. Le sondage indique que seulement 18 % des participants ne feront vraisemblablement pas carrière à l'Agence, mais que 52 % entendent y poursuivre leur carrière même s'ils sont insatisfaits des possibilités de perfectionnement et d'avancement.

Les raisons pour lesquelles les participants au PNAD présentent leur candidature permettent de comprendre pourquoi la majorité d'entre eux entendent demeurer à l'Agence. Comme les résultats de notre sondage l'indiquent, il y a trois grandes raisons :

- la possibilité d'entrer à l'ACDI (76 % des répondants);
- la possibilité de travailler dans le domaine du développement (73 % des répondants);
- les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnels (33 % des répondants).

Il semble que les participants au PNAD aient une loyauté tant envers l'ACDI qu'au travail fait par les agents de développement.

Même si le maintien en poste n'a pas été un problème jusqu'à maintenant et peut ne pas le devenir dans le futur, il est malheureux que l'ACDI n'ait pas de stratégie ou de plan de maintien en poste pour les participants au PNAD. Le profil d'âge des cadres supérieurs du groupe PM suggère que les possibilités d'avancement seront nombreuses au cours des prochaines années. Le défi consiste à maintenir la motivation de ce groupe d'employés prometteurs et talentueux jusqu'à ce que les cadres supérieurs plus âgés quittent leurs postes. L'ACDI devrait envisager toutes les mesures possibles, comme le mentorat, cours crédités dans le processus de graduation du Programme, des affectations spécifiques, suivi régulier et communication avec les participants en affectation, ainsi que de nombreuses autres mesures plus appropriées pour accroître le niveau de satisfaction et la motivation des participants au PNAD, ainsi que le moral de leurs collègues PM.

3.1.6 Recherche comparative des meilleures méthodes

L'équipe d'évaluation a examiné le programme de recrutement et de perfectionnement d'autres ministères pour déterminer les leçons que pourrait en tirer l'ACDI. L'équipe a approché trois ministères: le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (Programme de perfectionnement du service extérieur), de la Commission de la fonction publique (Programme de formation accélérée pour les économistes), et d'Agriculture Canada (Programme de recrutement et de perfectionnement des économistes agricoles).

Dans le contexte de la recherche comparative, l'équipe a examiné les éléments suivants des programmes: la gestion et l'administration, la sélection et le recrutement, la structure du programme, les problèmes, et les pratiques éprouvées.

Leçons tirées de la recherche comparative des meilleures méthodes

1. C'est plus économique de procéder à un recrutement « en groupe » que de doter les postes individuellement; de plus, cela nécessite moins de travail et perturbe moins les activités.
2. Qu'un programme de recrutement doit avoir le monopole de doter tous les postes au sein du groupe concerné. Cela permet la création d'une « réserve » corporative (avec un budget correspondant pour la formation et la rémunération). Une telle réserve est nécessaire pour réaliser des économies d'échelle au chapitre de la dotation, assurer le recrutement rapide des meilleurs candidats et éviter qu'ils n'aillent travailler pour des organisations concurrentes, et assurer l'efficacité du processus de gestion, de perfectionnement, de déploiement et d'avancement des recrues.
3. Les offres d'emploi officielles devraient être envoyées au plus tard à la fin du mois de juin. Il semble que ce soit là une date butoir pour les programmes examinés. Certains ministères envoient des avis d'intention d'embaucher officieux dès le mois de mars. La rapidité semble être un facteur important lorsqu'on veut recruter les meilleurs candidats et éviter qu'ils n'aillent travailler pour d'autres organisations.
4. Les niveaux de recrutement peuvent varier pour tenir compte des études et de l'expérience des candidats.
5. Tous les participants au Programme admis lors d'un exercice annuel de dotation doivent entrer en fonction au même moment afin de pouvoir assurer une orientation et une initiation efficaces et afin qu'ils puissent développer un esprit de corps. L'arrivée de participants à différents moments de l'année entraîne des frais de traitement additionnels et nécessite la tenue de séances d'orientation additionnelles (ou prive le participant de ces séances).
6. Ces programmes semblent être plus efficaces s'ils sont pris en charge par les gestionnaires hiérarchiques avec l'appui des ressources humaines, plutôt que l'inverse. Cela semble se répercuter sur l'appui au Programme, sa crédibilité, sa qualité et sa réputation. Généralement, la solution consiste à établir un comité directeur formé de gestionnaires hiérarchiques.
7. Faire jouer un rôle de conseiller aux anciens participants peut contribuer à améliorer la conception et l'efficacité du Programme. Jumeler les nouvelles recrues et les anciens participants (qui joueraient un rôle de guide) présente certains avantages.
8. Des séances de formation à « mi-parcours », qui seraient collectives mais structurées en modules, semblent permettre de répondre aux besoins en perfectionnement pointu tout en continuant de favoriser l'esprit de corps chez les participants au PNAD.

3.2 Conclusions générales

Le Programme des nouveaux agents de développement est efficace à plusieurs niveaux :

- Le Programme atteint son premier objectif de contribuer à renouveler, à reconstituer et à rajeunir le groupe des agents de développement à l'ACDI. Le volet recrutement du PNAD a été une réussite éclatante, vu la jeunesse des recrues.
- Le Programme produit les résultats escomptés (quantitatifs) dans les délais prévus, et atteint les objectifs qualitatifs pour ce qui est d'évaluer et de recruter des bons candidats possédant une formation, une expérience et des antécédents professionnels appropriés.
- Le Programme contribue en effet à accroître la représentation des femmes et des minorités visibles, à étendre la portée de la dotation de l'ACDI à l'ensemble du Canada, et à améliorer la représentation linguistique.
- Le PNAD demeure pertinent. Le profil démographique qui a mené à sa création n'a pas changé, et l'Agence aura donc besoin de nouveaux agents de développement pendant plusieurs années encore. La haute direction, les gestionnaires et les collègues à l'ACDI continuent de considérer le Programme comme une excellente source de recrutement d'agents de développement et ont indiqué non seulement la nécessité, mais leur souhait de voir le Programme se poursuivre.
- Bien qu'il ait été difficile de mesurer l'efficacité sur le plan quantitatif, puisque ni l'ACDI ni aucun des autres programmes examinés n'utilisent un système de comptabilité par activités pour connaître les coûts des opérations de dotation, les rapports approximatifs sur le schéma de croissance et les économies d'échelle résultant d'un recrutement par groupe ont révélé un niveau d'efficacité élevé.
- Le Programme permet de recruter des candidats qui, de l'avis des gestionnaires et des collègues, sont très prometteurs et sont en mesure d'apporter des idées nouvelles et des points de vue originaux au travail des agents de développement. Il permet de recruter également des candidats qui se passionnent pour le développement et pour la mission de l'ACDI – des candidats qui ont un effet positif sur le climat et le milieu de travail à l'ACDI.
- Le PNAD a une incidence positive sur le groupe des agents de développement de l'ACDI. Sur le plan du développement de la collectivité des agents de développement, les participants au Programme et les ex-participants ont créé, de manière informelle, leur propre réseau de NAD, ce qui permet de garantir un groupe de soutien utile pour les participants. Selon nous, cela est un facteur contributif au taux élevé de maintien en poste des participants au Programme.
- L'ACDI a réussi à conserver la très grande majorité des 131 agents recrutés. Il semble que la majorité des participants entendent rester à l'Agence et y faire carrière.

3.3 Améliorations à apporter

Même si le Programme atteint ses objectifs et qu'il est considéré comme une réussite, nous pensons que des améliorations peuvent être apportées :

- Volets perfectionnement : Encadrement et mentorat, programme d'orientation et d'apprentissage – Un nombre important de participants au Programme n'étaient pas satisfaits de l'encadrement et du mentorat offerts. Les opinions sur l'orientation sont mitigées tandis qu'elles sont résolument négatives pour ce qui est de l'apprentissage personnalisé.

- Rythme de promotion : Le rythme auquel les participants au PNAD sont promus, c'est-à-dire quatre ans pour passer de PM-2 à PM-4, est plus lent que d'autres programmes similaires qui ont été examinés. La formule utilisée pour la première promotion dans le cadre du Programme est raisonnable, mais la deuxième promotion devrait survenir plus tôt.
- Recrutement à l'extérieur du Programme : Le niveau d'efficacité élevé obtenu grâce au recrutement des NAD par le biais d'un « recrutement en groupe » et à leur nomination sans concours et sans droit d'appel est diminué par le recrutement d'une proportion importante d'agents de développement par le biais d'opérations de dotation ponctuelles à l'extérieur du Programme.
- Même si le maintien en poste n'a pas été un problème jusqu'à maintenant, il y a lieu de considérer le risque y afférent. Il est malheureux qu'aucune stratégie n'ait été prévue à l'ACDI pour assurer le maintien en poste de ce groupe d'employés motivés, talentueux et prometteurs, jusqu'à ce que les employés plus âgés aient libéré les postes de niveau supérieur. La productivité et le moral pourraient être menacés si on n'offre pas de possibilités d'avancement et de perfectionnement aux participants au PNAD et aux employés PM plus âgés qui ont fait preuve de dévouement et de loyauté envers l'ACDI et qui détiennent toujours un savoir collectif. C'est important de garantir une transition sans heurts entre les deux populations.

4.0 Recommandations et améliorations proposées

L'équipe d'évaluation offre les recommandations et suggestions d'amélioration ci-après :

- 1. Le PNAD devrait maintenir le « niveau de sortie » actuel au niveau PM-4 mais raccourcir la durée du Programme pour la faire passer de quatre ans à trois ans et accélérer le rythme de s promotions pour le réduire de trente mois à dix-huit mois, à chacun des niveaux PM-2 – PM-3 et PM-3 – PM-4.**

En vertu du pouvoir délégué par la CFP à l'ACDI, elle est habilitée à promouvoir les participants au PNAD jusqu'au niveau PM-4 sans concours et droit d'appel. L'équipe d'évaluation devait se pencher sur les avantages de faire passer le niveau de graduation du Programme de PM-4 à PM-5. Nous comprenons les raisons à l'origine de cette proposition. Une forte majorité des participants et d'autres PM estime que les possibilités d'avancement des PM sont trop peu nombreuses. Les participants jugent le rythme d'avancement trop lent. De nombreux participants ont été promus par le biais de concours hors-Programme plus rapidement qu'ils n'auraient pu l'être dans le cadre du Programme. Plutôt que de maintenir la durée du PNAD à quatre ans et de relever le niveau de sortie à PM-5, nous recommandons de raccourcir la durée du PNAD d'un an, pour la faire passer à trois ans, et de maintenir le niveau de sortie à PM-4. Cette mesure permettrait, selon nous, de donner suite aux préoccupations exprimées concernant le rythme des promotions tout en assurant l'égalité des chances pour toute promotion au niveau PM-5.

Très peu de personnes sont favorables au relèvement du niveau de graduation du PNAD. Les autres PM qui ne participent pas au Programme y verraient une mesure qui restreint injustement leurs possibilités d'avancement tant à court qu'à long terme. Faire passer le niveau de graduation à PM-5 réduirait le capital de sympathie dont bénéficie le PNAD des autres PM. Un argument plus solide encore contre le relèvement du niveau de graduation à été invoqué par la vaste majorité des gestionnaires et membres de la haute direction qui ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation. Ces derniers n'étaient pas d'accord avec l'opinion voulant que le travail du PM-5 soit semblable à celui du PM-3 ou du PM-4. De manière générale, ils estiment que le PM-5, vu le niveau décisionnel et les répercussions de ses décisions, doit posséder beaucoup plus de connaissances et d'expérience. Ils sont d'avis qu'en l'absence d'une prolongation importante du Programme, les participants n'acquerraient pas l'expérience nécessaire pour fonctionner de manière efficace et crédible au niveau PM-5. Ils indiquent qu'il y a des exceptions à chaque règle et que des participants aux talents exceptionnels peuvent être prêts avant d'autres mais que, de toute façon, les participants au PNAD doivent obtenir leur PM-5 à la faveur d'un concours. L'équipe d'évaluation juge plausible l'argument invoqué par ces gestionnaires et membres de la haute direction.

- 2. L'ACDI devrait envisager de renforcer la nature organisationnelle du Programme en prenant les mesures suivantes :**
 - **Faire du PNAD le mécanisme de dotation des postes d'agent de développement vacants jusqu'au niveau PM-4 inclusivement.**
 - **Établir pour le PNAD un budget pour les salaires et la formation qui est géré à l'échelle de l'Agence et dont l'administration est centralisée.**

L'adoption de cette recommandation :

- Permettrait à l'ACDI de mieux gérer l'offre et la demande pour les agents de développement et d'accroître le nombre de postes offerts dans le cadre du PNAD, ce qui entraînerait une hausse du nombre d'excellents candidats recrutés par le biais du Programme.
 - Inciterait les directions générales à employer davantage de nouveaux agents de développement car les salaires, la formation linguistique et d'autres frais liés au recrutement d'un nouvel agent de développement seraient subventionnés.
 - Permettrait à l'ACDI de gérer plus efficacement le rythme des promotions et leur calendrier ainsi que de mieux faire face à ce qui est considéré comme un problème d'équité au chapitre des promotions, en éliminant la possibilité de promotion en dehors du Programme. Cela permettrait d'assurer l'égalité des chances et répondrait aux préoccupations exprimées par les participants et les non-participants à l'égard du calendrier des promotions et de la manière dont celles-ci sont accordées.
 - Permettrait d'accélérer le processus de recrutement et le rendrait plus concurrentiel et plus efficient. À l'heure actuelle, l'ACDI consacre beaucoup de temps, d'argent et d'énergie à la sélection des candidats au PNAD et à la tenue des entrevues avec ces derniers. Bon nombre des meilleurs candidats vont travailler pour d'autres organisations parce que l'ACDI est incapable de leur faire rapidement des offres d'emploi. Les bons candidats demeurent sur les listes d'admissibilité jusqu'à ce que des postes se libèrent. Lorsque c'est le cas, nombre d'entre eux ont déjà accepté des offres d'autres organisations. Si le PNAD était le seul moyen de doter des postes d'agent de développement et si l'administration de cette dotation était centralisée, l'ACDI pourrait présenter des offres d'emploi plus rapidement qu'elle ne peut le faire à l'heure actuelle.
 - Accroîtrait l'efficacité du programme d'orientation et de toute autre formation subséquente. À l'heure actuelle, tous les participants admis au PNAD une année donnée ne commencent pas à travailler en même temps. La date de début d'emploi dépend de la date à laquelle un poste devient vacant et du moment où l'offre d'emploi a été faite. Par conséquent, un bon nombre d'agents de développement ne participent pas au programme d'orientation. Une date de début commune à tous les membres d'un même contingent permettrait de s'assurer qu'ils suivront tous le programme d'orientation, et ce, en temps voulu.
 - Renforcerait le sentiment d'appartenance à la communauté des participants au PNAD en faisant en sorte que tous les membres d'un même contingent aient la possibilité d'établir des liens grâce aux expériences vécues en même temps.
 - Accroîtrait l'effet de levier de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs pour libérer les participants de manière à ce qu'ils puissent suivre une formation, y compris une formation linguistique.
3. **La Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs devrait envisager d'accroître les ressources mises à la disposition du Centre de la gestion des affectations (qui est chargé d'administrer le PNAD, entre autres choses).** Ce centre n'a pas actuellement les ressources nécessaires pour répondre aux préoccupations des participants. Il affecte environ 1,8 équivalent temps plein (ETP) à la gestion et à l'administration du PNAD. Ces ressources sont entièrement consacrées aux volets recrutement, affectation et promotion du Programme. Elles ne peuvent assumer la charge de travail additionnelle qu'impliquerait un programme d'une plus grande ampleur. Nous pensons qu'au moins un ETP additionnel serait nécessaire pour étoffer et mettre en œuvre la recommandation.

4. **Les volets liés au perfectionnement devraient être améliorés. Bien que le PNAD comporte de nombreux éléments positifs, l'évaluation a également montré que des améliorations pouvaient être apportées au chapitre du perfectionnement, si l'ACDI le souhaite.** À part les affectations, les participants estiment que les volets liés au perfectionnement comportent de sérieuses lacunes, tant sur le plan du fond que de la structure et que le niveau de support du centre d'affectations et de gestion pourrait être amélioré. Ces remarques ne doivent pas être considérées comme des critiques à l'endroit du personnel affecté au Programme. L'équipe d'évaluation a constaté que le personnel était professionnel, dévoué, efficace et enthousiaste et qu'il faisait de son mieux avec les ressources et les outils dont il dispose.

Si les ressources étaient disponibles pour ce faire, le PNAD pourrait mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- a) Les offres d'emploi officielles devraient être envoyées au plus tard à la fin du mois de juin. Il semble que ce soit là une date butoir pour les autres programmes examinés. Certains ministères envoient même des avis d'intention d'embaucher officieux dès le mois de mars (pour « réserver » les meilleurs candidats). La rapidité semble être un facteur important lorsqu'on veut éviter que les meilleurs candidats n'aillent travailler pour d'autres organisations.
- b) Les niveaux de recrutement pourraient varier pour tenir compte des études et de l'expérience.
- c) Tous les participants au Programme admis une année donnée devraient entrer en fonction au même moment pour pouvoir assurer une orientation et une initiation efficaces et faire en sorte que les participants admis une même année puissent développer un esprit de corps. L'arrivée des participants à différents moments de l'année entraîne des frais de traitement additionnels et nécessite la tenue de séances d'orientation additionnelles (ou prive le participant de ces séances).
- d) Des séances de formation à mi-parcours, qui seraient collectives mais structurées en modules, pourraient permettre de répondre aux besoins en perfectionnement pointu des participants tout en favorisant un esprit de corps chez ceux-ci.
- e) Le PNAD pourrait répondre aux préoccupations des participants à propos de la formation subséquente à l'orientation en adoptant l'approche du MAECI, à savoir établir un programme adapté précisément aux besoins des agents de développement. Cela supposerait l'adoption d'un système « d'unités » qui pourrait faire partie du processus de promotion et de graduation du Programme et permettrait d'étoffer et structurer le Programme, ce que semblent souhaiter les participants.
- f) Faire jouer un rôle d'ambassadeur (pour le recrutement universitaire) et de conseiller (pour le contenu du Programme) aux anciens participants pourrait améliorer la conception et l'efficacité du Programme. Jumeler nouvelles recrues et anciens participants (qui joueraient un rôle de guide) pourrait présenter certains avantages.

5. **L'ACDI devrait examiner la possibilité d'optimiser les efforts de recrutement déployés dans le cadre du PNAD pour sélectionner d'autres types de candidats dont elle a besoin.** À l'heure actuelle, l'examen des demandes soumises dans le cadre du programme de recrutement postsecondaire ainsi que les entrevues des éventuels candidats dans toutes les régions du pays demandent beaucoup de temps et d'énergie. La haute direction et les gestionnaires de l'ACDI reconnaissent que le Programme permet de recruter des candidats très prometteurs. L'ACDI pourrait optimiser ces efforts et recruter d'autres types d'employés. L'équipe d'évaluation ne suggère nullement pas que des nouveaux programmes soient créés; elle recommande simplement d'optimiser les ressources financières et le temps consacrés au recrutement des agents de développement.

6. **L'ACDI ne devrait pas abolir le PNAD pour recourir au Programme de stagiaires en gestion (PSG) pour le recrutement et le perfectionnement des agents de développement.** L'ACDI a investi d'énormes ressources (temps, énergie et argent) dans la mise sur pied d'un mécanisme de recrutement des agents de développement. Le PNAD fonctionne bien. Il permet de recruter des candidats prometteurs. La direction estime que la nécessité de recruter ces candidats demeure. Si l'ACDI est reconnue à l'échelon national pour recruter des candidats qui répondent expressément à ses besoins, c'est en raison du PNAD. Remplacer un programme de recrutement et de perfectionnement adapté à ses besoins par un programme de recrutement général ne présente aucun avantage selon nous.
7. **L'ACDI ne devrait pas envisager le « couplage » du PNAD et de programmes de perfectionnement des gestionnaires d'un niveau plus avancé, comme le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) ou le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS).** Notre mandat était d'évaluer le PNAD. Il n'incluait pas une évaluation globale du cadre et du continuum pour le perfectionnement professionnel, des gestionnaires et des cadres à l'ACDI. Cependant, on nous a demandé d'examiner la question du « couplage ». Nous estimons que ce concept n'est pas sain. Il suppose un perfectionnement spécial et à long terme pour quelques privilégiés, qui s'échelonne du recrutement postsecondaire jusqu'au niveau de la direction, et ce, essentiellement pour améliorer le maintien en poste. Selon nous, cette proposition créerait deux catégories d'employés, les « privilégiés » et les « autres » et sa mise en œuvre aurait un effet néfaste sur le climat et le milieu de travail à l'ACDI. Les effets négatifs sur le climat de travail réduiraient à néant tous les avantages associés au maintien en poste.
8. **L'ACDI devrait songer à prendre des mesures pour atténuer les risques qui pourraient causer un goulot d'étranglement au niveau supérieur de la classification PM-5 et PM-6.** Elle devrait donc songer à accroître les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement offertes à tous les PM, pas juste les participants du PNAD. Nous avons constaté une insatisfaction générale chez les PM quant à l'absence de possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnels. Le tableau ci-dessous montre que la majorité des PM sont aux niveaux PM-5 et PM-6 et que cette concentration semble augmenter. Compte tenu du profil d'âge de ces niveaux, nous nous attendons à ce que les départs à la retraite libèrent des postes à ces niveaux au cours des cinq prochaines années et à ce que ceux qui sont à des niveaux inférieurs aient des possibilités d'avancement. En d'autres mots, il y a un goulot d'étranglement, mais il est vraisemblablement temporaire. La question est de savoir ce qu'il faut faire pour ceux qui sont aux niveaux inférieurs au cours des cinq prochaines années, c'est-à-dire jusqu'à ce que le goulot d'étranglement disparaisse.

	PM-1	PM-2	PM-3	PM-4	PM-5	PM-6	Total
2001-2002	08	46	33	94	196	161	538
2002 -2003	07	57	37	79	232	151	563

Nous savons que malgré ce goulot temporaire, le maintien en poste n'est pas un problème et ne devrait pas le devenir. Néanmoins, le peu de possibilités d'avancement et de perfectionnement se répercutera sur le moral et la productivité ainsi que sur la réputation de l'ACDI en tant qu'employeur et milieu de travail. Ces risques peuvent être atténués. L'ACDI devrait envisager d'offrir davantage de possibilités de perfectionnement pour maintenir l'intérêt et la motivation des employés. Elle pourrait par exemple recourir plus systématiquement aux affectations de perfectionnement (tant à l'administration centrale que sur le terrain ainsi qu'au sein d'organisations partenaires). Elle pourrait également examiner la possibilité de créer des spécialisations pour les PM, par le biais de programmes d'études spécialisées, de formation, de l'encadrement, et du mentorat.