

Échapper à l'inertie : une nouvelle diplomatie canadienne pour le 21^e siècle

En ce moment historique, les défis mondiaux exigent des solutions novatrices. Le Canada peut et doit les fournir, mais notre bureaucratie désuète et notre politique étrangère sans direction claire entravent la poursuite de nos intérêts internationaux.

Lorsque j'ai entrepris une carrière en diplomatie, j'avais des rêves ambitieux : parcourir le monde en faisant ma petite part pour veiller aux intérêts les plus pressants de notre pays, tout en représentant le *Canada* – une nation qui, me disait-on depuis longtemps, « jouait dans les ligues majeures » sur la scène internationale depuis l'époque Pearson. Au fil des ans, mon excitation initiale à l'idée de brandir un passeport rouge s'est estompée, et j'ai pu regarder plus en profondeur sous le capot de notre machine diplomatique. Si j'étais souvent émerveillé par le talent exceptionnel de bon nombre de mes collègues, j'étais trop souvent déçu par la vacuité et l'absence de direction de la machine elle-même, une machine composée de plusieurs milliers d'employés qui engloutissait un budget annuel de plusieurs milliards de dollars. Nous avons souvent l'impression d'agir machinalement, sans véritables objectifs tangibles. Tous les trois ou quatre ans, partout dans le monde, un remaniement nous faisait tous changer de bureau. Il y avait quelque chose qui clochait fondamentalement dans cette machine. Elle fonctionnait sur un modèle manifestement obsolète, elle était menée sans destination en tête et se fondait sur un objectif suprême : ne pas faire de vagues.

Incapable de me défaire de mes doutes croissants, j'ai finalement pris la difficile décision d'abandonner ma carrière au Service extérieur pour passer au secteur privé. Malgré cette décision, le Service extérieur me tient toujours autant à cœur, et je reste convaincu que le Canada doit, maintenant plus que jamais, se frayer un chemin dans le monde grâce à une diplomatie efficace et novatrice. Mais si nous continuons à bricoler la machine, nous risquons de mordre la poussière et, bientôt, d'être complètement exclus de la course. Le fait d'avoir été hors du Service extérieur pendant un certain temps m'aide à le voir pour ce qu'il pourrait être, et non pour ce qu'il est – un point de vue largement inaccessible à ceux qui sont actuellement aux commandes.

Alors, à quoi le Service extérieur pourrait-il ressembler?

Coup d'œil sur un après-midi futur dans un ministère des Affaires mondiales Canada réinventé Une délégation commune des États-Unis et du Royaume-Uni vient d'arriver au 125, promenade Sussex pour en savoir plus sur le bel élan derrière le nouveau programme des dirigeants intersectoriels du Ministère, une initiative visant à mettre sur pied une cellule de dirigeants qui passent sans heurts du secteur public au secteur privé et au secteur à but non lucratif, parfois plusieurs fois au cours de leur carrière, et qui reviennent régulièrement à AMC pour faire profiter le Ministère de nouvelles idées et de nouvelles compétences. Dans le salon Skelton, de nouveaux agents du service extérieur tiennent un concours d'innovation à l'échelle ministérielle afin de choisir les cinq initiatives qui appuient le mieux l'objectif et la vision du Ministère avec une enveloppe de 20 millions de dollars. Au cinquième étage, une directrice de talent participe à sa dernière réunion à AMC avant de partir pour un détachement de trois ans comme responsable du développement durable dans une multinationale canadienne de technologies propres. Au même moment, un vice-président de cette même entreprise passe chercher son passeport diplomatique : il occupera le poste de délégué commercial principal au Chili. Pendant ce temps, une agente de niveau intermédiaire se réunit avec son agent de

progression de carrière, comme tous les semestres, pour discuter du chemin qu'elle doit emprunter pour réaliser son but : devenir ambassadrice.

Quel est le meilleur modèle pour atteindre un tel avenir? Il ne s'agit certainement pas de maintenir les systèmes bureaucratiques archaïques de notre institution diplomatique actuelle, qui se caractérisent par une prise de décisions frileuse, une responsabilisation limitée des diplomates sur le terrain (que l'on parle des agents subalternes ou des ambassadeurs, qui ont les mains liées), une gestion inefficace des ressources humaines (pensons aux classifications de postes rigides, à l'amalgame entre ancienneté et compétence, aux concours de promotion arrangés et au programme de gestion des talents pratiquement inexistant), une complaisance dans les rangs supérieurs, dans lesquels trop de cadres ont une expérience très limitée à l'étranger, ainsi que la circularité incessante des rapports et les chambres d'écho où des bureaucrates de carrière communiquent avec d'autres bureaucrates de carrière. Ce sont ces vestiges du passé qui empêchent AMC de réaliser son potentiel.

Nous sommes maintenant dans une nouvelle époque, marquée par des changements des pouvoirs géopolitiques, une guerre en Europe, une pandémie mondiale et une crise due aux changements climatiques. Nous devons trouver des solutions novatrices pour composer avec cette nouvelle série de défis mondiaux, tout en traçant la voie à suivre pour que le Canada puisse offrir une contribution utile sur la scène internationale tout en veillant efficacement à ses intérêts nationaux. Pour s'engager sur la voie qui permettra à AMC de réaliser l'avenir plus radieux décrit précédemment, il faut que les impératifs suivants soient intégrés dans l'ADN du Ministère.

- **Plus d'autonomie dans l'ensemble des rangs.** AMC a la chance de disposer de l'un des effectifs les plus talentueux du pays. Et pourtant, ces dernières années, elle a largement dilapidé cette ressource des plus importantes en raison de son système de ressources humaines défaillant. AMC doit refondre entièrement ses pratiques de gestion des ressources humaines pour permettre à ces talents de tout donner. Elle doit pour ce faire outiller ses employés à tous les échelons, relier les promotions et l'avancement professionnel avec le rendement, et fournir du soutien à la carrière et les services de gestion des talents nécessaires, le tout dans l'optique de créer le meilleur service extérieur du monde. Pourquoi envoyer à Bogota une experte principale de l'Amérique latine polyglotte, si c'est pour qu'elle passe la moitié de son temps à prendre des notes pour son ambassadeur et à faire des photos pour les médias sociaux? Pourquoi continuer de doter la Direction générale des ressources humaines d'agents du Service extérieur en rotation plutôt que de professionnels des RH chevronnés permanents? Et il est peut-être temps de revoir l'affirmation éculée selon laquelle AMC n'a pas à s'inquiéter du départ d'un agent du Service extérieur, car des centaines de personnes se bousculent pour prendre sa place. Si cette affirmation a peut-être encore une part de vérité pour le moment, il s'agit tout de même d'une marchandisation préjudiciable du bien le plus précieux d'AMC : son personnel.
- **Prise de risques calculés.** La prévalence de l'aversion au risque, en particulier parmi les cadres supérieurs, est gage d'inertie bureaucratique, qui alimente un penchant pour l'inaction et canalise l'énergie vers du travail de faible valeur. Il faut encourager les employés d'AMC à prendre des risques calculés et intelligents, en optant par défaut pour

le niveau de prudence approprié plutôt que l'excès de prudence. La direction d'AMC doit reconnaître que l'absence d'action entraîne aussi des enjeux importants, c'est-à-dire que la mentalité de « ne pas faire de vagues » peut carrément faire manquer le bateau. Pour renforcer cette approche plus ambitieuse, AMC pourrait s'inspirer du « canal contestataire » du département d'État des États-Unis en intégrant un processus officiel pour s'assurer que les critiques constructives sur les politiques potentielles parviennent aux décideurs.

- **Adoption de la diversité intersectorielle.** AMC doit évoluer vers un écosystème diplomatique plus hétérogène qui privilégie une grande diversité de perspectives et d'expériences, au-delà des simples fonctionnaires de carrière. Ce modèle pourrait comprendre la création d'un noyau de dirigeants ayant fait leurs preuves en matière de navigation efficace entre les disciplines et les secteurs. Ces professionnels effectueraient une transition naturelle entre le secteur public, le secteur privé et les organismes à but non lucratif, peut-être plusieurs fois au cours de leur carrière, contribuant ainsi à éliminer les cloisonnements. Compte tenu de leur vaste expérience, ces opérateurs chevronnés seraient mieux placés pour se concentrer sur l'élaboration d'une réflexion stratégique globale, un élément essentiel trop souvent négligé comparativement au temps monumental consacré à la bureaucratie transactionnelle (p. ex., notes d'information, comités de coordination). Si le service diplomatique des États-Unis est réputé pour son principe « monter ou partir », le principe d'AMC pourrait être « partir pour monter ». En fin de compte, l'élargissement du bassin de talents généré par ce modèle créerait des occasions que nous ne savons même pas que nous manquons.
- **Remodelage de la culture.** Un trop grand nombre de cadres supérieurs et d'employés d'AMC ne se sentent pas responsables de la dégradation du Ministère, qui est devenu l'ombre de lui-même. Ils ne reconnaissent pas non plus que leurs actions renforcent une culture de complaisance; en effet, leur complaisance est constamment récompensée par des promotions et des nominations à des postes supérieurs. Tous les engagements devraient être imprégnés d'un sens plus large de la responsabilité et de la raison d'être, et les processus devraient tendre vers la souplesse et l'agilité. Pourquoi les cadres supérieurs sont-ils récompensés pour avoir accepté des postes à la Direction générale des ressources humaines, alors que nous convenons tous que la gestion des ressources humaines fait partie intégrante du problème? Depuis qu'ils se sont joints au Service extérieur en 2006, tous les directeurs de la Direction des affectations ont été promus à un poste de chef de mission, mais aucun d'entre eux n'a atteint ses objectifs fixés au départ, et la culture du népotisme et du processus décisionnel opaque est pire que jamais.
- **Raison d'être claire.** Avant toute chose, AMC doit avoir une raison d'être et une vision claires. De nombreux initiés d'AMC nous ont fait part d'un important refrain sans réponse : « Quelle est notre politique étrangère? ». AMC doit énoncer clairement ce qu'elle veut accomplir, les moyens qu'elle compte prendre pour y parvenir, la façon dont cela améliorera la vie de la population canadienne et la marque qu'il souhaite laisser dans le monde. Toute raison d'être doit être clairement liée aux stratégies nationales en matière de compétitivité et d'industrie du Canada (entre autres), et doit miser sur une harmonisation avec les efforts déployés dans les secteurs privé et sans but lucratif, ainsi

que dans le milieu universitaire. Le développement durable des ressources est l'un de ces domaines où il existe une grande cohérence entre tous ces secteurs, mais nous n'avons pas réussi à exploiter pleinement cette convergence pour poursuivre des objectifs communs. En approfondissant l'intégration entre ces secteurs afin d'atteindre les objectifs de la politique étrangère du Canada, nous pouvons avoir une influence beaucoup plus importante sur la scène mondiale. Dans un avenir repensé, le Canada pourrait se positionner comme chef de file du développement durable, à l'avant-garde du mouvement environnemental, social et de gouvernance (ESG), et forger des alliances non traditionnelles avec des pays poursuivant des objectifs similaires. Grâce aux pratiques d'entreprises, d'ONG et d'autres organismes du Canada opérant à l'échelle internationale, nous pourrions concrétiser cette vision, ce qui conférerait une grande crédibilité à nos messages. Malheureusement, dans le cadre de notre modèle actuel, nos paroles et nos impressions concernant notre réputation sont souvent en décalage flagrant avec nos actions et les impressions dans le monde réel. Nous parlons de ces questions, mais nous sommes trop souvent absents sur le terrain.

Ce n'est qu'une fois que cette clarté d'objectif sera adoptée et ancrée dans toute l'organisation qu'AMC pourra commencer à réaffirmer sa pertinence dans l'ère moderne en tant que véhicule central chargé de diriger la diplomatie canadienne. Sans une stratégie cohérente pour guider nos efforts nationaux, notre avenir ne repose que sur l'espoir. L'espoir et les mots-clics ne sont pas une stratégie, ils sont la marque d'un ministère des Affaires étrangères léthargique, qui se cherche une raison d'être.

Une refonte urgente : Il est urgent de repenser fondamentalement la nature et la fonction de la diplomatie canadienne. C'est le défi de notre époque pour la politique étrangère du Canada. Les personnes à la tête du corps diplomatique, dont les carrières ont été définies par l'ascension dans un système archaïque, ne sont peut-être pas désireuses ou capables de fournir le leadership nécessaire en cette période de changement profond. La crise de la COVID-19 nous a donné l'occasion de remodeler notre politique étrangère et d'améliorer notre corps diplomatique pour mieux servir les intérêts nationaux du Canada. Passons-nous à l'action? Sommes-nous capables d'un véritable changement? La tentation sera de profiter de la crise pour faire des économies. Si notre ambition est le leadership mondial, notre objectif devrait être de mener le monde dans les domaines où nous savons que nous pouvons avoir du mordant et faire la différence.

Andrew McLaughlin est vice-président des affaires juridiques, avocat général et responsable ESG chez [Major Drilling Group International inc.](#) Il a été nommé Étoile montante de Lexpert dans la catégorie des avocats canadiens chefs de file de moins de 40 ans. Précédemment, il a travaillé comme diplomate aux ambassades canadiennes à La Havane et à Mexico.

M. McLaughlin est membre du conseil d'administration de l'agence de développement économique du Nouveau-Brunswick, d'ONB (une société d'État), du comité de rédaction du magazine Canadian Lawyer et du conseil consultatif de Lovis Canada. Consultez sa page [LinkedIn](#) pour entamer la conversation.