

MÉMOIRE

présenté au

Comité sénatorial permanent des Affaires étrangères et du commerce international 07-04-2022

Parlement du Canada
(44^e législature, 1^e session)

"Quel service extérieur pour assurer le renouvellement de notre politique étrangère?"

Ce texte est une synthèse de la première partie du livre **Diplomates en péril?** (ISBN-978-89775-466-2) publié en juin 2021, aux Éditions de l'Apothéose, disponible à la librairie du Soleil à Ottawa et Gatineau, pp. 425.

Propos liminaire

Je présente ce mémoire à titre d'ex-fonctionnaire et d'agent du service extérieur au ministère jusqu'en 2009.

J'ai débuté cette carrière au milieu des années 1970 dans le cadre d'un recrutement national du service extérieur. Je fus ensuite sélectionné à titre de FS(d), puis j'ai évolué aux niveaux FS-1-2-3-4 et EX-1 jusqu'à mon départ à la retraite en 2009.

Mon travail m'a amené dans une variété de postes de travail à la centrale, en région (Moncton et Montréal) et dans les missions diplomatiques (Bonn, Abidjan, Yaoundé, Budapest, Paris, Rio de Janeiro et Lisbonne à titre de chargé a.i.).

Les difficultés de vie dans des missions sur trois continents différents, où la connaissance de langue vernaculaire était utile et importante, l'éloignement et la vie en famille (trois enfants) à l'étranger et les problématiques en lien au travail des conjoints, de la sécurité, des parents âgés et à l'adaptation aux retours des affectations à l'étranger ont été certainement des points culminants de notre expérience de vie dans ce métier.

Introduction

Le but de ce mémoire est de contribuer à un service extérieur renouvelé et professionnel pour le XXI^e siècle. Un service extérieur qui représente la diversité sociale et économique du pays et qui atteint les grands objectifs d'une politique étrangère faite pour tous les Canadiens.

Notre politique étrangère actuelle ou son absence suggère sa révision et sa refondation. Avons-nous une politique étrangère? Ou procédons-nous à la pièce selon la force du lobbying exercé par les groupes d'intérêts au bureau du premier ministre? Le dernier Énoncé de la politique internationale canadienne intitulé « *Fierté et Influence : notre rôle dans le monde* » date de 2005 – 17 ans déjà ! Le monde a changé dramatiquement depuis. De nombreux défis attendent notre pays dans cet avenir incertain. Par le passé, le Canada apportait une contribution unique au système des relations internationales. On reconnaissait de partout sa valeur ajoutée. Mais, aujourd'hui, il semble qu'on ait du mal à définir cette valeur ajoutée et à investir dans le caractère unique de son service extérieur.

Un des aspects les plus marquants des dernières décennies est le sombre détricotage et les négligences répétées subies d'un service qui, au demeurant, a fait la réputation et l'influence de ce que fut le Canada sur la scène internationale pendant ses meilleures années. Cette cheville ouvrière de praticiens des relations internationales du gouvernement fédéral a assuré la conduite et la mise en œuvre des programmes de relations diplomatiques, économiques et commerciales, la sélection des immigrants et des réfugiés, la gestion des programmes du développement international, ainsi que la gestion de nos immeubles et des affaires étrangères à l'étranger.

Ce groupe de fonctionnaires, estimé à environ 1500 agents depuis l'inclusion des agents de l'Aide au développement international du groupe PM à celui de FS, forme le pivot de nos agents d'influence en première ligne à l'étranger. Ce sont nos fonctionnaires diplomates de carrière qui portent le système au quotidien par leur travail et leur résilience. Ce sont eux qui maîtrisent les dossiers et assurent la gestion des objectifs prioritaires de l'État canadien dans nos ambassades, consulats et représentations. Malheureusement, les efforts de ce groupe de fonctionnaires ont été ralentis depuis une quinzaine d'années par divers défis, dont un sous-financement chronique et divers accros à son fonctionnement.

Un peu d'histoire

En 1925, dans sa vision fondatrice nationaliste du pays, le premier ministre, Lyon Mackenzie King, et son ami, Oscar Skelton (universitaire), ont mené ensemble l'édification d'un service diplomatique professionnel *pur jus* canadien. Il a été bâti à l'image de nos valeurs. Ce sera donc un service constitué d'un « *bassin d'agents polyvalents* » éduqués et composés de futurs fonctionnaires sélectionnés par un concours national annuel et distinct, lancé dans toutes les universités du pays. Et, point important, son but était manifestement de soustraire la conduite des affaires étrangères aux représentants de divers groupes d'intérêts du pays.

Dans sa version moderne, avec le rôle que le Canada a été appelé à jouer aux Nations-Unies, dans les clubs restreints du G-7 et du G-20, du Commonwealth et de la Francophonie, ce groupe de professionnels a créé un vrai métier avec sa discipline, ses processus et ses méthodologies de travail. Il a bien servi le ministère jusque dans les années 2000. Mais, à partir du gouvernement Harper, il semble que le ministère ait été négligé et qu'il y ait eu un manque de reconnaissance en sa valeur ajoutée pendant que le métier devait affronter de nouveaux défis, en lien par exemple avec les attentes des conjoints.

En 70 ans, notre grand réseau international d'ambassades, de consulats et de missions est toujours l'un des outils le plus envié et reconnu pour son efficacité à l'étranger et donne l'exemple à plusieurs nations du monde.

Changements de paradigmes au début des années 1990

Les coupes budgétaires en rafales et les exercices de rationalisation occupent une grande partie de la décennie. Le service extérieur se met alors au diapason du jour et se modernise en répondant par un système de communications satellitaire performant et de nouvelles approches de travail. Le but est de diminuer les coûts récurrents et accroître l'impact des services avec toujours moins de budget de fonctionnement. Mais, le ver est dans la pomme depuis longtemps et l'affaiblissement du service extérieur va profiter à d'autres ministères fédéraux et agences qui achètent des postes de travail à grands frais à l'étranger et caressent chacun de construire leur propre mini service extérieur. Une spécialisation accrue de leur mission ministérielle à l'étranger devient le mot d'ordre en lien avec un programme de cohabitation de services dans les murs de nos ambassades et consulats.

Une mise à jour profonde de notre politique étrangère devra donc aborder ces questions de doubles représentations et donner le ton nécessaire à une révision en profondeur de la carrière au sein du service extérieur et du bien-être des familles qui se sont beaucoup transformés depuis 2000.

Certaines des variables endogènes et exogènes de ce métier de praticiens des relations internationales sont donc à prendre en compte dans cette réflexion. Ces variables affectent directement le travail des agents, la santé et le bien-être de leurs familles.

Variables endogènes affectant le métier de la diplomatie canadienne

Le manque de réaction adéquate et rapide de l'employeur dans le cadre du « *syndrome de la Havane* » a mené à une poursuite des membres du personnel de notre mission à Cuba, à la cour fédérale. Selon la poursuite, le ministère a préféré se cantonner dans le mutisme et l'attentisme, alors qu'à l'inverse, le personnel de l'ambassade des États-Unis était rapidement pris en charge. L'État a failli à sa *responsabilité fiduciaire et à l'obligation légale de s'occuper de ses employés et de leurs familles* à l'étranger dans une situation de stress intense. La sécurité des employés est sacrée.

Les connaissances du métier doivent être mieux reconnues lors de l'embauche des nouveaux agents. Au cours des dernières années, le ministère a délaissé le concours national annuel des agents bien établi depuis des dizaines d'années pour adopter le test de connaissance générale de la Fonction publique. Ce test général ne tient pas compte des connaissances ni des compétences recherchées chez nos futurs agents diplomatiques. En lieu et place, depuis 2015, on a recruté de manière aléatoire de parlants mandarins pour combler un manque en sinologues dans nos rangs diplomatiques, et des diplômés des universités du Canada central pour y rechercher entre autres des candidats déjà bilingues. Bref, un exercice qui est bien loin de la vision « *from coast to coast* » de King et de Skelton. Un recrutement national était de retour en 2021 après des années de tergiversations. Et encore là, sans l'examen spécifique dédié du service extérieur.

Nos futurs diplomates de carrière devront affronter la crème de la crème des agents diplomatiques du G7, du G20 et de l'Union européenne sans compter la meute des « *loups guerriers* » de la nouvelle Chine. Les compétences des agents s'affinent en mission à l'étranger et la conduite des dossiers sensibles fabrique le type de diplomates que deviendra cette personne au bout de 10 ou 15 années. Habituellement, un diplomate de carrière maîtrise l'étude de tous les argumentaires d'un dossier et ses moindres faiblesses. Sous couvert de l'humilité, il mijote l'audace et l'aisance en société cosmopolite. Sa communication interpersonnelle est retenue, empathique, voire bienveillante. Notre diplomate de carrière est un « *brooker honnête* » et un concepteur naturel de partenariats et du travail en équipe. C'est à l'usure de l'expérience sur le terrain, du mentorat de ses pairs plus seniors et au contact de divers réseaux que notre diplomate réussit à accomplir sa mission. Alors, pourquoi ne pas sélectionner les aspirants les plus doués et les mieux formés à même de s'adapter rapidement dans un cadre où les futurs pairs internationaux du métier en connaissent tous les tenants et aboutissants. Cela vaut mieux qu'un simple exercice d'algorithmes. Il faudra que le ministère s'adapte au nouveau type de jeunes professionnels de notre société et offre autant voire plus d'avantages compétitifs que le secteur privé pour garder ses professionnels sur le long terme. Ce n'est pas seulement l'argent. C'est aussi le type de milieu où il fait bon vivre et travailler en équipe sans oublier la reconnaissance dans le métier. Les sondages annuels des employés soulignent un grand manque de reconnaissance du ministère envers ses agents FS – que ferons-nous pour corriger la situation?

Nos agents ont pratiqué depuis toujours l'art de la communication et l'usage des outils des nouvelles technologies de l'information. Ces dernières ont accru l'efficacité de nos missions sur le terrain. En dépit de certaines politiques calamiteuses du ministère, nos ambassades, nos consulats et nos diplomates se sont adaptés plus rapidement que le ministère à la révolution de l'information et ont intégré ces changements technologiques à leur coffre d'outils, afin de jouer pleinement leur rôle d'agent d'influence avec une efficacité redoutable.

Les nominations de fonctionnaires « *parachutés* » d'autres ministères de la Fonction publique et d'agences fédérales à des postes de la haute direction d'AMC ont contribué ces dernières années à la « *grogne* » ambiante des bons agents du ministère dont la progression, à ce niveau, a été ralentie par cette politique de mobilité agressive des cadres de la Fonction publique. Ces fonctionnaires n'ont pas eu à gérer la compétition qui existe dans les rangs pour gagner sa place au « *Saint des saints* » dans la catégorie de la haute direction du ministère. Cette politique du haut mandarinat fédéral est également dénoncée dans d'autres pays du G7 par les syndicats professionnels qui y voient une manière détournée de voir accéder à ces postes des amis politiques ou des incompetents (*Le Figaro, Quai d'Orsay, levée de boucliers contre la réforme de la haute fonction publique, 22 novembre 2021*). Comment voulez-vous avoir des professionnels loyaux en les traitant de cette manière?

Cette initiative de mobilité doit faire l'objet d'une réflexion beaucoup plus profonde, alors qu'une très forte majorité d'agents a déjà exprimé à 83% son immense envie de reconnaissance dans les derniers sondages des employés dans la section des agents FS. Pour le soussigné étant entré dans le service extérieur par concours national et ayant progressé dans la carrière par diverses affectations et participations à des concours de promotion, cette initiative de la Fonction publique manifeste une méconnaissance totale de la culture particulière du service extérieur.

Si ceci explique cela, les nombreux postes dédiés à nos diplomates réquisitionnés pour du personnel temporaire « *contractuels* » à temps déterminé et qui finissent par être occupés de manière permanente par l'effet des renouvellements successifs des contrats d'emploi. Ceci est une autre manière d'entrer dans ce métier par la porte d'à côté et d'y faire carrière dans une filière parallèle à ceux qui sont entrés par concours – deux poids deux mesures. Cela devient une nuisance à la création d'un esprit d'équipe et de collaboration.

Variables exogènes : un système des relations industrielles dysfonctionnel pour les agents du service extérieur

Les fondements mêmes de la participation de ce groupe au système des relations de travail de la Fonction publique fédérale sont viciés. Dès les débuts de l'implantation de ce système en 1960, les agents du service extérieur croyaient que le système des unités syndicales fonctionnerait sur la base d'une représentation par ministère. Au contraire, ils se retrouvèrent seuls et le plus petit syndicat de la Fonction publique, dans un système où ce sont les plus gros syndicats qui font la loi. En raison de ce manque de puissance syndicale, les agents ont dû se rabattre, la plupart du temps, sur la formule des décisions arbitrales à la place du rapport de conciliation pouvant mener à la grève à l'occasion de négociations collectives difficiles.

De plus, l'organisation du ministère est en grande partie fondée sur l'éclatement de son réseau de missions à l'étranger. Cela exacerbe et cadennasse en très grand nombre les exclusions d'agents pour motif de responsabilité de gestion. Aussi, cela affaiblit le choix de faire la grève. Si l'Association des agents du service extérieur (APASE) a réussi, tant bien que mal, à conserver un niveau de salaire aligné sur les demandes des autres syndicats de professionnels, c'est qu'au tournant des années 2000, l'entrée en vigueur d'une nouvelle grille salariale à quatre échelons (FS-1 à FS-4) a permis d'effectuer un certain rattrapage salarial et à offrir une carrière dans le groupe FS, corrigeant ainsi après des décennies de tergiversations une injustice systémique.

Il reste tout de même qu'il est très difficile, voire impossible, pour l'APASE de convaincre l'employeur (le Conseil du trésor), lors des négociations collectives, de l'importance d'accepter des clauses professionnelles spécifiques pour le groupe. Lors des dernières négociations, le syndicat des agents a ferrailé avec les négociateurs du Conseil du trésor sans réussir à faire reconnaître une carrière professionnelle fondée sur « *la succession des affectations* ». N'y a-t-il pas là une clause de professionnalisation plus légitime que celle-ci pour protéger ce métier ? L'employeur refuse de concrétiser ce principe fondamental de la carrière des agents, laquelle existe *de facto* depuis la formation du service extérieur. Le Conseil du trésor se refuse à accepter un principe de carrière dans un métier qu'il ne peut octroyer à tous les syndicats du système. Le système ne veut pas reconnaître les particularismes des groupes d'emploi dans notre fonction publique. Et, en même temps, l'employeur (le ministère) s'évertue à tenter de transformer le groupe des agents commerciaux (CO) en une espèce de groupes d'agents hybrides (demi-permutants). Ce projet « *fumeux* » a finalement été rejeté par le syndicat de ce groupe. Choisir de passer 50% de sa vie active dans les pays étrangers, ce n'est pas pour tout le monde !

Cela se voit également autour de la table de réunion du Conseil national mixte (CNM), une table paritaire, où siège l'employeur, les fédérations syndicales et les syndicats de la Fonction publique possédant des membres à AMC. Tous les trois ans, ces représentants se

rencontrent pour évaluer et assigner des enveloppes financières aux divers postes du guide des directives du service extérieur. Ces directives gèrent l'attribution des primes du service extérieur et du personnel du gouvernement à l'étranger. Malgré le poids important des agents diplomatiques du ministère (16 % de l'ensemble de ses ressources), l'APASE ne fait pas le poids équivalent à ce que représente le syndicat de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), ni même l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFPC), les deux grandes centrales syndicales des fonctionnaires fédéraux. C'est une réalité affligeante lorsque ces directives gèrent de 30 à 50% du bien-être des agents et leur famille en poste à l'étranger. Le grand défi de l'APASE est de convaincre le CNM de l'importance d'accorder plus de primes d'encouragement à l'étude des langues étrangères et à la carrière dans le service auprès de groupes aux priorités et aux intérêts différents.

Pour ajouter une finale à cette section qui découle des relations industrielles, jetons un coup d'œil sur la gestion calamiteuse des griefs au ministère. Le sondage annuel des employés nous informe que 42% des agents ne font pas confiance à leur syndicat pour les défendre, alors que seulement 31% utilisent leurs droits au grief pour faire valoir leurs droits. Pire, 17 % des agents ne font aucune confiance à leur syndicat pour les représenter lors d'un grief. Il y a ici une problématique syndicale fondamentale.

Pourquoi les membres d'une organisation syndicale, dont les membres du conseil d'administration sont élus par des pairs, ne peuvent-ils pas faire confiance à leurs représentants ?

Autres variables à considérer : les dogmes

Outre les variables que nous venons d'expliquer, il en existe d'autres, plus globales et historiques qui, sous la forme de décisions bureaucratiques et institutionnelles, agissent en dogmes et ralentissent la capacité de ce ministère à intégrer et à répondre aux nouveaux paradigmes de son nouvel environnement international et domestique.

En 2013, le gouvernement a décidé de fusionner la mission de l'aide publique au développement à celle des affaires étrangères. Une telle décision a exigé une négociation entre l'ancienne agence canadienne de développement international et son ministère d'accueil qui, dans la foulée, a élargi sa mission et son contrôle de manière directe. Une telle fusion a ses exigences. Le transfert des ressources humaines et de la culture de l'organisme qui avale ne se fait pas sans peine. Il exige du temps et de la souplesse de la part de l'institution qui reçoit en son sein la nouvelle mission. Selon les experts, il en coûte de 10 à 15 années d'efforts d'intégration et d'accommodements pour que la nouvelle entité soit complètement digérée par le nouveau ministère.

Est-ce que cela a eu un impact sur les nouveaux délais beaucoup plus longs imposés aux premières affectations des nouveaux agents du ministère ? La lourdeur additionnelle générée dans un tel exercice a des conséquences sur tous les autres services du ministère.

Dans ce nouvel horizon du 21^e siècle, le ministère doit s'ouvrir à la créativité de nos agents, en particulier ces jeunes qui entrent avec le désir de faire bouger les choses. Nous avons besoin d'idéateurs *intra muros* qui défient le système, tels ceux qui sont partis autrefois à l'assaut du monde sous la forme d'initiatives à l'établissement de nouvelles règles internationales ou de nouveaux concepts : de l'intervention des Casques bleus à la

mobilisation universelle autour du traité sur les mines anti personnelles et de la résolution des problématiques des enfants soldats. Ce sont ces réalisations qui ont fait l'admiration du monde entier et donné le prestige et la place que le pays s'est méritée dans l'échiquier mondial. Cette impressionnante feuille de route a attiré des milliers de jeunes canadiens au ministère et a donné l'envie de servir le pays. Sans encourager les idées nouvelles, le ministère sera constamment en péril. D'autres organismes s'imposeront à sa place et à terme, le pays perdra la place qui lui revient sur l'échiquier international.

Dans la même veine, le ministère entretient une « *vision bureaucratique* », par laquelle tout agent du service extérieur demeure, en dépit de ses conditions d'emploi et de son environnement à l'étranger, un fonctionnaire comme s'il était au siège à Ottawa. Cette restriction mentale louable et égalitariste a-t-elle vraiment du sens ? La carrière à l'étranger est exigeante et mérite des compensations. Les problèmes liés à la santé et la pollution de l'air dans plus de 70 pour cent des missions ne sont pas compensés. La sécurité personnelle de nos diplomates et de leur famille est essentielle au maintien du service extérieur. Il y aura toujours des situations qui défieront les dogmes établis par la pratique de la diplomatie en action, des nouveaux défis et des dangers qui nous guettent. Sachons les anticiper.

Nos défis :

- . La perte des nombreux avantages de la vie à l'étranger et au bien-être des familles.
- . L'absence d'emplois pour les conjoints dans une grande proportion des missions (alors que la grande majorité des familles sont à deux salaires).
- . La baisse de la qualité des logements situés hors des zones sécuritaires dans les capitales et habituellement occupés par les diplomates
- . La détérioration du climat et ses effets contagieux vont continuer à faire diminuer les attraits du service à l'étranger dans une carrière qui a besoin d'un souffle nouveau et d'un cadre bonifié de vie professionnelle à l'exercice de ce métier.

Que nous réserve l'avenir ?

La carrière au sein du service extérieur canadien n'est plus ce qu'elle devrait être. Les processus d'affectations à l'étranger sont trop longs (c'est dans la pratique que ce métier s'apprend le plus rapidement). Le long processus de sélection du ministère conduit nécessairement à des départs plus tôt dans la carrière ou à des réorientations dans le secteur privé plus prompt à répondre aux besoins des jeunes professionnels. Le ministère perdra après quelques années ses meilleurs éléments et la formation unique qu'ils reçoivent. (Une étude sur la rétention des agents et les causes des départs est un exercice essentiel et régulier dans la gestion d'une politique de ressources humaines).

La négociation collective depuis 2000 se démarque par un durcissement de ton et une action syndicale beaucoup plus militante. La seule grève des agents en 2013 a duré plus de 5 mois et elle a coûté à l'économie canadienne 380 millions de dollars canadiens (*Le Devoir; Le tourisme, victime de la grève des diplomates canadiens, 13 juillet 2013*).

L'agent francophone et la carrière

J'invite les membres du comité à lire la section intitulée *Arpents de pièges: francophones, bilinguisme et carrière*, du livre intitulé *Diplomates en péril*, p. 100-107. Beaucoup de progrès restent à faire pour que les francophones se sentent chez eux dans ce ministère encore beaucoup trop anglophone. Notre retrait de l'Afrique francophone et de la Francophonie a été un coup mortel pour notre ministère.

Les recommandations proposées ci-dessous sont fondées sur notre interprétation des problèmes du service extérieur. Elles sont ouvertes à la discussion.

Quoi	Commentaires
Instituer une <i>Commission royale d'enquête</i> sur le renouvellement du Service extérieur	La dernière date de 1981 (40 ans). Il est temps d'avoir une telle enquête pour forcer un redressement des dérives du gouvernement, du ministère et de la FP.
Mettre à jour une vision moderne du service extérieur	On connaît celle de King / Skelton – quelle est celle du diplomate canadien du XXI ^e siècle ?
Recadrer le métier dans une véritable relation professionnelle avec l'employeur – Pour cela, le législateur doit songer à une <i>Loi sur le Service extérieur</i> – pour corriger un système dysfonctionnel depuis des années.	<p>Déclarer le groupe FS « <i>employés stratégiques</i> » de l'État – et l'exclure du système des relations de travail de la FP.</p> <p>C'est le seul groupe à bénéficier d'un bassin de postes de permutants.</p> <p>Remplacer la négociation collective actuelle par une table de négociations salariales et des clauses normatives sur la base de comparatifs de groupes similaires exerçant le même emploi dans les pays du G-7 et les études internationales de Mercer (exemple : GRC, EX). <i>L'APASE demeurera le porte-parole officiel des agents FS.</i></p> <p>Aménager des passerelles étroites avec la FP pour ceux qui quittent le service extérieur ou entrent par la porte d'à côté.</p>
Moderniser le Conseil national mixte (CNM) pour refléter davantage les conditions de travail des agents du groupe FS et leurs familles.	Ces agents représentent 16 % des ressources humaines permutantes du ministère et le plus grand nombre d'employés du gouvernement à l'étranger. Mais leur voix est diluée dans celle des grands syndicats de

	la FP qui représentent des groupes permutants moins importants en nombre. (Exemple : communicateurs, commis, etc.)
Faciliter la création d'une communauté active du Service extérieur et de leur famille. Reconnaître les nouvelles réalités dans lesquelles les agents font leur travail à l'étranger et en reconnaître l'engagement par des primes et des crédits retraite appropriés pour leur travail.	Encourager l'organisation d'une association des anciens employés du ministère, un forum permanent sur divers aspects du service extérieur, ses besoins et sa communauté. Problèmes environnementaux, terrorisme et sécurité, pandémies et maladies ou syndromes du style de celui de La Havane,
Renforcer la notion de méritocratie, de confiance et de loyauté dans la sélection des agents, les nominations plus transparentes aux postes d'ambassadeurs et de consuls généraux.	Le gouvernement devrait avoir une véritable politique de nomination de chef de missions de carrière et de méritocratie comme d'autres pays le font. Il doit être le premier à donner l'exemple. .Renforcer la représentativité régionale, le bilinguisme et la diversité du pays.
Reconnaître et intégrer les compétences distinctes nécessaires dans la carrière des agents dans le cadre d'un travail effectué dans un environnement étranger à la culture canadienne (exemple : résilience, gestion de la diversité, empathie psychologique, etc.)	Mettre en valeur ces compétences dans le cadre professionnel des agents et en tenir compte pour les exercices de promotion
Évaluer le mode d'entrée officiel au service extérieur par un concours national. Les critères de sélection doivent représenter le travail de l'agent au Canada et à l'étranger.	Assurer une formation de base avant départ à une première affectation et offrir un programme de formation et de mentorat continus durant toute la carrière des agents.
Maintenir un nombre adéquat de niveaux dans la carrière FS afin d'y développer une carrière qui englobe toutes les compétences recherchées et exercées.	Répondre à la baisse d'opportunités créées par la politique de mobilité des cadres EX de la FP dans les structures du ministère. Éliminer cette pratique ou offrir plus de postes enrichis pour les meilleurs éléments du bassin d'agents.

Auteur :

Jean-Yves Dionne, ancien consul général du Canada à Rio de Janeiro et diplomate de carrière. MSc. Relations industrielles, Université de Montréal.

.Vice-président de l'Association des auteurs des Laurentides (AAL)

.Coordonnateur/Instigateur du groupe de discussion diplomatique de Montréal à l'Institut des études internationales de Montréal (IEIM/UQAM)

. Membre de l'AMBCANADA.

Mise en garde : Ce texte a été préparé pour des fins de publication. Il est permis d'en extraire les informations pourvu que son auteur soit cité.