



**PORTOLAN  
GLOBAL  
INC.**

## **MÉMOIRE ADRESSÉ AU COMITÉ SÉNATORIAL SUR L'ÉTUDE DE LA POLITIQUE CANADIENNE ET D'AUTRES ÉLÉMENTS DE L'APPAREIL DE POLITIQUE ÉTRANGÈRE AU SEIN D'AFFAIRES MONDIALES CANADA**

Rédigé par John Barrett  
ambassadeur (à la retraite)  
président  
Portolan Global Inc.

### **Objet : Acquisition d'une expérience au sein de l'industrie afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère d'AMC**

#### Avantages d'avoir des cadres d'AMC en ST/CNP qui travaillent dans le secteur industriel

Que retirerait le Ministère s'il aidait des cadres d'AMC à venir travailler dans le secteur industriel en rendant le processus d'échange plus simple et plus profitable?

En tant que directeur général d'une grande association industrielle du secteur des sciences, de la technologie et de l'énergie propre, je peux affirmer que le fait de créer et de soutenir de telles possibilités apporte une plus-value dans plusieurs domaines. Lorsque des cadres supérieurs d'AMC viennent travailler pour le compte de sociétés et d'entreprises canadiennes à des postes de rang supérieur, ils peuvent, par exemple :

- aider des entreprises à mieux comprendre les environnements politique et stratégique dans lesquels les priorités, les programmes de financement et les règlements du gouvernement sont élaborés et mis en œuvre;
- être mieux préparés pour se lancer dans des consultations publiques dirigées par le gouvernement et pour exprimer les préoccupations et les intérêts de l'industrie;
- fournir de l'information sur le « centre » formé par le CPM et le BCP au sein du gouvernement, ainsi que sur le rôle déterminant des membres du personnel politique dans les bureaux des ministres lorsqu'il est question d'enjeux d'intérêt pour l'industrie;
- aider le Ministère à avoir une vision plus globale et plus approfondie de la façon dont l'industrie fonctionne et de ce que sont ses priorités (ici même et à l'étranger), ce qui améliorerait les communications et serait mutuellement avantageux;



- prendre note de certaines pratiques de gestion bien établies pour les instaurer au sein d'AMC<sup>1</sup>;
- faire connaître au personnel d'AMC les enjeux liés au climat et à la transition vers la carboneutralité avec lesquels doit composer l'industrie, en plus des pressions relatives aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). De telles connaissances seraient profitables aux cadres lors de leurs affectations au sein d'AMC et de mutations dans d'autres ministères.

Les employés plus jeunes ou qui occupent des postes de rang inférieur à AMC verront AMC comme un milieu de travail davantage en mesure de répondre à leurs aspirations professionnelles et d'offrir des occasions d'apprentissage continu si des possibilités de leadership sont offertes à l'extérieur de la fonction publique. Cela deviendra également une option intéressante pour les cadres supérieurs s'ils sont persuadés qu'une telle décision sur le plan professionnel ne mettra pas en péril leurs perspectives de carrière. Dans le cas contraire, il se peut que certains jeunes employés talentueux décident de quitter le Ministère, tandis que des employés talentueux chevronnés possédant une expérience à des postes de cadre/CDM pourraient passer d'un ST/CNP à un emploi permanent dans l'industrie.

#### Mesures qui pourraient être prises

(1) Les sous-ministres et les sous-ministres délégués devraient jouer un rôle de chef de file lorsque vient le temps d'expliquer l'importance du travail qu'accomplissent les cadres du Ministère en affectation temporaire au sein de l'industrie, en particulier dans les secteurs industriels ou financiers qui occupent une place importante sur la liste des priorités d'AMC (et du gouvernement). La possibilité d'accepter une telle affectation – que ce soit en passant par Échanges Canada ou par une offre d'emploi distincte – devrait être dûment inscrite dans le cheminement de carrière ou le parcours de promotion des cadres d'AMC. On permettrait ainsi à des cadres de niveau EX-03 et plus d'accepter une affectation d'une durée limitée à l'extérieur du Ministère sans être pénalisés relativement à leurs possibilités de promotion et aux futures affectations de CDM. Il faudrait plutôt voir cela comme une étape importante visant à acquérir des compétences de leadership, une expertise sur le plan des politiques et une expérience de gestion qui viendra améliorer l'apport de cet employé au Ministère.

(2) Les SMA et les DG devraient revoir et restructurer, au besoin, leurs directions générales et leurs bureaux afin de les « harmoniser davantage » avec les intérêts et les technologies des secteurs pertinents de l'industrie. Pour ce faire, on pourrait désigner des ETP qui assureraient la liaison avec l'industrie concernant des enjeux pertinents liés aux politiques, aux programmes et à la réglementation; par ailleurs, cela permettrait d'avoir un meilleur aperçu des problèmes que vivent les entreprises. Ce

---

<sup>1</sup> En 2008-2009, j'étais responsable de la mise en place d'une approche de gestion fondée sur les résultats au Ministère. L'idée était d'établir un lien entre les activités ministérielles et le rendement ainsi que les budgets, les priorités stratégiques et les obligations de rendre compte. Les cadres d'AMC affichaient une forte résistance à grande échelle. Toutefois, une telle approche est fondamentale si l'on veut faire des affaires, et AMC pourrait tirer beaucoup d'enseignements de celle-ci.



sont les DG qui seraient responsables de coordonner une telle initiative de mobilisation et de faire rapport jusqu'aux niveaux des SMA et des SM<sup>2</sup>.

(3) Le Ministère devrait éviter de traiter une industrie et les enjeux qui la concernent au compte-gouttes. Des preuves ont démontré que, si une industrie utilise des technologies ambivalentes, elle finit par être répartie entre différents bureaux et divisions, qui deviennent tous responsables de différents aspects<sup>3</sup>. Cette dispersion est encore plus importante si d'autres ministères et organismes gouvernementaux ont un rôle à jouer (p. ex. RNCAN, Santé Canada, EACL, CCSN). On pourrait demander à un petit groupe de travail de se pencher sur la cohérence des structures internes d'AMC en les comparant à l'état actuel des principales entreprises faisant partie d'une industrie ou d'un secteur. Si l'on obtenait une plus grande similitude entre les deux, on aurait une image plus réaliste de cette industrie au sein d'AMC et, par le fait même, on générerait des résultats stratégiques plus efficaces.

(4) Le fait que l'on accorde de plus en plus d'importance à l'énergie propre, aux minéraux critiques et à la carboneutralité place l'industrie à l'avant-plan lorsqu'il est question de la lutte contre les changements climatiques et de la réduction des émissions de carbone. Le volet géopolitique met à l'avant-plan la question de la sécurité de l'énergie (propriété du carburant et d'autres ressources essentielles et droits d'accès à ces ressources) en ce qui a trait à la politique étrangère du Canada. L'industrie a un véritable rôle conséquent à jouer dans ce cas-ci également. C'est donc dans l'intérêt mutuel du gouvernement et de l'industrie d'en venir à une meilleure compréhension réciproque et à un plus grand engagement dans ces dossiers. Si l'on pouvait compter sur la présence de cadres d'AMC en affectation à des postes stratégiques au sein de l'industrie, cela serait d'une grande aide à ce niveau.

(5) Il faudrait appliquer une approche « Équipe Canada » chaque fois que cela est possible au moment de former des délégations et de désigner des représentants pour des activités et des réunions

---

<sup>2</sup> En tant que président et chef de la direction de l'Association nucléaire canadienne, j'ai demandé à de hauts fonctionnaires responsables des échanges commerciaux (SMA, DG) d'accorder à l'industrie une place plus importante et plus spécifique – en raison de sa taille, de son importance économique et de son engagement sur le plan international – au sein du Ministère. L'industrie a été enfouie dans le secteur des sciences de la vie, vraisemblablement parce que quelqu'un avait décidé qu'elle se distinguait principalement par la production d'isotopes médicaux au moyen de réacteurs. Mon plaidoyer est tombé dans l'oreille de sourds.

<sup>3</sup> Par exemple, le Canada ne dispose pas d'une approche pangouvernementale (sans parler d'une approche s'appliquant à AMC) pour le secteur nucléaire civil. On trouve des « éléments » touchant au nucléaire dans le volet des activités commerciales d'AMC (soutien international pour la technologie du CANDU, extraction minière de l'uranium et chaîne d'approvisionnement nucléaire au Canada), mais aussi dans le secteur commercial des sciences de la vie (toutefois, on n'offre pas réellement de soutien), dans la division du contrôle des exportations d'AMC (en raison du caractère « à double usage » de la technologie nucléaire) et, finalement, dans la division de la non-prolifération et du désarmement du Ministère (traités multilatéraux, contrôle des armes, programmes de renforcement des capacités dans le domaine de la sécurité nucléaire). Il est difficile d'établir une cohérence en matière de politique étrangère quand on compte autant d'éléments en jeu.



internationales. Bien qu'une telle approche soit utilisée de façon sporadique par les ministères, souvent sur une base ponctuelle, il serait avantageux de prendre un engagement systématique avec l'industrie à de telles fins. Les cadres d'AMC qui travailleraient au sein de l'industrie contribueraient à créer les liens et les réseaux nécessaires dans de telles circonstances, tandis que l'expertise de l'industrie viendrait renforcer la crédibilité des représentants d'AMC (surtout dans des domaines complexes sur le plan de la technologie)<sup>4</sup>.

(6) Il faudrait organiser les ressources humaines d'AMC différemment de la structure actuelle en ce qui a trait aux affectations des cadres supérieurs. Les RH devraient être dirigées par un DG distinct – peut-être de l'extérieur du Ministère – qui aurait suivi une formation et qui posséderait une expérience dans l'élaboration de cheminements de carrière et de lignes directrices à l'intention des cadres qui iraient travailler dans l'industrie, que ce soit par l'entremise d'Échanges Canada ou après avoir reçu des offres d'emploi distinctes pouvant nécessiter que l'employé soit en CNP<sup>5</sup>. Le cheminement de carrière « obligerait » le Ministère à établir des liens entre les responsabilités assumées au sein de l'industrie ainsi que des affectations significatives et des promotions au sein de la structure organisationnelle d'AMC.

#### En bref

En mettant en place de telles mesures, il serait plus facile de définir et de réaliser des objectifs qui seraient avantageux pour le Ministère, le gouvernement du Canada ainsi que l'industrie et des entreprises du secteur privé. Si l'on veut résumer brièvement les recommandations en trois points, on pourrait dire...

- Qu'il faut permettre aux cadres supérieurs d'AMC d'avoir plus facilement accès à des expériences de travail dans le secteur industriel qui ont un lien plus direct avec leurs perspectives de carrière.

---

<sup>4</sup> Alors que je travaillais pour le compte de l'ANC, j'ai mis en place la première « Équipe Canada » composée de l'industrie nucléaire/RNCan/AMC, dans le cadre de la Conférence générale de l'AIEA en 2015, en faisant appel aux personnes que j'avais rencontrées à cet endroit quand j'étais CDM. Il faut savoir que l'approche « Équipe Canada » mise sur la planification, les préparations et les activités de la délégation canadienne lors des CG annuelles de l'AIEA.

<sup>5</sup> La création d'un poste de « directeur général d'Échanges avec l'industrie » à AMC mènerait aussi à l'adoption d'une politique sur les conflits d'intérêt soigneusement élaborée et bien surveillée qui permettrait d'orienter le travail des cadres d'AMC au sein de l'industrie. Il serait essentiel d'imposer des restrictions relativement au lobbying et à la récusation en ce qui a trait aux négociations directes avec d'anciens collègues d'AMC. En se basant sur des conseils juridiques réfléchis, le DG pourrait superviser l'éthique de travail des personnes occupant des postes de haut niveau dans l'industrie pour s'assurer qu'elles ne dépassent pas les limites permises en ce qui a trait à l'utilisation de leurs contacts, des échanges de renseignements et des connaissances d'initiés. On pourrait adopter des exigences spéciales pour les titulaires d'une charge publique désignée en vue de prévenir le lobbying actif.



**PORTOLAN**  
**GLOBAL**  
**INC.**

- Qu'il faut améliorer la compréhension qu'a l'industrie de l'« appareil » gouvernemental – c.-à-d. la façon dont on élabore les politiques et les programmes qui ont une incidence sur les intérêts de l'industrie.
- Qu'il faut renforcer les connaissances d'AMC au sujet des questions et des préoccupations de l'industrie canadienne, ce qui permettra d'accroître la cohérence et la profondeur de la politique étrangère du Canada et sera avantageux pour la représentation du Ministère à l'étranger.