

Le Canada et l'Europe: des partenaires stratégiques au-delà des années Trump

Allocution prononcée devant l'Association des anciens ambassadeurs du Canada

Le mardi 15 septembre 2026, au Club de Golf Royal Ottawa

Stéphane Dion
Diplomate en résidence
Faculté des arts et des sciences
Université de Montréal

Chers ambassadeurs, chers collègues,

À l'invitation d'Alex Bugailiskis, à laquelle, comme vous le savez, il est impossible de refuser quoi que ce soit, j'ai le plaisir de me retrouver devant les diplomates canadiens les plus expérimentés, pour discuter des relations entre le Canada et l'Europe.

Je m'adresse à vous alors que demain notre premier ministre sera le tout premier dirigeant non-européen à assister, en tant qu'invité d'honneur, au discours sur l'état de l'Union européenne, le moment politique le plus en vue du calendrier de l'UE. Et le lendemain, le Premier ministre Carney prononcera un discours devant le Parlement européen. Ensuite, au Canada, les 29 et 30 octobre, aura lieu le sommet annuel Canada-Union européenne.

À la suite de ce processus, il est bien possible que le Canada se rapproche d'un statut reconnu en tant que pays le plus européen des pays non européens, une forme d'alliance unique, pour reprendre l'expression du premier ministre Carney. Déjà, le Partenariat stratégique signé en juin 2025 entre le Canada et l'UE, qui comprend aussi un partenariat sur la sécurité et la défense, constitue le partenariat le plus complet que l'UE ait jamais conclu avec un pays non-membre. On part déjà du partenariat stratégique le plus achevé. Il s'agit donc de bâtir du meilleur sur le meilleur, afin de progresser dans tous les domaines clé : le commerce, l'investissement, la coopération scientifique et universitaire, la mobilité des travailleurs, la reconnaissance des diplômes, l'Arctique, etc.

Nous sommes à un moment de l'histoire où les Européens et les Canadiens ressentent un besoin exceptionnel de se rapprocher les uns des autres. Ce besoin de rapprochement est en grande partie dû, comme nous le savons bien, à notre désapprobation du comportement erratique et inamical, pour ne pas dire plus, de l'administration Trump. Alors l'Europe nous apparaît comme un allié politique et économique vital à un moment où nous en avons vraiment besoin. Et le Canada se distingue, pour beaucoup d'Européens, comme le « bon » pays d'Amérique du Nord, celui sur lequel on peut compter, qui croit aux accords gagnant-gagnant, qui tient sa parole, le pays le plus européen des pays non européens.

L'intensification des échanges entre l'Europe et le Canada se manifeste de façon concrète. Ce sont des compagnies françaises (SNCF, Keolis et Systra) qui participent à l'élaboration du premier TGV au Canada. C'est un consortium germano-norvégien (TKMS) qui construit la nouvelle flotte canadienne de douze sous-marins. La française Alstom va construire 313 voitures destinées à remplacer le parc de VIA Rail. La société minière canadienne Lumina Metals est engagée dans un grand projet d'exploitation du cuivre et de l'argent dans l'ouest de la Pologne. L'élan est indéniable, il faut l'accélérer, l'augmenter et le pérenniser.

À ce stade crucial de notre relation avec l'Europe, je ressens le besoin d'insister sur deux aspects.

Premièrement, notre besoin de rapprochement avec l'Europe dépasse de beaucoup l'horizon Trump. C'est durablement qu'il nous faut apprendre à être moins dépendant des États-Unis, tant sur le plan militaire et de sécurité que sur le plan économique et commercial.

Deuxièmement, c'est maintenant, alors que notre entente est si parfaite avec l'Europe et que notre Premier ministre y jouit d'une aura exceptionnelle, que nous les Canadiens devons développer des habitudes de travail efficaces avec ce continent, avec les 27 pays de l'Union Européenne et au-delà. Pour cela, il faut mieux nous organiser, de façon méthodique et planifiée, ce que nous avons commencé à faire. Je vais énumérer mes suggestions pour y arriver.

1. Au-delà de l'ère Trump

Supposons que dans deux ans le peuple américain élise un président plus normal, aussi amical envers le Canada que l'ont été tous les prédécesseurs de Donald Trump depuis au moins le début du 20^{ième} siècle. Alors prendront fin les injures contre notre pays, les extorsions grossières, les menaces d'annexion et la guerre tarifaire. Mais des barrières douanières et des différends commerciaux subsisteront et des pressions protectionnistes continueront à s'exercer aux États-Unis. Certes, les sympathies malsaines pour des dictateurs hostiles, les menaces de retrait de l'OTAN, le refus d'aider l'Ukraine, toutes ces aberrations cesseront, mais les États-Unis continueront de vouloir pivoter vers le front asiatique et de demander à l'Europe et au Canada d'assumer davantage par eux-mêmes leur défense. Nous continuerons à avoir intérêt à ne pas mettre tous nos œufs dans le même panier.

Le fameux discours de Davos du premier ministre Carney s'adressait au monde entier, mais notre premier ministre y a aussi formulé un message clair pour nous les Canadiens : nous devons prendre au sérieux nos objectifs de diversification économiques et géostratégiques. Depuis le temps qu'on en parle – depuis Pierre Elliott Trudeau ! Cette fois-ci, il faut réussir.

Il nous faut solidifier considérablement nos liens avec l'Amérique latine, l'Indopacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique... et aussi avec l'Europe. Il n'y aura pas de stratégie de diversification réussie pour le Canada sans un renforcement considérable de nos liens avec l'Europe. Cela tombe bien, car l'Europe aussi a intérêt à renforcer ses liens avec nous, durablement, au-delà des difficultés actuelles causées par l'hostilité de l'Administration Trump.

Certes, les Européens sont aimantés vers nous en contrecoup de la répulsion qu'ils ressentent pour Trump. Celle-ci est vive. On le voit dans les sondages. On le voit par le

fait que cela a pris un an au Parlement européen pour péniblement accepter l'accord 15-0 (les États-Unis imposent à l'UE des droits de douane de 15% sans contrepartie) négocié par la présidente Von der Leyen. Régulièrement, Trump menace de violer cet accord, tantôt pour faire pression à propos du Groenland qu'il rêve d'annexer, ou pour contraindre les Européens à l'appuyer dans sa guerre contre l'Iran.

Les dirigeants du Royaume-Uni goûtent eux aussi à cette médecine, alors que Trump les menace, s'ils ne s'alignent pas toujours davantage sur ses vues, d'appuyer son allié argentin Milei à propos de la question des Îles Malouines.

Pour l'UE, le marché américain ne représente pas, comme pour le Canada, les trois quarts du commerce extérieur, mais plutôt le cinquième. L'enjeu commercial y est donc vécu comme moins crucial qu'il ne l'est pour nous qui sommes le pays au monde dont l'économie est la plus imbriquée avec celle des États-Unis. En revanche, le soutien militaire massif des États-Unis, leur maintien résolu dans l'Otan, leur appui indéfectible à l'Ukraine, sont perçus en Europe comme un enjeu vital, existentiel, surtout dans l'est du continent. Les tensions croissantes avec le régime Poutine, ses incursions de drones en territoire de l'Otan, ses ingérences dans la vie politique des pays européens, ses tentatives manifestes de sabotage d'infrastructures énergétiques en Allemagne et ailleurs, tout cela fait apparaître comme très inquiétantes les menaces de retrait militaire de Donald Trump, son soutien aux partis d'extrême-droite, y compris les néo-nazis allemands, et ses insultes à répétition proférées contre les dirigeants européens, contrastant avec sa déférence envers Poutine.

Face à Trump, les gouvernements européens choisissent leurs batailles, ils évitent de jeter inutilement de l'huile sur le feu. Aussi ne faut-il pas s'attendre à ce que les dirigeants européens nous fassent des déclarations d'appui tonitruantes dans la guerre commerciale que nous impose Trump. Mais notre résilience force leur admiration et rehausse encore davantage l'immense prestige de notre premier ministre en Europe.

Les Européens constatent avec soulagement que nous avons résisté à une tentative de vassalisation et d'extorsion allant au-delà des questions commerciales. Les États-Unis auraient fait main basse sur nos ressources, allant jusqu'à s'octroyer un droit de premier refus sur nos minéraux critiques. Nous aurions dû renier notre accord commercial avec l'UE, l'AECG, ce qui aurait coupé net l'élan actuel de nos échanges économiques avec l'Europe.

L'Europe a un intérêt à long terme à renforcer ses liens avec une démocratie alliée stable, forte en technologie et en R&D, et dotée de ressources naturelles essentielles comme le Canada. L'Union européenne et ses États membres considèrent le Canada comme un marché stratégique en pleine expansion, une économie de pointe riche en ressources critiques, indispensable pour les transitions énergétique et numérique, ainsi que pour le réarmement militaire, à un moment où les États européens cherchent à se libérer de leur dépendance au gaz russe et aux minerais critiques en provenance de Chine.

Politiquement, les Européens nous voient comme une démocratie stable, bien plus fiable que les États-Unis. Ils ont besoin d'un tel allié stable et crédible, alors qu'eux-mêmes connaissent d'énormes difficultés : montée de l'extrême-droite, discorde à propos de l'immigration, pressions du régime Poutine de plus en plus menaçantes alors qu'une fatigue se manifeste dans certains pays membres de l'UE quant à l'appui à l'Ukraine, réarmement onéreux et peu populaire, négociations budgétaires difficiles entre les pays frugaux et ceux qui sont lourdement endettés, main-d'œuvre vieillissante, croissance économique faible avec une industrie européenne – en particulier l'allemande et le secteur de l'automobile – vacillante face à la concurrence chinoise.

Les choses pourraient empirer. En 2027, se tiendront des élections en Estonie, en Finlande, en France, en Grèce, en Espagne, en Slovaquie, en Pologne et en Italie. Plusieurs de ces élections pourraient donner lieu à une poussée de la droite populiste-nationaliste défavorable à l'UE, à l'immigration et aux politiques climatiques. Certains de ces partis populistes sont contre le maintien de l'aide à l'Ukraine et se montrent sympathiques à Poutine.

Comme si toutes ces difficultés ne suffisaient pas, l'Europe est maintenant durement affectée par le changement climatique, avec les vagues de chaleur étouffantes, les feux de forêts dévastateurs et les pénuries d'eau qui affectent la santé publique et toute l'économie. Pourtant, les politiques climatiques et environnementales sont en plein ressac, attaquées, retardées ou abandonnées au nom des impératifs économiques liés au coût de la vie, à la productivité et à l'allégement réglementaire.

Toutes ces difficultés font en sorte que l'Europe n'est pas immunisée contre le repli sur soi. Pour le Canada, cela signifie que la vigilance s'impose afin de nous garantir un plein accès aux marchés européens. Notre diplomatie déploie des efforts efficaces pour éviter que les exportateurs canadiens soient des victimes collatérales des stratégies industrielles et commerciales que l'Union européenne adopte en réplique au protectionnisme américain et pour endiguer le flot des marchandises chinoises. En de nombreux pays européens, le poids électoral des mouvements protectionnistes augmente avec la montée de la droite radicale nationaliste et de la gauche antimondialiste.

Nous voulons garder le marché européen aussi ouvert que possible à nos produits et services. D'où notre intérêt à maintenir une Union européenne cohérente, fonctionnelle et libérale, ouverte à nos arguments en faveur d'un commerce inclusif qui est la marque de notre pays, et non une Europe incohérente fragmentée par des nationalismes autocentrés.

En tout cas, la conjoncture actuelle est propice à un renforcement durable de nos relations avec le continent européen. L'Union européenne et le Canada sont des alliés proches dans tous les domaines clés : l'OTAN, la sécurité internationale, l'Ukraine, le Moyen-Orient et l'Iran, le commerce ouvert, l'IA, la transition vers une économie décarbonée, la lutte contre les ingérences étrangères. Pour tout cela et plus encore,

l'UE et le Canada sont des partenaires stratégiques essentiels, qui doivent apprendre à agir davantage ensemble, plus efficacement, avec des résultats plus probants.

Certes, un pays est lié à sa géographie. L'Europe ne peut pas remplacer les États-Unis pour nous, mais elle peut nous aider à en être moins dépendants. Actuellement, 76% du commerce extérieur canadien se fait avec les États-Unis, comparativement à 8% avec les pays de l'Union européenne. Le gouvernement du Canada a annoncé qu'il entend doubler en dix ans les exportations canadiennes vers les marchés autres que les États-Unis. Pour réussir à doubler les exportations canadiennes en Europe de 2025 à 2035, celles-ci devront croître à un taux annuel moyen de 7,18%. Ce taux est nettement plus élevé que le taux annuel moyen de 3,93% des dix dernières années. Cela constitue un défi considérable qui nécessitera une performance soutenue bien au-delà des tendances historiques récentes. Cet objectif ambitieux est atteignable, mais il faudra pour cela améliorer considérablement les méthodes de travail canadiennes.

L'Europe est sollicitée de tous côtés. La compétition pour y prendre des parts de marché et attirer ses investisseurs est féroce. Il faut se donner les moyens de nos ambitions en Europe.

2. Se donner les moyens de nos ambitions en Europe

Depuis avril 2025, le Premier ministre Carney et ses ministres ont multiplié les voyages dans le monde et particulièrement en Europe. Le Canada a signé de nombreux accords et partenariats solides avec plusieurs pays dans tous les domaines : défense, sécurité, nucléaire civil, intelligence artificielle, quantique, minéraux critiques, cybersécurité, renseignement, gestion de crise, technologies propres, océans, transport, et innovation en général.

Tout cela est très bien. Mais voici l'enjeu: ces accords et partenariats qui s'accumulent ne doivent pas rester sur le papier ; ils doivent être pleinement mis en œuvre. Signer des accords avec les Européens n'est pas trop difficile. Ce qui est plus compliqué, c'est de les mettre en pratique. Nous devons « livrer les livrables ». À Ottawa, à Bruxelles et dans les capitales européennes, nous avons du travail à faire pour que les engagements se traduisent en actions concrètes.

À cette fin, voici une première proposition : **le gouvernement, le premier ministre, doivent nommer, systématiquement et officiellement, pour chacune de ces ententes, un haut fonctionnaire canadien, lequel, avec son pendant européen, sera imputable de sa mise en œuvre. Il faut, pour chaque entente, une imputabilité claire, assortie d'échéances et d'objectifs précis.**

C'est ce que le Premier ministre a fait dans le cas du Partenariat stratégique **signé en juin 2025** avec l'Europe. Il a nommé son représentant personnel auprès de l'Union européenne, John Hannaford, responsable, avec son pendant européen, de la mise en

œuvre de cet accord. Le prochain Sommet Canada-UE, les 29 et 30 octobre, devra être le moment de prendre acte des résultats réellement obtenus depuis un an dans tous les domaines prioritaires, afin d'amplifier cet élan et de nous hisser notre relation vers un nouveau sommet, une réelle alliance unique.

Rien ne serait plus décourageant que si le Sommet devait se contenter d'accoucher d'un autre communiqué ronflant, rempli de généralités, du style : « Nous allons continuer à continuer », ce genre de documents qu'à peu près personne ne lit une fois que les rédacteurs en ont péniblement négocié chaque syllabe et point-virgule.

En plus de cet impératif d'imputabilité et d'objectifs précis, **je propose que soit développée une véritable approche d'Équipe Canada**. C'est ce que font nos concurrents. Lorsqu'il s'agit d'obtenir un contrat ou un investissement, tous les ministres et hauts fonctionnaires travaillent ensemble. Ils ne laissent pas cette tâche au seul ministre de l'Industrie ou au ministre du Commerce. Ils ne travaillent pas en vase clos. Nos concurrents sont rapides sur leurs patins, prêts à se lancer dès qu'une occasion se présente.

Une approche d'équipe serait un outil précieux pour la stratégie canadienne partout dans le monde, mais elle est particulièrement nécessaire dans le contexte européen. L'Europe est le seul continent véritablement intégré, grâce à l'existence de l'UE et à l'attrait qu'elle exerce sur tous les pays qui souhaitent la rejoindre. Presque toutes les questions dont traitent nos ambassadeurs et leurs équipes en Europe ont une forte dimension continentale, même si elles prennent des formes différentes selon le contexte national. D'où la nécessité incontournable d'une approche « Équipe Canada ».

De grands espoirs sont placés dans le Bureau des exportations stratégiques que le Premier ministre vient de créer. Mais celui-ci ne pourra faire œuvre utile que si son action s'agence non seulement avec les ministres et les ministères, mais aussi avec tous les organismes qui existent déjà : Exportation et développement Canada, qui fournit un financement ; la Corporation commerciale canadienne, qui aide les entreprises canadiennes à vendre aux gouvernements étrangers ; le Service des délégués commerciaux, qui crée des contacts sur le terrain ; Investir au Canada, dont la mission est d'attirer de investissements de partout y compris d'Europe; et la nouvelle Agence de l'investissement pour la défense. Si chacune de ces structures tire à hue et à dia et devient un État dans l'État, nous allons échouer.

Il faut une équipe soudée, où l'information circule et où chacun ajoute à l'action de l'autre. J'ai trop vu des situations où un ministre ou un autre haut responsable du gouvernement canadien arrive dans un pays européen dans l'ignorance complète de ce qui a pu être fait par d'autres agents du gouvernement auparavant et des visites qui sont prévues par la suite. Des occasions en or sont perdues de créer un élan, un effet cumulatif.

Le gouvernement du Canada s'est enfin doté d'un instrument essentiel pour que l'information circule et qu'une stratégie efficace soit déployée : un tableau de bord qui précise, d'une part, les objectifs que le gouvernement du Canada poursuit en Europe en matière de contrats, de réglementations, d'accords commerciaux, de coopération universitaire, d'investissements, etc. et, d'autre part, les visites que le Premier ministre, les ministres et les autres hauts responsables prévoient d'effectuer en Europe, ainsi que celles des Européens au Canada.

Grâce à ce tableau de bord, le gouvernement du Canada tient à jour le registre des opportunités qui se présentent dans les pays ou les régions d'Europe, de sorte que chaque ministre et haut responsable en visite dans le pays est informé de ces opportunités économique et peut jouer un rôle positif, mettant en action l'approche « Équipe Canada ».

L'Europe doit vraiment être une priorité pour le gouvernement et être intégrée dès maintenant, pas plus tard, dans la nouvelle économie canadienne de la défense, de l'intelligence artificielle et des minéraux critiques actuellement en développement. Il faut que toutes les nouvelles structures que le premier ministre a mises en place – y compris l'Agence de l'investissement pour la défense – ainsi que les ministres responsables — Défense, IA, Ressources naturelles Canada, Industrie — aient le mandat de travailler de concert avec la ministre des Affaires étrangères, Affaires mondiales Canada et nos ambassadeurs en Europe.

Dès lors que le gouvernement du Canada s'affirme comme un acteur plus cohérent et efficace, il est en meilleure position pour coordonner son action avec les autres forces vives du Canada actives sur le terrain en Europe. Il faudra établir une coopération beaucoup plus étroite avec les gouvernements des provinces et des territoires. Certains sont déjà très présents en Europe, dont le Québec bien sûr, mais aussi l'Ontario et l'Alberta. Il faudra aussi mieux travailler avec les dirigeants de nos grandes entreprises, les maires de nos grandes villes, les leaders autochtones, nos chambres de commerce y compris les chambres Canada-pays européens, nos universités et centres de recherche, nos grands fonds de pension, etc.

Une autre condition essentielle du succès sera de maintenir autant que possible nos ressources diplomatiques en Europe. Il faut être sur place pour gagner. Alors que nous accroissons fortement nos dépenses militaires, il ne faut pas négliger non plus nos ressources diplomatiques sur le terrain. Elles sont déjà sous-développées pour un pays du G7 et même en comparaison avec des pays de moindre importance que nous. Les chiffres d'Affaires mondiales Canada rendus publics en juin 2023 indiquent que nous sommes présents dans 110 pays dans le monde. L'Australie est présente dans 122 pays, elle qui n'est pas un membre du G7. Le Brésil, dans 133 pays; La Turquie dans 136 pays, et la Corée du Sud se trouve dans 191 pays.

Affaires mondiales Canada est requis de procéder à des coupes pour aider le gouvernement à réduire son déficit. **Je propose que ces économies se fassent dans le ministère à Ottawa, mais que l'on épargne la section géographique et notre présence sur le terrain.** Le nombre d'employés d'Affaires mondiales assignés à Ottawa est démesuré par rapport à notre déploiement à l'étranger, si l'on compare à ce que font nos alliés.

En tout cas, il ne faut surtout pas affaiblir le Service des délégués commerciaux, alors même qu'il faut encourager les entreprises canadiennes à s'intéresser au marché européen. Les délégués commerciaux leur tiennent la main, les accompagnent de A à Z et leur montrent comment aborder les marchés allemands, français, italiens, polonais, etc.

L'idéal serait de renforcer le Service des délégués commerciaux, surtout dans les secteurs stratégiques : défense et sécurité, nucléaire civil, technologies et énergies propres, minéraux essentiels et intelligence artificielle. Ainsi, nous serions mieux outillés pour tirer pleinement parti de l'AECG qui encore récemment n'était utilisé qu'à 60% de son potentiel selon l'économiste en chef d'Affaires mondiale Canada.

Il y a une autre ressource clé qui pourrait être beaucoup mieux utilisée de façon à maximiser l'efficacité stratégique du Canada en Europe. Je parle de l'ambassadeur. Je suis impressionné par la qualité de nos chefs de mission. Quand j'étais ministre, j'en apprenais plus sur le pays que je visitais en échangeant avec l'ambassadeur dans la voiture de fonction au sortir de l'aéroport qu'en lisant les gros cahiers d'information que les fonctionnaires d'Ottawa avaient préparés. Pendant mes huit années d'Envoyé spécial en Europe, je n'ai rencontré que des chefs de mission compétents et dévoués.

En même temps, j'ai pu constater combien trop souvent eux et leurs équipes étaient tenus à l'écart des informations essentielles. Grâce à mes connections politiques auprès des ministres et de leurs bureaux, j'ai pu aider des ambassadeurs à obtenir les informations sans lesquelles ils n'auraient pu agir à temps de façon efficace.

Je propose que le gouvernement adopte un protocole de quatre règles qui stipulerait que :

- lors des réunions bilatérales tenues à l'occasion des visites officielles, l'ambassadeur est toujours présent et même, est celui qui s'assoit à la droite du Premier ministre ou du ministre – s'il y a 1+1, le +1 est l'ambassadeur;
- s'il y a une écoute silencieuse d'une discussion téléphonique entre chefs de gouvernement ou ministres, l'ambassadeur fait bien sûr toujours partie du groupe à l'écoute;
- les cahiers d'information préparés pour les visites sont toujours examinés par l'ambassadeur, qui a l'occasion de faire des suggestions;
- peu importe où les réunions bilatérales ont lieu dans le monde, le compte rendu est transmis à l'ambassadeur.

On n'a pas idée combien ces quatre règles simples permettraient aux chefs de mission et à leurs équipes d'être mieux informés, d'être bien considérés par le pays d'affectation, d'ouvrir des portes, de développer des réseaux de haut niveau et d'obtenir un meilleur suivi des visites ministérielles. Il faut garder à l'esprit que lorsque le ministre et son entourage quittent le pays, le seul haut responsable canadien qui reste en place pour faire le suivi sur le terrain est l'ambassadeur, avec son équipe de l'ambassade.

Le respect de ces quatre règles ne coûterait pas un sou au gouvernement mais lui vaudrait une diplomatie beaucoup plus apte à remplir son rôle efficacement.

Conclusion

En somme, pour chaque entente signée avec l'Europe, le gouvernement doit nommer un responsable du suivi, avec des lignes d'imputabilité claires, des échéances et des objectifs précis. Tous les ministères et organismes doivent agir de concert, selon une véritable approche d'Équipe Canada, soutenue par un tableau de bord qui permet de suivre une stratégie d'ensemble, laquelle doit être bien coordonnée avec les provinces, le secteur privé et les autres forces vives du Canada en Europe. Les coupes à Affaires mondiales Canada doivent s'effectuer au sein des services auxiliaires à Ottawa mais doivent épargner la section géographique et notre présence sur le terrain. L'ambassadeur doit être reconnu comme un maillon essentiel du succès.

Surtout, il nous faut de la détermination, de la constance, une vision à long terme allant bien au-delà des difficultés liées aux aberrations trumpiennes. Même quand ça ira mieux avec les États-Unis, il nous faudra solidifier toujours davantage nos liens avec l'Europe.

Dans une large mesure, notre sécurité stratégique, notre capacité à défendre la démocratie dans le monde y compris chez nous, l'atteinte de nos objectifs de diversification économique, la poursuite d'un développement vraiment durable et d'une économie carboneutre, dépendront de notre capacité à consolider nos alliances en Europe et à y établir des partenariats toujours plus solides et efficaces, donnant des résultats concrets et positifs. La mise en œuvre de mes recommandations nous ferait progresser sur tous ces fronts.