

**EVIDENCE**

OTTAWA, Thursday, March 9, 2023

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met with videoconference this day at 11:30 a.m. [ET] to examine and report on the Canadian foreign service and elements of the foreign policy machinery within Global Affairs Canada; and, in camera, to study a draft agenda (future business).

**Senator Peter M. Boehm** (*Chair*) in the chair.

**The Chair:** Welcome, everyone.

My name is Peter Boehm. I am a senator from Ontario and the Chair of the Committee on Foreign Affairs and International Trade.

Before we begin, I wish to invite committee members participating in today's meeting to introduce themselves.

**Senator Housakos:** Senator Leo Housakos from Quebec.

**Senator Ravalia:** Senator Mohamed-Iqbal Ravalia from Newfoundland and Labrador.

**Senator Greene:** Senator Stephen Greene from Nova Scotia.

**Senator MacDonald:** Senator Michael MacDonald from Nova Scotia.

**Senator Harder:** Senator Peter Harder from Ontario.

**Senator Boniface:** Senator Gwen Boniface from Ontario.

**Senator Busson:** Senator Bev Busson from British Columbia.

**Senator Coyle:** Senator Mary Coyle from Nova Scotia.

**Senator Woo:** Senator Yuen Pau Woo from British Columbia.

**The Chair:** I wish to welcome all of you, as well as the people across Canada who may be watching us today on Senate ParLVU.

Today, we continue our study on Canada's Foreign Service — the objective of which is to evaluate whether Canada's Foreign Service and foreign policy machinery are fit for purpose, and ready to respond to global challenges today and in the future.

To discuss the matter, we are very honoured to welcome by video conference today the Honourable John Baird, the former minister of foreign affairs — he is the former minister of many

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le jeudi 9 mars 2023

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 11 h 30 (HE), avec vidéoconférence, pour examiner, afin d'en faire rapport, le service extérieur canadien et d'autres éléments de l'appareil de politique étrangère au sein d'Affaires mondiales Canada; et à huis clos, pour étudier un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

**Le sénateur Peter M. Boehm** (*président*) occupe le fauteuil.

**Le président :** Bienvenue à tous.

Je m'appelle Peter Boehm, je suis un sénateur de l'Ontario et je suis président du Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international.

Avant de commencer, j'inviterais les membres du comité qui participent à la séance d'aujourd'hui à se présenter.

**Le sénateur Housakos :** Sénateur Leo Housakos, du Québec.

**Le sénateur Ravalia :** Sénateur Mohamed-Iqbal Ravalia, de Terre-Neuve-et-Labrador.

**Le sénateur Greene :** Sénateur Stephen Greene, de la Nouvelle-Écosse.

**Le sénateur MacDonald :** Sénateur Michael MacDonald, de la Nouvelle-Écosse.

**Le sénateur Harder :** Sénateur Peter Harder, de l'Ontario.

**La sénatrice Boniface :** Sénatrice Gwen Boniface, de l'Ontario.

**La sénatrice Busson :** Sénatrice Bev Busson, de la Colombie-Britannique.

**La sénatrice Coyle :** Sénatrice Mary Coyle, de la Nouvelle-Écosse.

**Le sénateur Woo :** Sénateur Yuen Pau Woo, de la Colombie-Britannique.

**Le président :** Je souhaite la bienvenue à vous tous, ainsi qu'à tous ceux et celles qui nous regardent aujourd'hui des quatre coins du pays sur ParLVU.

Aujourd'hui, nous poursuivons notre étude du service extérieur canadien afin d'évaluer si ce service et l'appareil de politique étrangère sont bien adaptés et prêts à répondre aux défis mondiaux actuels et futurs.

Pour traiter de la question, nous avons l'immense honneur de recevoir par vidéoconférence l'honorable John Baird, ancien ministre des Affaires étrangères. Il est l'ancien ministre de bien

things at both the federal level and the provincial level, but he is speaking to us today as the former minister of foreign affairs. Welcome, Mr. Baird. You have 10 minutes for an opening statement, and then we will proceed to the routine that you are so familiar with: questions from senators and your answers. Mr. Baird, you have the floor.

**Hon. John Baird, P.C., Former Minister of Foreign Affairs, as an individual:** Thank you very much, Mr. Chair. Let me thank you for the kind invitation to be with you today, and congratulate you and the committee for undertaking this important effort.

I can say that Senator Boehm and Senator Harder were two of the best public servants that I had the pleasure of working with — and also my friend Senator Housakos, who's been a friend for more than 35 years. I'm thrilled to be here.

I have some comments to make, and then I'll turn it over. The role of the department should be, chiefly, to do two things: The first is to promote Canadian values, including freedom, human rights, pluralism and the rule of law. The second is to promote Canadian interests, and those are increasingly about two things: peace and security — and, especially, Canada's economic interests.

One American business group — before I became the foreign minister — had awarded Hillary Clinton and named her the best Secretary of Commerce ever in American history, which shows you the extent to which our friends and allies around the world are pursuing economic interests as a higher priority than they might have 25 or 50 years ago.

I think we need to create a new vision for a truly integrated team, whether it's foreign policy, trade or development. The vision of integration, in my opinion, hasn't lived up to its potential — and that's both before and after I became the foreign minister.

First, with the trade file, and then later on — when I was the foreign minister — with the development file, I think there is still too much of a patchwork of bureaucratic stitching together. Too many of the fiefdoms, I think, remain in place; we need to streamline things, and have a bold machine where hard-nosed policy reaches the minister and the government.

In foreign policy, for a country like Canada, it is absolutely essential that we have priorities. I don't think we can play on every field, and those priorities will change over time. For me, between 2011 and 2015, the three big priorities were as follows: The first priority was the Five Eyes, especially the relationship with the United States. The second was the Middle East and North Africa, where we had the conflicts in Libya and Syria, the threat of Iran, the Israeli-Palestinian question, the challenge

des choses à l'échelle tant fédérale que provinciale, mais il s'adresse à nous aujourd'hui à titre d'ancien ministre des Affaires étrangères. Bienvenue, monsieur Baird. Vous disposez de 10 minutes pour faire une déclaration, puis nous passerons à la routine que vous connaissez bien : la période de questions des sénateurs et vos réponses. Monsieur Baird, vous avez la parole.

**L'honorable John Baird, c.p., ancien ministre des Affaires étrangères, à titre personnel :** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président. Permettez-moi de vous remercier de m'avoir gracieusement invité à me joindre à vous aujourd'hui, et de féliciter le comité d'entreprendre cet effort important.

Je peux affirmer que le sénateur Boehm et le sénateur Harder sont deux des meilleurs fonctionnaires avec lesquels j'ai eu le plaisir de travailler. Je salue également le sénateur Housakos, qui est un ami depuis plus de 35 ans. Je suis enchanté d'être ici.

J'ai quelques observations à formuler, puis je céderai la parole. Le ministère devrait principalement assumer deux rôles : promouvoir les valeurs canadiennes, y compris celles de liberté, des droits de la personne, du pluralisme et de la primauté du droit, et veiller aux intérêts du Canada en ce qui concerne de plus en plus deux domaines : la paix et la sécurité. Le ministère s'intéresse particulièrement aux intérêts économiques du Canada.

Avant que je ne devienne ministre des Affaires étrangères, un groupe de gens d'affaires américains avait décerné un prix à Hillary Clinton et l'avait nommée meilleure secrétaire au commerce de l'histoire américaine, ce qui montre à quel point nos amis et alliés du monde entier accordent une plus grande priorité aux intérêts économiques qu'ils ne l'auraient fait il y a 25 ou 30 ans.

Je pense que nous devons établir une nouvelle vision afin de former une équipe réellement intégrée, que ce soit sur les plans de la politique étrangère, du commerce ou du développement. À mon avis, cette vision n'a pas atteint son potentiel, ni avant ni après ma nomination au poste de ministre des Affaires étrangères.

Premièrement, dans le dossier du commerce, et plus tard — quand j'étais ministre des Affaires étrangères — dans celui du développement, je pense que la bureaucratie est encore trop disparate. Trop de bastions existent encore. Nous devons harmoniser les choses et mettre en place un appareil audacieux où des politiques énergiques étendent leur action jusqu'au ministre et au gouvernement.

Dans le dossier de la politique étrangère, il est absolument essentiel pour un pays comme le Canada d'établir des priorités. Je ne pense pas que nous puissions agir dans tous les domaines, et nos priorités évolueront au fil du temps. Pour moi, de 2011 à 2015, les trois principales priorités ont été, dans l'ordre, le Goupe des cinq, et particulièrement la relation avec les États-Unis; le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, où il y avait des conflits en Libye et en Syrie, la menace de l'Iran, la question

posed by Da'ish in Iraq and rebuilding relations with the Saudi Arabian states. And the third was China and the Asia-Pacific region, including Japan, Korea and especially the ASEAN nations, which I saw as a particular priority when I was the foreign minister.

I do feel that all too often — over the years — we have tried to spread ourselves way too thin, and that's one of the comments that I want to leave you with here today.

I think, at times, in the department, there is too much “groupthink” — too many people who think the same way — and we need a diversity of views. I would find regularly that in a cabinet meeting — where we had a robust discussion of a particular proposal, and where people could relay different views — almost inevitably, what would rise to the top to become a government policy would be a better result given the diversity of views. And that's something I would like to see more of in the department. I know that this, among some diplomats, was not always treated with great fanfare, but the prime minister that I served had a line which was “Canada shouldn't go along to get along.” That is a concern that I had, particularly when we were at foreign conferences and summits.

I want to give you two examples: I attended the Commonwealth Heads of Government Meeting when Australia hosted it in Perth some years ago. Canada had been fighting to have in the communiqué a reference to combat early and forced marriage for young girls. This made some countries in the room uncomfortable, and I was pulled aside and asked, “Would Canada — for the good of the unity of the Commonwealth, and for the success of the meeting — simply withdraw the request to have this be put in the statement?” It had been in the draft communiqué for weeks. I thought, “If Canada is not prepared to stand up for this, then who is? And if people have objections, let them speak to them at the table.” Growing over time — our mission in New York, and the work that was done at headquarters — we made substantial progress on this issue, even if it was a bit controversial at first.

The second issue is related to religious freedom. I was at a G8 Minister of Foreign Affairs, or MINA, conference, and I was one of three G8 foreign ministers who showed up. We had put under the declaration, which was in the draft, one sentence highlighting the importance of pluralism and religious freedom — and, at the last minute, one of our Arab friends had convinced the French presidency to pull it out, and I simply wasn't prepared to sign on to the communiqué. Canada showed up. We had presented this idea in a draft program, and I think we need to be more

israélo-palestinienne, le problème que posait Daech en Irak et la reconstruction des relations avec les États d'Arabie saoudite; et la Chine et la région de l'Asie-Pacifique, qui englobe le Japon, la Corée et particulièrement les pays membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, que je considérais comme une priorité particulière quand j'étais ministre des Affaires étrangères.

Je pense qu'au fil des ans, nous nous sommes trop souvent éparpillés, et c'est une des observations que je voudrais vous laisser aujourd'hui.

Je pense qu'à certains moments, il y a trop de « pensée de groupe ». Trop de gens pensent de la même manière, alors que nous avons besoin de points de vue diversifiés. J'ai constaté que pendant les réunions du cabinet au cours desquelles nous débattions vivement d'une proposition donnée et les gens pouvaient présenter divers points de vue, le point de vue qui l'emportait pour devenir une politique gouvernementale donnait un meilleur résultat en raison de la diversité des opinions. C'est quelque chose que je voudrais que les ministères fassent davantage. Je sais que la déclaration suivante est passée sans tambour ni trompette parmi les diplomates, mais le premier ministre que j'ai servi a affirmé qu'il ne fallait pas suivre le mouvement juste pour la forme. C'est un point qui me préoccupait, particulièrement quand nous assistions à des conférences et des sommets étrangers.

Je veux vous donner deux exemples. J'ai participé à la Réunion des chefs de gouvernement du Commonwealth quand l'Australie a accueilli l'événement à Perth il y a quelques années. Le Canada s'était battu pour inclure dans le communiqué une référence à la lutte aux mariages précoces et forcés des jeunes filles, suscitant un malaise chez certains pays dans la salle. On m'a pris en aparté pour me demander si le Canada, pour le bien de l'unité du Commonwealth et la réussite de la réunion, pourrait simplement retirer sa requête. Or, elle figurait dans l'ébauche de communiqué depuis des semaines. Je me suis dit : « Si le Canada n'est pas prêt à défendre ce point de vue, qui le fera? Si certains ont des objections, qu'ils les expriment. » Au fil du temps et grâce à notre mission de New York et au travail réalisé à l'administration centrale, nous avons fait des progrès substantiels à cet égard, même si cette initiative a suscité une légère controverse au début.

L'autre affaire concernait la liberté de religion. J'assistais à une conférence des ministres des Affaires étrangères des pays du G8, et j'étais un des trois ministres à s'être présentés. Nous avions inclus dans la déclaration, qui était alors à l'état d'ébauche, une phrase faisant référence à l'importance du pluralisme et de la liberté de religion. À la dernière minute, un de nos amis arabes a convaincu le président de la France de retirer ce passage, mais je n'étais tout simplement pas disposé à signer le communiqué. Le Canada s'était présenté. Nous avions proposé cette idée lors d'un programme de rédaction, et je considère que

ambitious in bringing the views of Canadians and Canadian interests to the table.

Those are just two short examples.

I thought about, practically, a number of points. These aren't big picture items, but, Mr. Chair, here are a number of points: The internet and video conferencing are changing diplomacy in the conduct of foreign policy in a major way — as is social media. When I was the foreign minister, the department did some really phenomenal work — with the Munk School at the University of Toronto — on Iran and the space for Iranian dissidents to have a place to talk. This type of effort is extraordinarily efficient and extraordinarily productive. And, I think, we need to look at more of these types of initiatives. I know there have been a number of initiatives under this government who have done the same thing, and that pleases me.

There has been a huge increase in travel for the minister and for senior members of the team. There are a growing number of international summits, conferences and organizations, and, at the ministerial level, you see your colleagues regularly. There would be times where I would see the U.S. Secretary of State or the U.K. Foreign Secretary four or five times in a month — so you do establish a much closer relationship, where you can advance Canadians' interests on the sidelines of those meetings. And I think that's tremendously important.

When you look at how things have evolved in the last 40 or 50 years — for example, in our most important relationship with the United States, virtually every minister in the cabinet has a bilateral relationship with their counterparts, and this really usurps the Department of Global Affairs and even the embassy. We need to accommodate that, and ensure that we are all speaking with one voice.

I liked specific ambassadors for specific issues — I served as the Minister of the Environment twice, and we had a public servant who was the Minister for Climate Change — because that was an extremely valuable asset for the government and public policy, where we had someone who could speak for us, as an ambassador-level appointment, at international climate change negotiations. I thought that was very successful. We also had the Ambassador for Religious Freedom, which basically entailed promoting pluralism around the world, and I thought that was a great success as well.

Finally, one challenge that the department has to meet is young people today; they want immediate professional gratification. They want to re-evaluate their career progression based on their abilities and merit rather than their tenure. My dad had 2 jobs throughout his entire life — I do worry that young people today are going to have 5, 10 or 15 jobs in their lifetime. Some of the best and the brightest may not be interested in

nous devons nous montrer plus ambitieux lorsque nous présentons les points de vue et les intérêts du Canada à la table.

Ce ne sont là que deux brefs exemples.

Du point de vue pratique, j'ai réfléchi à un certain nombre de points. Ils ne font pas le tour de la question, monsieur le président, mais voici ceux que je vous présenterais. Internet et les vidéoconférences modifient considérablement la diplomatie dans la conduite de la politique étrangère, tout comme le font les médias sociaux. Quand j'étais ministre des Affaires étrangères, le ministère a réalisé un travail vraiment phénoménal avec l'école Munk de l'Université de Toronto en ce qui concerne l'Iran et l'espace où les dissidents iraniens peuvent s'exprimer. Ce genre d'effort est extrêmement efficace et extraordinairement productif, et je pense que nous devons envisager d'autres initiatives de ce genre. Je sais que le gouvernement actuel a entrepris un certain nombre d'initiatives qui ont accompli la même chose, et je m'en réjouis.

Le ministre et les hauts fonctionnaires de l'équipe voyagent beaucoup plus. Avec l'augmentation du nombre de sommets, de conférences et d'organisations internationales, le ministre rencontre ses collègues régulièrement. Il fut un temps où je voyais le secrétaire d'État aux Affaires étrangères des États-Unis ou du Royaume-Uni quatre ou cinq fois par mois. On établit ainsi une relation beaucoup plus étroite qui permet de favoriser les intérêts du Canada en marge des réunions. Je pense que c'est extrêmement important.

Si on observe la manière dont les choses ont évolué depuis 40 ou 50 ans — sur le plan de notre relation cruciale avec les États-Unis, par exemple —, on constate que presque tous les ministres du Cabinet ont une relation bilatérale avec leurs homologues, empiétant ainsi sur le territoire du ministère des Affaires mondiales et même de l'ambassade. Nous devons nous adapter et veiller à parler d'une seule voix.

J'aimais que des ambassadeurs précis s'occupent de questions précises. J'ai été ministre de l'Environnement à deux reprises, et un fonctionnaire agissait à titre de ministre des Changements climatiques. C'était un atout extrêmement précieux pour le gouvernement et la politique publique, car puisqu'il était nommé à l'échelon d'ambassadeur, il pouvait parler en notre nom au cours des négociations internationales sur les changements climatiques. J'ai trouvé cette façon de faire très efficace. Nous avons également eu un ambassadeur de la liberté de religion, qui faisait essentiellement la promotion du pluralisme dans le monde, avec beaucoup de succès là aussi.

Enfin, le ministère doit affronter le défi que présentent les jeunes d'aujourd'hui, qui veulent la gratification professionnelle immédiate. Ils réévaluent la progression de leur carrière en fonction de leurs compétences et de leur mérite plutôt que de leurs tâches. Mon père a occupé deux emplois dans toute sa vie. Je crains que les jeunes n'en aient 5, 10 ou 20 au cours de leur vie. Certains des éléments les meilleurs et les plus brillants ne

staying around for 20 years to get their dream job. That's something that, I think, the department has to confront. People are much more mobile, and much more ambitious, than they were even a few short years ago.

Finally, I do think you should have ambition in your report. I want to encourage all of you to look at the big picture, and not simply have a long list of managerial issues and complaints about the need for more money. I think the composition of this committee is very impressive, and can present some non-partisan ideas to the department and to the government as a whole. I'm excited that you are undertaking this study and report, and I'm excited to review it. The expectations are going to be very high given the membership of the committee. Thank you very much, Mr. Chair.

**The Chair:** Thank you very much, Mr. Baird, for your comments. Before we proceed to questions, I wish to remind members of the committee to please refrain from leaning in too closely to your microphone, or removing your earpiece when doing so. This will avoid any sound feedback that could negatively impact the committee staff and others in the room who may be wearing an earpiece for interpretation.

We will now proceed to questions, and, as per usual, I just want to advise members that you will have a maximum of four minutes for the first round — that includes both your question and the answer. Concision in questions is appreciated, as that will allow Mr. Baird more time to answer the question. We can always move on to a second round if we have enough time.

**Senator Housakos:** Thank you, Mr. Baird, for being with us this morning, and thank you for your thought-provoking ideas that you have shared with us. My question has to do with parliamentary diplomacy: The executive branch of government is the driving force when it comes to foreign policy, as it should be, but I believe there is an important place as well — especially on behalf of democracies like ours — for parliamentary diplomacy. Of course, you are Canada's greatest foreign affairs minister and a long-time parliamentarian — we haven't discussed this before, so it's not a lob ball that I'm sending to my good friend and former minister. I'm just wondering if you can share your views on this: What place does parliamentary diplomacy have, parliament to parliament, and what can we do to adapt Foreign Affairs in order to leave space for parliamentary diplomacy to take on a bigger and more significant role?

**Mr. Baird:** I think it can play a very important role in some countries, especially countries with a robust legislative branch. I recall when I was the Minister of Transport, Rob Merrifield was the Minister of State for Transport, as well as the head of the Canada-United States Inter-Parliamentary Group for many years.

voudront peut-être pas rester pendant 20 ans pour avoir le poste de leur rêve. C'est un problème que le ministère doit affronter. Les gens sont beaucoup plus mobiles et bien plus ambitieux qu'ils ne l'étaient il y a quelques années à peine.

Enfin, je pense que vous devriez vous montrer ambitieux dans votre rapport. Je veux vous encourager tous à analyser l'ensemble de la situation et à ne pas simplement dresser une longue liste de problèmes de gestion et de litanies sur le besoin d'augmenter le financement. Je pense que la composition de votre comité est fort impressionnante et que vous pouvez présenter des idées non partisans au ministère et à l'ensemble du gouvernement. Je me réjouis que vous entrepreniez cette étude en vue d'en faire rapport, et je suis impatient d'en prendre connaissance. Les attentes seront très élevées, vu la composition du comité. Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

**Le président :** Je vous remercie beaucoup de votre allocution, monsieur Baird. Avant de passer aux questions, je veux rappeler aux membres du comité d'éviter de trop se pencher vers leur microphone ou de retirer leur oreillette s'ils le font. Cela permettra d'éviter tout retour de son qui pourrait avoir des répercussions négatives sur le personnel du comité et d'autres personnes dans la salle qui porteraient une oreillette.

Nous passerons maintenant aux questions. Comme d'habitude, j'avise les membres du comité qu'ils disposent d'un maximum de quatre minutes pendant le premier tour, incluant la question et la réponse. Je vous demande donc d'être concis pour laisser à M. Baird plus de temps pour répondre. Nous pouvons toujours effectuer un second tour si le temps nous le permet.

**Le sénateur Housakos :** Je vous remercie, monsieur Baird, de témoigner devant nous ce matin et de nous faire part d'idées qui nous donnent à réfléchir. Ma question concerne la diplomatie parlementaire. L'organe exécutif du gouvernement constitue — comme il se doit — la force motrice sur le plan de la politique étrangère, mais je pense qu'il existe également une place importante pour la diplomatie parlementaire, particulièrement au sein d'une démocratie comme la nôtre. Vous êtes, bien entendu, le meilleur ministre des Affaires étrangères du Canada et un parlementaire de longue date. Nous n'avons pas discuté de la question auparavant; ce n'est donc pas une balle facile que je lance à mon bon ami et ancien ministre. Je me demande seulement si vous pourriez nous donner votre avis sur la question suivante : quelle est la place de la diplomatie parlementaire, de Parlement à Parlement, et que pouvons-nous faire pour adapter le ministère des Affaires étrangères afin de laisser de la place à la diplomatie parlementaire pour qu'elle joue un rôle plus substantiel?

**M. Baird :** Je pense que la diplomatie parlementaire peut jouer un rôle très important dans certains pays, particulièrement ceux dotés d'un organe législatif solide. Je me souviens que lorsque j'étais ministre des Transports, Rob Merrifield était ministre d'État aux Transports et a été à la tête du Groupe

He had extraordinarily good contacts and access to some of the senior members on Capitol Hill — that was a great benefit to the Government of Canada and to Canadian public policy. I also remember the late Gord Brown had similar relationships in Washington.

I was involved in an International Democrat Union, or IDU, group of young Conservative elected officials in my first term, in my twenties, and I made a relationship with the then leader of the opposition in the U.K., William Hague — when I became the foreign minister years later, in my sixth term, he was my counterpart. So I already had a pre-existing relationship that was very successful for me and for Canada. I think that these things can be very positive. I also think, unfortunately, for some, they just see it as a parliamentary junket — rather than a meaningful opportunity to engage at different levels. And I would encourage — certainly with some countries, especially the United States and the United Kingdom, who are two of our closest friends and allies — that it would be phenomenal if they could take advantage of those relationships. Rob Merrifield could get in to see any committee chair on Capitol Hill at a moment's notice, and I think, perhaps, that was underutilized by the department over the years.

**Senator Housakos:** The Department of Foreign Affairs, I find, sometimes, views parliamentary diplomacy as an obstacle. What are some practical things — administrative things — that we can recommend to Foreign Affairs, where they can utilize parliamentarians in both chambers in order to build on some of the practical relationships and examples that you have just given, Mr. Baird?

**Mr. Baird:** They can identify people who have influence and access, and try to take advantage of that. Even having someone from the embassy involved with meetings would be a great help, and it would also help diplomats build relationships where they can have access to key committee chairs and key leading members in both the Senate and the House. I think, in foreign policy, Gary Doer tried very hard to put more influence, effort and focus on the legislative branch in Washington, for example, but we still pray at the altar of the White House and the executive branch — we could certainly do more. It's gone in the right direction, but we could do more, and parliamentarians could be part of that.

Many of the issues that cause Canada grief are not emanating from the administration, but rather emanating from the legislative branch — and the access that members of Parliament's global budgets have in order to allow them to travel to Washington is, frankly, money well spent.

interparlementaire Canada—États-Unis pendant de nombreuses années. Il entretenait d'excellents contacts et avait accès à certaines hautes instances du Capitole. Le gouvernement du Canada et la politique publique canadienne en ont grandement profité. Je me souviens également que le regretté Gord Brown entretenait des relations semblables à Washington.

Au cours de mon premier mandat, quand j'étais dans la vingtaine, j'ai fait partie d'un groupe de jeunes élus conservateurs membres de l'Union démocratique internationale, ou UDI. J'avais noué une relation avec William Hague, qui était alors chef de l'opposition au Royaume-Uni. Quand je suis devenu ministre des Affaires étrangères des années plus tard, au cours de mon sixième mandat, il était mon homologue. J'avais donc déjà une relation préexistante qui a eu beaucoup de succès pour moi et le Canada. Je pense que ces relations peuvent être très bénéfiques. Malheureusement, certains considèrent que ce n'est que du bavardage parlementaire et non une importante occasion d'établir des relations à divers échelons. Je vous encourage à tisser de tels liens — particulièrement avec les États-Unis et le Royaume-Uni, qui sont nos deux amis et alliés les plus proches —, car ce serait phénoménal si on pouvait en tirer parti. Rob Merrifield pouvait rencontrer n'importe quel président de comité du Capitole en les avisant à la dernière minute, et je pense que le ministère a sous-utilisé ces occasions au fil des ans.

**Le sénateur Housakos :** À mon avis, le ministère des Affaires étrangères voit parfois la diplomatie parlementaire comme un obstacle. Quelles approches concrètes et mesures administratives pouvons-nous lui recommander pour qu'il puisse miser sur les parlementaires des deux Chambres pour établir des relations pratiques comme celles que vous venez de donner en exemple, monsieur Baird?

**M. Baird :** Le ministère peut identifier les gens qui ont de l'influence et un accès afin de tenter d'en tirer parti. Le simple fait qu'un membre de l'ambassade participe à des réunions serait très utile et aiderait également les diplomates à nouer des relations quand ils ont accès aux présidents de comités clés et aux principaux membres dirigeants du Sénat et de la Chambre. Je pense que dans le domaine de la politique étrangère, Gary Doer a tenté très fort d'exercer plus d'influence, de déployer plus d'efforts et de concentrer plus d'attention du côté de l'organe législatif à Washington, par exemple, mais nous sommes encore réduits à prier à l'autel de la Maison-Blanche et de l'organe exécutif. Nous pourrions certainement en faire plus. La situation évolue dans la bonne direction, mais nous pourrions en faire davantage, et les parlementaires pourraient jouer un rôle à cet égard.

Un grand nombre des soucis qui préoccupent le Canada ne viennent pas de l'administration, mais bien de l'organe législatif, et les budgets dont disposent les députés pour effectuer des voyages à l'étranger afin de se rendre à Washington sont, à dire vrai, des dépenses avisées.

**The Chair:** Thank you, Mr. Baird.

**Senator Ravalia:** Thank you very much, Mr. Baird, for your wisdom and insight. We have heard from witnesses that the Foreign Service needs expertise in international security, cyberwarfare and disinformation, as well as climate change. In your opinion, how should Global Affairs Canada balance its need for personnel with soft skills in diplomacy and its need for personnel with specialized skills? And furthermore, how, if at all, could the use of cross-postings with other departments help the Government of Canada better meet the many foreign policy challenges that it currently faces?

**Mr. Baird:** Thank you. That's a great question. I think, as we confront the issues on peace and security, cybersecurity is an issue which corporate Canada is seized with at the management level and at the corporate governance level. With respect to our security, there is a much greater focus that needs to be put on cybersecurity, and, obviously, with foreign influence in our electoral process, that's something that's a great concern. We should be honest; many countries engage in foreign election interference. I'm reading the autobiography of Prime Minister Benjamin Netanyahu of Israel, and he talks about a congratulatory call he received — from former President Clinton — when he was first elected, where former President Clinton conceded that he had done everything he could to defeat Bibi when he was running against Shimon Peres — and that's among two close friends and allies. We've got to be mindful of that. Obviously, we have seen former President Obama endorse Prime Minister Trudeau's election campaign not once, but twice — and that's foreign interference as well.

**Senator Ravalia:** Thank you.

**Senator Harder:** I was going to call you "Minister Baird"; it's good to see you, and I appreciate your comments. I particularly endorse a number of points, such as bureaucratic fiefdoms and the diversity of views, but I want to focus on your call for priorities. We can't play on every field — that has been the theme of every foreign minister with whom I have spoken — and, yet, the field that they have chosen, or the priorities that they suggested, weren't always the same. It's the obligation of the department to anticipate where the priorities might come. For example, when Afghanistan happened, we didn't have any capacity, really, to understand Afghanistan's history, geography or experience, let alone the language.

The department has an obligation to invest in not only our priorities, but also where the world might need Canadian expertise. How do you balance, in your mind, your set of

**Le président :** Je vous remercie, monsieur Baird.

**Le sénateur Ravalia :** Je vous remercie beaucoup, monsieur Baird, de nous faire profiter de votre sagesse et de vos réflexions. Des témoins nous ont indiqué que le service extérieur a besoin d'expertise en matière de sécurité internationale, de cyberguerre, de désinformation et de changements climatiques. À votre avis, comment Affaires mondiales Canada devrait-il concilier son besoin en personnel doté de compétences subtiles en diplomatie et son besoin en employés possédant des compétences spécialisées? De plus, comment les mutations avec d'autres ministères pourraient-elles aider le gouvernement du Canada à mieux relever les nombreux défis qu'il rencontre actuellement sur le plan de la politique étrangère? Une telle démarche aurait le moindre effet?

**M. Baird :** Je vous remercie. C'est une très bonne question. Au chapitre de la paix et de la sécurité, la cybersécurité est un enjeu que les entreprises canadiennes affrontent sur le plan de la gestion et de la gouvernance. Pour assurer notre sécurité, il faut accorder beaucoup plus d'attention à la cybersécurité. Il va sans dire que l'ingérence étrangère dans notre processus électoral est une préoccupation importante. Soyons francs : de nombreux pays s'ingèrent dans les élections d'autres États. Je suis en train de lire l'autobiographie du premier ministre d'Israël, Benjamin Nétanyahou. Il y raconte que lorsqu'il a été élu pour la première fois, l'ancien président Clinton l'a appelé pour le féliciter et il a admis qu'il avait fait tout ce qu'il pouvait pour lui faire perdre sa lutte contre Shimon Peres — et l'on parle ici de deux amis et alliés. Il faut en tenir compte. Vous vous rappelez sans doute que l'ancien président Obama a appuyé la campagne électorale du premier ministre Trudeau non seulement une, mais deux fois; c'est aussi de l'ingérence étrangère.

**Le sénateur Ravalia :** Je vous remercie.

**Le sénateur Harder :** J'allais vous appeler « monsieur le ministre ». Je suis heureux de vous voir et je vous remercie pour vos observations. J'adhère à certains de vos arguments en particulier, notamment ceux qui concernent les bastions démocratiques et la diversité des points de vue. Cependant, j'aimerais parler de votre recommandation relative aux priorités. Tous les ministres des Affaires étrangères avec lesquels j'ai discuté m'ont dit qu'il n'était pas possible de s'attaquer à tous les enjeux, mais tous n'ont pas suggéré de se concentrer sur les mêmes enjeux ou les mêmes priorités. Le ministère a l'obligation de prévoir quelles seront les priorités futures. Par exemple, quand la crise a éclaté en Afghanistan, nous ne disposions pas des ressources nécessaires pour comprendre l'histoire, la géographie et les antécédents de l'Afghanistan, et encore moins sa langue.

Le ministère a l'obligation d'investir non seulement dans les priorités du Canada, mais aussi là où le monde pourrait avoir besoin de l'expertise canadienne. Comment peut-on trouver un

priorities versus what the department and the Government of Canada have to have as a residual fount of knowledge in order to advise ministers on what they don't anticipate?

**Mr. Baird:** Well, I can't criticize the departmental officials for not anticipating how big of a priority Afghanistan would become to Canada in the aftermath of 9/11. I think one of the things they may want to do is develop practices and processes, and have funding in place that allows them to be very agile to confront new challenges. I'll use the example of the Arab Spring. While we had an embassy, and had reasonably good relationships on the ground in Tripoli in Libya — and we had a great ambassador in Sandra McCardell — obviously, when we went to war in Libya, we had to step up our game, and I think we did.

I think the humanitarian tragedy in Syria is another example. Syria was not a priority before the Arab Spring and Bashar al-Assad's war against his own people, but when we closed the embassy, we had a good number of resources available that we were able to deploy in order to deal with that challenge.

I think what it really requires is agility, and you have to make priorities. Sometimes when you make a priority, it means that other countries aren't a priority, and that's actually the case.

For example, Haiti has been a priority for successive governments of both parties — because it's the poorest country in the western hemisphere, and because of its large francophone population. It's a country that I visited twice. I would attend meetings regarding Haiti on the sidelines at the UN every year with the United Nations Special Envoy for Haiti, former President Clinton, and with my counterparts.

There will be some that won't change as priorities, but there will be others that will emerge. I think the department has to be a lot more agile, and maybe have a set of resources that they can deploy on a moment's notice to those priority areas.

Every government is going to have priorities, and that's a good thing. I still think, though, there are some governments in the past 50 years that try to make everything a priority — and then nothing is a priority, and you really can't accomplish much. When I was the foreign minister, we were very active in North Africa and the Middle East, just because there were so many conflicts and so many priorities in that region — and I felt that it was important that Canada had a strong voice, and was at the table in those discussions.

équilibre entre nos priorités et la source d'information que le ministère et le gouvernement du Canada doivent entretenir pour conseiller les ministres sur les questions qui surviennent à l'improviste?

**M. Baird :** Je ne peux pas reprocher aux gens du ministère de n'avoir pas prévu que l'Afghanistan deviendrait une si grande priorité pour le Canada après le 11 septembre. Je recommanderais au ministère d'adopter des pratiques et des processus et de prévoir du financement afin d'être en mesure de s'adapter très facilement aux nouveaux défis. Prenons l'exemple du Printemps arabe. Nous avons déjà une ambassade et des relations relativement bonnes sur le terrain à Tripoli, en Libye — et une très bonne ambassadrice en la personne de Sandra McCardell —, mais bien sûr, quand la guerre a éclaté, nous avons dû redoubler d'efforts, et je dirais que c'est ce que nous avons fait.

La tragédie humanitaire en Syrie est aussi un exemple. Avant le Printemps arabe et avant que Bachar al-Assad déclare la guerre à son propre peuple, la Syrie n'était pas une priorité. Toutefois, quand nous avons fermé notre ambassade, nous disposions d'un bon nombre de ressources dont nous avons pu nous servir pour faire face à cette situation.

Selon moi, il faut une grande capacité d'adaptation, ainsi que des priorités. Parfois, lorsqu'on établit des priorités, certains pays ne sont pas considérés comme prioritaires, ce qui est bien le cas.

Par exemple, Haïti a compté parmi les priorités de gouvernements successifs des deux partis parce que c'est le pays le plus pauvre de l'hémisphère occidentale et parce qu'il a une grande population francophone. J'ai visité ce pays à deux reprises. Chaque année, en marge de l'ONU, j'assistais à des réunions sur Haïti avec l'envoyé spécial des Nations unies pour Haïti, l'ancien président Clinton, et avec mes homologues.

Certaines priorités demeureront inchangées, tandis que d'autres émergeront. À mon avis, le ministère doit améliorer considérablement sa capacité d'adaptation. Il devrait peut-être aussi avoir à sa disposition un ensemble de ressources prêtes à être utilisées rapidement pour répondre aux nouvelles priorités.

Chaque gouvernement établit des priorités, ce qui est une bonne chose. Je pense tout de même que durant les 50 dernières années, certains gouvernements ont tenté de faire de tous les dossiers des priorités. Or quand tout est prioritaire, rien ne l'est vraiment, et c'est difficile d'accomplir quoi que ce soit. Quand j'étais ministre des Affaires étrangères, nous étions très actifs en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, pour la simple raison qu'il y avait beaucoup de conflits et de priorités dans cette région, et je trouvais important que le Canada participe de plain-pied aux discussions.



Also, I had a parliamentary secretary, Deepak Obhrai, who was from Sub-Saharan Africa, so he picked up some of the pressure there. I had a junior minister of state who took responsibility for the Americas, which was helpful. You have to make priorities, and I think, too often, we just try to be all things to all people, and that's not a partisan statement either way; it's just a desire to do too much.

**The Chair:** Thank you, Mr. Baird.

**Senator MacDonald:** Good morning — I almost said “Minister Baird” again. It's good to see my old colleague.

Mr. Baird, when you were the foreign minister, Canada's relationship with Russia was quite different. We had a relatively cooperative relationship with Russia in the Arctic, for example, and certainly our relationship with China was different. The world has changed remarkably, and both of these authoritarian — arguably totalitarian — countries have now emerged as dangerous threats, not only to democracies like Ukraine and Taiwan but to the West in general.

What actions do you think Canada should be taking today — diplomatically, militarily and in conjunction with our allies — to respond to this, apparently, growing threat?

**Mr. Baird:** Our relationship with Russia was very good for the first two years that I was the foreign minister. Sergei Lavrov is the Russian foreign minister — you may not agree with his opinions or pronouncements, but he is an incredibly intelligent and incredibly active foreign minister with more experience than the last, probably, 10 Canadian foreign ministers combined. You have to work with people with whom you don't share their values.

It all really changed, not only with the invasion and annexation of Crimea and the Donbas, but also with their deteriorating human rights policy, particularly with respect to the LGBTQ+ community — and that's why, I think, we began to diverge paths with Russia. Their values were simply not consistent with the other G7 and other G8 members.

I think China has changed demonstrably in recent years. The Harper government got off to a bit of a rough relationship with China, but, between 2009 and 2015, it got demonstrably better. While agreeing to disagree on a good number of issues, we were able to accomplish a lot of things for the benefit of Canada, the Canadian economy and Canadians in general, and I think that's a good thing.

De plus, j'avais un secrétaire parlementaire, Deepak Obhrai, qui venait d'Afrique subsaharienne; il s'est donc occupé des dossiers concernant cette région. J'avais aussi un ministre d'État qui a assumé la responsabilité des Amériques, ce qui nous a aidés. Il faut établir des priorités. Trop souvent, nous essayons de tout faire pour tout le monde. Je ne le dis pas dans un esprit de partisanerie; c'est tout simplement un désir d'en faire trop.

**Le président :** Je vous remercie, monsieur Baird.

**Le sénateur MacDonald :** Bonjour — j'ai failli dire « monsieur le ministre ». Je suis ravi de revoir mon ancien collègue.

Monsieur Baird, à l'époque où vous étiez ministre des Affaires étrangères, la relation entre le Canada et la Russie était très différente. Par exemple, nous entretenions d'assez bons liens de collaboration par rapport à l'Arctique. Notre relation avec la Chine était également très différente. Le monde a énormément changé, et ces deux pays autoritaires, voire totalitaires, sont maintenant considérés comme de dangereuses menaces, non seulement pour les démocraties comme l'Ukraine et Taïwan, mais aussi pour l'Occident en général.

Selon vous, quelles mesures le Canada devrait-il prendre aujourd'hui, sur les plans diplomatique et militaire et en conjonction avec ses alliés, pour répondre à cette menace en apparence croissante?

**M. Baird :** Pendant les deux premières années de mon mandat de ministre des Affaires étrangères, la relation entre le Canada et la Russie était très bonne. On a beau ne pas approuver les opinions ou les déclarations du ministre russe des Affaires étrangères, Sergueï Lavrov, mais force est d'admettre qu'il est extrêmement intelligent et actif et qu'il possède probablement plus d'expérience dans son rôle que les 10 derniers ministres canadiens des Affaires étrangères réunis. Il faut travailler avec des gens qui n'ont pas les mêmes valeurs que nous.

Tout a changé non seulement à cause de l'invasion et de l'annexion de la Crimée et du Donbass, mais aussi en raison de la dégradation de la politique de la Russie sur les droits de la personne, surtout à l'égard de la communauté LGBTQ+. Je pense que c'est là que nos chemins ont commencé à diverger. Les valeurs de la Russie ne concordaient tout simplement pas avec celles des autres membres du G7 et du G8.

En ce qui concerne la Chine, elle a manifestement changé ces dernières années. La relation entre le gouvernement Harper et la Chine est partie du mauvais pied, mais elle s'est considérablement améliorée entre 2009 et 2015. En acceptant de ne pas nous entendre sur un bon nombre de questions, nous avons réussi à accomplir beaucoup de choses pour le bien du Canada, de l'économie canadienne et de la population canadienne en général, ce que je trouve très bien.

Obviously, the policies that they have been pursuing have been demonstrably more of a challenge. We have had a challenging relationship, even before the arrest of Meng Wanzhou. The decision to ask for a progressive trade deal the night before the announcement of Canada-China free trade discussions, the non-approval of the Aecon construction company sale and then, finally, the poison pill in the renegotiated North American Free Trade Agreement, or NAFTA, all really hurt our relationship with China. Then it, obviously, went demonstrably worse after Madam Meng was released.

This is not new, though, for Canada. Some days, people are better friends and allies, but that can change quickly — it has over the decades and decades, and this isn't any different.

I think we do need to recognize — and it's hard for many Canadians — that a majority of countries in the world don't share our values, and have different systems of government. Someone said to me once, "Why are we letting China host the Olympics? We shouldn't allow that." And I said, "Well, there are 193 countries recognized at the UN, and they are not going to let the 36 that are liberal democracies make all the decisions." You have to work with people with whom you may disagree, or with whom you may have strong disagreements, as long as you are professional about it.

**Senator Boniface:** Thank you to the witness for joining us. Mr. Baird, it's good to see you again.

One of our witnesses, Doreen Steidle, who is a retired Canadian ambassador, recommended to the committee that we look at studying the operation of separate agencies in the public service. She argued that the government should consider moving Global Affairs Canada into a separate agency status.

I would be interested in your comments in relation to that, and how that may, or may not, fit with your notion of what a new vision would be for Global Affairs Canada.

**Mr. Baird:** Well, not so much for how it's organized, but can it operate as one team where we have — I think when we had the Canadian International Development Agency, or CIDA, operating independently of Foreign Affairs, CIDA was, in my opinion, off and running its own foreign policy that was different from what was being engineered at the Lester B. Pearson Building. One of the first things Stephen Harper did was bring trade back into Foreign Affairs, which I thought was a good move.

I guess I'm less concerned about whether it's a separate agency than if they can be agile, break down the fiefdoms and operate as an efficient agency that reflects the different environment that we're in.

Évidemment, les politiques qu'elle poursuit aujourd'hui posent beaucoup plus problème. Notre relation avec la Chine est tendue; elle l'était même avant l'arrestation de Meng Wanzhou. La décision de demander un accord commercial progressif la veille de l'annonce des pourparlers sur un accord de libre-échange entre le Canada et la Chine, l'annulation de la vente de la société de construction Aecon et, finalement, la pilule empoisonnée dans le nouvel accord de libre-échange nord-américain ont envenimé notre relation avec la Chine. Puis, la situation s'est nettement détériorée à la suite de la libération de Mme Meng.

Cela dit, ce n'est rien de nouveau pour le Canada. Des pays que nous considérons comme de bons amis et alliés peuvent rapidement cesser de l'être. C'est arrivé à maintes occasions au fil des décennies, et la situation actuelle n'est pas unique.

À mon avis, il faut reconnaître — et c'est dur pour beaucoup de Canadiens — que la majorité des pays étrangers n'ont pas les mêmes valeurs et les mêmes systèmes de gouvernement que nous. Quelqu'un m'a déjà demandé : « Pourquoi permettons-nous à la Chine d'accueillir les Jeux olympiques? Nous devrions l'en empêcher. » J'ai répondu : « Les 193 pays reconnus par l'ONU ne laisseront pas les 36 démocraties libérales prendre toutes les décisions. » Il faut travailler avec des gens avec lesquels nous sommes en désaccord, voire en profond désaccord, tant que c'est fait de manière professionnelle.

**La sénatrice Boniface :** Je remercie le témoin de se joindre à nous. Monsieur Baird, je suis ravie de vous revoir.

L'une de nos témoins, Doreen Steidle, une ambassadrice canadienne à la retraite, a recommandé au comité d'étudier le fonctionnement des organismes distincts au sein de la fonction publique. Selon elle, le gouvernement devrait envisager d'accorder à Affaires mondiales Canada le statut d'organisme distinct.

J'aimerais savoir ce que vous pensez de cette recommandation. Cadre-t-elle avec votre notion de la nouvelle vision à donner à Affaires mondiales Canada?

**M. Baird :** Pas tellement en ce qui concerne sa structure organisationnelle, mais pourrait-il y avoir une équipe... Selon moi, quand l'Agence canadienne de développement international, ou l'ACDI, fonctionnait indépendamment d'Affaires mondiales, elle menait sa propre politique étrangère, une politique étrangère différente de celle qui provenait de l'édifice Lester B. Pearson. L'une des premières mesures prises par Stephen Harper a été de ramener le commerce dans le giron d'Affaires mondiales. J'ai trouvé cette mesure judicieuse.

Je trouve moins important d'accorder au ministère le statut d'organisme distinct que de veiller à ce qu'il puisse facilement s'adapter, à éliminer les bastions et à faire en sorte qu'il fonctionne efficacement dans le milieu actuel.

I worked at Foreign Affairs — or External Affairs at the time — very briefly, during the Kim Campbell government — all four months of it — as a special assistant to the minister, and we used to rely entirely on cables to receive information about what was going on abroad. I remember getting an email and saying, “Well, why would this person — on the same floor — email me when we can just walk down the floor and talk about it?” I think, in many respects, some people have changed the department; for others, it still operates the same way that it used to.

We sold the ambassador’s residence in Ireland. It was located, I’m told, outside — in the far suburbs — of Dublin. Simply speaking, people in downtown Dublin, government officials and the like, were not interested in going for a two-hour or three-hour dinner, where it would take 45 minutes to get there and 45 minutes to get back. People now have life partners who are working professionals, and they have families, and the system has to change to respond to that.

**Senator Boniface:** I lived in Ireland for three years, and I heard about that after it was sold.

Perhaps, in terms of the fiefdoms, it kind of ties, I think, to your comment that the next generation — or the generation coming in — is, maybe, not going to sit around for 20 years. Do you think the combination of more flexibility — in terms of being able to move around Global Affairs and expecting people to move out — may break down some of those fiefdoms, if the vision was strong and straightforward?

**Mr. Baird:** I would hope so. What I don’t want to see is a really sharp, bright 33-year-old or 35-year-old get frustrated and leave public service. We had a few diplomats who were much younger than most of their counterparts, and they were extraordinarily good contributors to the department. By saying, “You can’t reach to this level unless you have served 20 years,” many young people are simply not going to wait.

The second issue for young people is their spouse. How can the department work on making it easier for families and spouses? I recall one senior ambassador telling me that when he first joined the department, he had to request the permission of the department to get married in the late 1960s. Now a lot of our high-level diplomats have spouses who are equally as talented and accomplished, and we have to figure out a way to make that work. The department has done it well on some occasions, but has definitely fallen short on other occasions.

For example, in China, when I was the foreign minister, one of our consulates general brought his same-sex partner who had to be labelled “household help,” and that’s tremendously difficult for some families, as it should be.

J’ai travaillé très brièvement pour Affaires mondiales — il portait alors le nom d’Affaires extérieures — durant les quatre mois du gouvernement de Kim Campbell. J’étais adjoint spécial du ministre. À l’époque, toute l’information portant sur les situations à l’étranger nous était transmise par câble. Je me souviens avoir reçu un courriel d’une personne qui travaillait au même étage que moi; je me suis demandé pourquoi elle m’avait envoyé un courriel au lieu de simplement venir me parler en personne. À de nombreux égards, certaines personnes ont transformé le ministère; pour d’autres, il fonctionne encore comme avant.

Nous avons vendu la résidence de l’ambassadeur en Irlande. D’après ce qu’on m’a dit, elle était située à l’extérieur de Dublin, dans une banlieue lointaine. En un mot, les gens du centre-ville de Dublin, les fonctionnaires et autres, ne voulaient pas faire l’aller-retour de 45 minutes pour assister à un dîner de 2 ou 3 heures. Aujourd’hui, les gens ont des familles; leurs conjoints ont une vie professionnelle. Il faut modifier le système en conséquence.

**La sénatrice Boniface :** J’ai vécu en Irlande pendant trois ans; j’ai entendu parler de la vente après coup.

Par rapport aux bastions, je pense qu’il y a un lien à faire avec votre observation concernant la prochaine génération, à savoir qu’elle n’attendra pas 20 ans. Selon vous, la plus grande flexibilité, liée à la possibilité de muter les employés à l’intérieur d’Affaires mondiales et à l’attente que certains partiront, favorisera-t-elle l’élimination des bastions, si la vision est claire et nette?

**M. Baird :** J’espère que oui. Ce que je veux éviter, c’est qu’un brillant employé de 33 ou de 35 ans quitte la fonction publique par frustration. Quelques-uns de nos diplomates étaient beaucoup plus jeunes que la majorité de leurs homologues et ils apportaient une contribution extrêmement importante au ministère. Si l’on dit aux jeunes qu’ils ne peuvent pas aspirer à tel échelon avant d’avoir 20 ans de service, beaucoup n’attendront tout simplement pas.

Un autre enjeu important pour les jeunes, ce sont les conjoints. Comment le ministère peut-il rendre les choses plus simples pour les familles et les conjoints? Un ambassadeur chevronné m’a déjà dit que lorsqu’il s’est joint au ministère, il a dû demander au ministère la permission de se marier à la fin des années 1960. Aujourd’hui, un grand nombre de diplomates haut placés ont des conjoints tout aussi talentueux et accomplis qu’eux. Nous devons trouver une façon d’arranger les choses pour que cela fonctionne. Le ministère y arrive parfois; d’autres fois, il échoue indéniablement.

Par exemple, quand j’étais ministre des Affaires étrangères, un de nos consuls généraux s’est rendu en Chine avec son conjoint de même sexe, et son conjoint a dû porter le titre d’aide-domestique. Pour certaines familles, c’est extrêmement difficile.

**Senator Boniface:** Thank you.

**Senator Woo:** Thank you, Mr. Baird, for appearing before our committee. I want to pick up on your comment about the value of diversity of thought, and how to avoid groupthink in the department.

How do we do that? How do we promote cognitive diversity in a department where there must be huge pressure on individuals with contrary views to conform lest their career prospects are jeopardized? Could we, for example, set up some kind of organized dissent group within the department? Do we have something like a Skunk Works department within Global Affairs? I'm saying all this seriously because big corporations do these things, and they do it with some success.

The U.S. Department of State has a "policy ideas channel," which is a nice term for allowing lower-level officers to, basically, think outside of the box, and offer ideas that may challenge the current doctrine and dogma of U.S. foreign policy. What thoughts do you have on how we can do the same at Global Affairs?

**Mr. Baird:** That's a great question, senator. I just can't see a young diplomat — when there was a conversation going on about Canada's relationship with Israel — speaking up against the groupthink. They just wouldn't do it — for the exact reasons that you just said — even, for example, now on China. It may become all too fashionable to be in the critical lane rather than the constructive lane. I think you need to create an environment where all people feel free to speak up.

I often wish that people could see the discussions that we would have in the cabinets that I served in, especially the federal cabinet. We would always have big discussions and debates on issues where people would bring different perspectives, being from Atlantic Canada, Quebec, the West or Ontario. Almost always, a better decision, or a better policy, would float to the top. I think we need to encourage that in the department.

I do think the application process, and the Foreign Service test, does whittle it down to people who are too like-minded and think a lot. There were a good number of ambassadors. I remember Elissa Golberg, who was at the UN in Geneva, would regularly challenge my view; I respected that. I think we need to create an environment where people feel comfortable to offer a different view.

We have to realize that, over the years, countries have gone from being friend to foe, and foe to friend. I remember being on the chancellery balcony overlooking the German parliament with

**La sénatrice Boniface :** Je vous remercie.

**Le sénateur Woo :** Monsieur Baird, je vous remercie de comparaître devant le comité. J'aimerais revenir sur ce que vous avez dit au sujet de l'importance de la diversité des points de vue, ainsi que des mesures à prendre pour éviter la pensée de groupe au sein du ministère.

Comment atteindre cet objectif? Comment promouvoir la diversité des opinions dans un ministère où les employés qui ont des points de vue différents doivent se sentir obligés de se conformer à la majorité pour ne pas nuire à leurs perspectives de carrière? Pourrait-on, par exemple, mettre sur pied un groupe de dissidence au sein du ministère? Affaires mondiales compte-t-il un groupe de réflexion marginal? Je pose la question très sérieusement, car les grandes sociétés prennent des mesures pareilles et elles obtiennent de bons résultats.

Le Département d'État américain a mis sur pied un mécanisme qui permet aux fonctionnaires des échelons inférieurs de sortir des sentiers battus et de proposer des idées stratégiques qui ne suivent pas nécessairement la doctrine actuelle de la politique étrangère des États-Unis. Comment pouvons-nous faire de même chez Affaires mondiales?

**M. Baird :** C'est une excellente question. Lors d'une conversation sur les relations entre le Canada et Israël, je ne vois pas un jeune diplomate s'élever contre la pensée conformiste. Cela n'arrive jamais, pour les raisons exactes que vous venez d'évoquer, et ce, même en ce qui concerne la Chine. Je pense que nous devons aménager un environnement où tout le monde se sent libre de s'exprimer.

J'aimerais souvent que les gens puissent assister aux discussions que nous avons eues dans les cabinets auxquels j'ai participé, et notamment le Cabinet fédéral. Nous avons toujours de grandes discussions et des débats de fond sur toutes sortes d'enjeux, et nous avons l'occasion d'entendre différentes perspectives, qu'elles viennent du Canada atlantique, du Québec, de l'Ontario ou des provinces de l'Ouest. Une bonne décision ou une bonne politique finissait pratiquement toujours par être adoptée. Je pense que nous devons promouvoir ce genre d'environnement ouvert à la discussion au sein du ministère.

Je pense que le processus d'appel de candidatures et l'examen du service extérieur restreignent le nombre de candidats à des personnes qui partagent les mêmes idées. Je me souviens de plusieurs ambassadeurs et ambassadrices, notamment Elissa Goldberg, qui travaillait aux Nations unies à Genève. Elle remettait régulièrement en question mon point de vue, ce que je respectais. Je pense que nous devons créer un milieu dans lequel les gens se sentent à l'aise de proposer des idées divergentes.

Nous devons nous rappeler qu'au fil des ans, certains pays sont passés du statut d'ami et d'allié à celui d'ennemi, et vice-versa. Je me souviens m'être retrouvé sur un balcon de la

former chancellor Angela Merkel and former Prime Minister Harper, and thinking, “My grandfather came to war in this country, and now they’re one of our closest friends and allies.” These relationships will always change depending on circumstances.

Avoiding the groupthink, I think, is important. I think it’s more of a cultural issue, and coming back to hiring only people with the same talents and skill sets.

Also, I don’t have a problem, whatsoever, with us having ambassadors or diplomats serving abroad who, perhaps, are not from Global Affairs Canada, but from other departments — or, frankly, eminent Canadians who are experienced, capable and could serve as heads of mission in countries. I look at Gary Doer, Gordon Campbell and John Prato, our former consulate general in New York. When I was in government, they were, probably, three of our best heads of mission, which I think served Canada well.

**Senator Coyle:** Welcome, Mr. Baird. It’s good to hear from you. You’ve given us a lot of food for thought.

Canada, as you’re probably very much aware, has had 15 foreign ministers over the last 22 years. Some of our witnesses have expressed concerns that some foreign ministers did not have, frankly, the time or the power to provide Canada’s diplomats with real leadership, especially because, as we know — and you’ve highlighted this — diplomacy is so dependent on building relationships.

You were the foreign minister for, I believe, almost four years, so I’m interested in hearing what you think about this issue of the tenure of our foreign ministers, and its impacts on the performance of our Foreign Service. Do you share any of the concerns of some of our witnesses? What might you want to offer in terms of your comments?

**Mr. Baird:** I wholeheartedly agree with you. I think that’s the best comment made this morning.

It takes relationships to be a successful foreign minister, and I think when you’re changing them too often — sometimes they’re by choice, and sometimes they’re by necessity. I do think that the prime minister of any party, when they make a decision on who their foreign minister will be, should be thinking for the full term, at minimum.

The relationships that I was able to build, I think, I could use for Canada more effectively in order to get things done. I think switching it up too often is just a bad idea. That’s not a partisan

chancellerie surplombant le parlement allemand avec l’ancienne chancelière Angela Merkel et l’ancien premier ministre Harper. J’ai alors songé à mon grand-père qui a fait la guerre en Allemagne, un pays qui est pourtant devenu aujourd’hui l’un de nos amis et alliés les plus proches. Les relations internationales évoluent toujours en fonction des circonstances.

Je pense qu’il est important d’éviter de sombrer dans la pensée conformiste. Il s’agit selon moi d’un enjeu culturel, et je reviens au problème qui survient lorsqu’on n’embauche que des personnes ayant les mêmes compétences et les mêmes opinions.

Par ailleurs, je ne vois aucun inconvénient à ce que nous ayons des ambassadeurs et des diplomates en poste à l’étranger qui ne proviennent pas d’Affaires mondiales Canada, mais qui ont été formés dans d’autres ministères. D’éminents Canadiens à la fois compétents et expérimentés pourraient servir de chefs de mission à l’étranger. Je pense par exemple à Gary Doer, à Gordon Campbell et à John Prato, du Consulat général à New York. Lorsque j’étais au gouvernement, ils étaient probablement trois de nos meilleurs chefs de mission, et je pense qu’ils ont bien servi le pays.

**La sénatrice Coyle :** Bienvenue, monsieur Baird. C’est un plaisir d’entendre votre témoignage. Vous nous avez donné beaucoup de matière à réflexion.

Le Canada, comme vous le savez, a eu 15 ministres des Affaires étrangères au cours des 22 dernières années. Plusieurs témoins se sont inquiétés du fait que certains ministres des Affaires étrangères n’ont eu, à vrai dire, ni le temps ni le pouvoir d’assurer un véritable rôle de leadership auprès des diplomates canadiens. C’est d’autant plus un problème que la diplomatie dépend fortement, comme vous l’avez souligné, de l’établissement de relations.

Vous avez été ministre des Affaires étrangères pendant, je crois, près de quatre ans. J’aimerais donc savoir ce que vous pensez de la question de la durée du mandat de nos ministres des Affaires étrangères et de ses répercussions sur la performance de notre service extérieur. Partagez-vous les préoccupations de certains de nos témoins? Quels commentaires pourriez-vous formuler?

**M. Baird :** Je suis tout à fait d’accord avec vous. Je pense qu’il s’agit de la meilleure observation faite durant cette séance.

Le ministre des Affaires étrangères doit être capable de nouer de bonnes relations. Malheureusement, le titulaire de ce poste change trop souvent, que ce soit par choix ou par nécessité. À mon avis, le premier ministre, peu importe son parti, doit penser au minimum à un mandat complet lorsqu’il sélectionne son ministre des Affaires étrangères.

Je pense que je pourrais utiliser les relations que j’ai pu nouer à l’avantage du Canada. Mais changer d’interlocuteur trop souvent est une mauvaise stratégie. Comprenez-moi bien, je ne

comment against this Prime Minister — I was former Prime Minister Harper's fifth foreign minister. I do think they should look at that position as one that's longer term.

Generally speaking, that is the case with finance ministers. I think incoming prime ministers and incoming clerks of the Privy Council should hammer that home during transition periods and cabinet shuffle time. It really is important; you can't establish those relationships and that trust unless you're there for a long time.

The challenge is people in other systems of government. The Emirati foreign minister was there when I arrived and is still there today. He's one of the best foreign ministers in the world because he knows his files, and he has been able to build the relationships. I talked about Sergei Lavrov, the Russian foreign minister; he's been there a long time — you certainly get more experience. We won't ever go to that length of time, but I look at, for example, Mr. Joe Clark being the foreign minister for six or seven years — or me for four years. I think those are better models. I think Lloyd Axworthy was there for quite a bit of time as well.

**Senator Coyle:** Thank you.

**Mr. Baird:** That's an easy recommendation to make, in my opinion.

**Senator Coyle:** The relationships established with our international counterparts are so critical to having the period of time to do that.

What about the reflection back into our Canadian Foreign Service? Are there any impacts that you would like to speak to regarding the issue of the relationship between the tenure of the foreign minister and the performance and adaptability of our Foreign Service itself?

**Mr. Baird:** I think, too often, there are shuffles within the public service at Global Affairs where people would become the director general or assistant deputy minister, or ADM, for China when they don't have a background in China or Asia. I think we should promote skills and expertise in certain areas — where we can take advantage of someone's long-standing service, and focus on a particular area or region. I think that's important.

Too often, we appoint a really qualified ambassador to an area where they have no skills or experience. We need to also put our best diplomats in the places where they're needed. Every

suis pas en train de lancer une attaque partisane à l'encontre du premier ministre actuel — j'ai moi-même été le cinquième ministre des Affaires étrangères de l'ancien premier ministre Harper. Je pense que chaque premier ministre doit concevoir ce poste comme un rôle à long terme.

En règle générale, c'est pourtant le cas des ministres des Finances. Selon moi, les prochains premiers ministres et les prochains greffiers du Conseil privé devraient insister sur ce point lors des périodes de transition et de remaniement ministériel. Il s'agit d'un enjeu très important, car un ministre des Affaires étrangères ne peut pas établir des relations de confiance avec quiconque s'il n'est pas en poste depuis longtemps.

Le défi est de nous comparer aux autres systèmes de gouvernement. Par exemple, le ministre émirati des Affaires étrangères était déjà en poste à mon arrivée et l'est toujours aujourd'hui. C'est l'un des meilleurs ministres au monde dans ce rôle, car il connaît à fond ses dossiers et il a su nouer des relations avec un grand nombre d'interlocuteurs. J'ai également parlé de Sergueï Lavrov, le ministre russe des Affaires étrangères. Il est en poste depuis très longtemps et a donc accumulé beaucoup d'expérience. Les ministres canadiens n'auront jamais des mandats d'une telle durée, mais je pense par exemple à Joe Clark, qui a été ministre des Affaires étrangères pendant six ou sept ans, à Lloyd Axworthy et à mon propre cas. Je crois que ce sont là des modèles réalistes pour notre pays.

**La sénatrice Coyle :** Je vous remercie.

**M. Baird :** C'est une recommandation facile à faire, à mon avis.

**La sénatrice Coyle :** Les relations avec nos homologues internationaux sont essentielles, et nous devons donc disposer du temps nécessaire pour les établir.

Qu'en est-il de la réflexion entourant le service extérieur canadien? Souhaitez-vous commenter la question de la relation entre le mandat du ministre des Affaires étrangères, et la performance et l'adaptabilité de notre service extérieur lui-même?

**M. Baird :** Je pense que les remaniements sont trop fréquents au sein du service public à Affaires mondiales Canada. Des gens deviennent directeurs généraux ou sous-ministres adjoints pour la Chine, alors qu'ils n'ont pas d'expérience en lien avec ce pays, ou même avec l'Asie. Je crois que nous devrions promouvoir les compétences et l'expertise dans certains domaines, et tirer parti de l'ancienneté d'un employé en nous concentrant sur une zone ou une région spécifique. Je pense que c'est important.

Trop souvent, un ambassadeur qualifié est nommé dans une région où il n'a pourtant aucune compétence ni expérience. Nous devons positionner nos meilleurs diplomates là où l'on a besoin

diplomat wants to be the Ambassador to Italy. In my time, as an observer of the department, we've put people who are really smart and capable where, I think, their talents can be used. We have a great relationship with Italy — we deal with trade out of Brussels, not out of Rome, so I think we need to put some of our best and brightest in the tougher roles where they're needed most. It may not always be a place where they want to serve, but I was called in to be the environment minister twice, so sometimes we have to take on tough assignments — particularly for our best and brightest diplomats.

Other than being in a significant hardship post, shifting ambassadors around after a year or two is costly and a bad idea. It takes a lot of time on the ground for ambassadors to build relationships with the people they need to in order to be effective.

**Senator Busson:** Thank you, Mr. Baird, for being here, and for sharing your incredibly valuable time and outstanding insights with this committee.

My question is around the merger that took place between the Department of Foreign Affairs and CIDA back in 2013. You served as the Minister of Foreign Affairs, and oversaw the change to what is now Global Affairs Canada. In hindsight, do you have any thoughts of the benefits or the drawbacks of that merger? Was there anything that surprised you or disappointed you as a result of that merger?

**Mr. Baird:** I certainly supported it then, and I support it now. I don't think we realized the full potential of it. I would hope that we could break down the fiefdoms — and get the maximum benefit of trade, development and foreign policy all working in tandem.

Too often, as I said earlier, CIDA was engaging in its own foreign policy that was counter to the department's policy. I'll give an example: There was some international government funding for groups against mining — and the Government of Canada was promoting Canadian mining in South America and, at the same time, fighting in opposition to it, which I think is ridiculous and a significant waste of money.

If you have one team, for example, on Haiti who can deal with the foreign aid, trade and foreign policy at the same time, and you can get more skills and expertise — I'm not even commenting on what that foreign policy is. I think you can say the same for the International Development Research Centre, or IDRC; it operates in separate offices, even in foreign countries, and we would get better value for our money if it were

d'eux. Tous les diplomates souhaitent devenir ambassadeur en Italie. À l'époque où j'étais ministre, j'ai eu l'occasion de placer des personnes très intelligentes et compétentes là où, à mon avis, leurs qualités pouvaient être mises à profit. Nous entretenons d'excellentes relations avec l'Italie. Toutefois, comme nous traitons les enjeux commerciaux à partir de Bruxelles, et non de Rome, je pense que nous devons placer certains de nos meilleurs éléments dans des rôles plus difficiles, là où ils seront le plus utiles. Cela ne correspond pas nécessairement à l'endroit où ces brillants diplomates veulent être mis en poste, mais j'ai moi-même été appelé à être ministre de l'Environnement à deux reprises, alors je suis bien conscient que nous devons parfois accepter des missions difficiles.

Un changement d'ambassadeur après un an ou deux seulement s'avère coûteux, ce n'est pas une bonne idée. Il s'agit d'un poste très difficile, et un ambassadeur doit passer beaucoup de temps sur le terrain pour nouer des relations avec les personnes dont il a besoin pour mener un travail efficace.

**La sénatrice Busson :** Monsieur Baird, je vous remercie d'être venu partager votre temps incroyablement précieux et vos idées remarquables avec le comité.

Ma question porte sur la fusion qui a eu lieu en 2013 entre le ministère des Affaires étrangères et l'ACDI. À titre de ministre des Affaires étrangères, vous avez supervisé cette fusion, qui a débouché sur la création d'Affaires mondiales Canada. Avec le recul, pouvez-vous nous parler des avantages ou des inconvénients de cette fusion? Y a-t-il des aspects qui vous ont surpris ou déçu à la suite de ce changement?

**M. Baird :** J'ai soutenu la fusion à l'époque et je la soutiens encore aujourd'hui. Je ne pense pas que nous ayons encore réalisé tout son potentiel. J'espère que nous pourrions mettre fin aux chasses gardées et tirer le meilleur parti du commerce, du développement et de la politique étrangère en travaillant en tandem plutôt qu'en vase clos.

Trop souvent, comme je l'ai dit précédemment, l'ACDI avait tendance à s'engager dans sa propre politique étrangère, laquelle allait souvent à l'encontre de la politique du ministère des Affaires étrangères. Je vais vous donner un exemple. Le gouvernement du Canada faisait la promotion de l'exploitation minière canadienne en Amérique du Sud... tout en s'y opposant. À mon avis, c'est ridicule et cela constitue un gaspillage d'argent significatif.

Si le Canada dispose d'une équipe, par exemple à Haïti, qui s'occupe à la fois de l'aide étrangère, du commerce et de la politique étrangère, il peut ainsi bénéficier de plus de compétence et d'expertise. Je pense que l'on peut dire la même chose du Centre de recherches pour le développement international, le CRDI; il opère dans des bureaux séparés, même dans des pays étrangers, et nous en aurions plus pour notre argent s'il était intégré. Selon moi, l'intégration d'Affaires

integrated. I don't think the integration took place to the extent that I would like to see it.

It often doesn't work out to have more than one minister in the department. For example, I had the pleasure of working with Ed Fast for four years when I was the foreign minister; we worked hand in glove together. When you do that, it's so much easier and so much more effective. It was the same with Diane Ablonczy when she was the Minister of State. If you can work as a team, it's really important. Too often, irrespective of politics, you do find that when you have two ministers in one department, they tend to step on each other's toes and annoy each other.

**The Chair:** Thank you. I'm going to use my privilege as the chair to ask Mr. Baird a question.

**Mr. Baird:** The chairman was my associate deputy minister — a very capable fellow.

**The Chair:** I appreciate the introduction, sir. In 2015, in that very long election campaign at Global Affairs Canada, we were developing transition books: One was blue, one was orange and one was red. It wasn't clear, of course, who was going to win the election, so the analysts went back to party conventions, party statements and the like — and, more or less, sketched out a way that the bureaucracy thought the government would go.

I think it's probably become much more complicated now, with greater attention devoted to social media, and perhaps parties staking positions that might be difficult to realize when they are in power based on realpolitik and world events.

I'm wondering if you have any thoughts on that. It goes back to your earlier point about risk in the public service, and the willingness to challenge orthodoxy.

**Mr. Baird:** The avoidance of risk in the public service — and this is not unique to Global Affairs — has led to becoming far too risk-averse. Where there's been problems or scandals with whatever party, they just make more and more rules, and people become more risk-averse. That's a real problem for the public service. It's certainly been aided and abetted by politicians who want to raise the accountability standards.

I'll give the example of the Infrastructure Stimulus Fund: We did 23,500 projects. There were only concerns with about 35. I call that a home run. The public service did an extraordinarily good job on the infrastructure stimulus. I said, as minister, "We

mondiales Canada n'a pas eu lieu dans la mesure où je l'aurais souhaité.

Souvent, il n'est pas judicieux d'avoir plus d'un ministre au sein d'un même ministère. Par exemple, j'ai eu le plaisir de travailler en étroite collaboration avec Ed Fast pendant quatre ans lorsque j'étais ministre des Affaires étrangères. C'était une collaboration facile et très efficace. J'ai également développé une collaboration fructueuse avec Diane Ablonczy lorsqu'elle était ministre d'État. Si vous êtes capables de travailler en équipe, c'est vraiment important. Trop souvent, indépendamment de la politique, on constate que lorsque deux ministres travaillent au sein d'un même ministère, ils ont tendance à se marcher sur les pieds et à se contrarier mutuellement.

**Le président :** Je vous remercie. Je profite de mon privilège à titre de président pour poser une question à M. Baird.

**M. Baird :** Le président était mon vice-ministre associé, un homme très compétent.

**Le président :** J'apprécie cette introduction, monsieur Baird. En 2015, au cours de la très longue campagne électorale à Affaires mondiales Canada, nous avons élaboré des cahiers de transition : un cahier bleu, un orange et un rouge. Bien entendu, nous ne savions pas qui allait remporter l'élection. Les analystes ont donc consulté les rapports des congrès des partis et les déclarations des partis afin d'esquisser un plan provisoire pour le prochain gouvernement.

Je pense que les choses sont probablement devenues beaucoup plus compliquées aujourd'hui, en raison, notamment, de l'émergence des médias sociaux. Les partis prennent des positions difficiles à réaliser lorsqu'ils arrivent au pouvoir, car ils doivent alors faire face à la realpolitik et aux événements mondiaux.

Je me demande si vous pouvez commenter ce sujet. Cela nous ramène à votre remarque précédente concernant le risque dans le service public et la volonté de remettre en question une certaine orthodoxie.

**M. Baird :** Le souci d'éviter des risques dans la fonction publique — et c'est n'est pas l'apanage d'Affaires mondiales — a entraîné une trop grande aversion au risque. Lorsqu'il y a des problèmes ou des scandales mettant en cause un parti, quel qu'il soit, on se contente d'établir de plus en plus de règles, et les gens deviennent de moins en moins enclins à prendre des risques. C'est un véritable problème pour la fonction publique. Les politiciens qui veulent rehausser les normes de responsabilité y sont certainement pour quelque chose.

Je donnerai l'exemple du Fonds de stimulation de l'infrastructure, dans le cadre duquel nous avons réalisé 23 500 projets. Seuls 35 d'entre eux ont posé problème. C'est ce que j'appelle un coup de circuit. La fonction publique a fait un travail



will be moving fast and quickly, and we won't hit a home run on every single grant," but I would be there to defend them, even if I left the department. I think that's important.

I also think there needs to be greater engagement, not just from the Lester B. Pearson Building, but also to our embassies abroad. If you're writing a transition document on a relationship with the European Union, or EU, you should make sure you're involving our Ambassador to the European Union because they'll have a lot more knowledge. I can't say the number of times I would ask, "What does our ambassador say on the ground?" And I would hear, "We haven't talked to them."

There is the benefit of video technology; I never used it at all when I was the foreign minister. I can only imagine the huge opportunities to have the ambassador give their own briefing to the minister in a boardroom, or to have international meetings quickly on certain issues.

Regarding social media, technology should be embraced as an opportunity, not as a problem. Obviously when you're in opposition, you don't want people taking different positions. One of the benefits of our country is, given you serve in the legislative and the executive branch, to look at the rhetoric that comes out of the House and the Senate on a lot of foreign policy in Washington. The difference is that either party leader that informed governments in the past will have to work with these countries. It's easy to go on an intellectual joyride, bashing people you disagree with, but, at the end of the day you're going to have a relationship with them that Canadians will need — whether it's reaching journalists that were imprisoned in Turkey that I was able to help get out, or there were two individuals arrested in Egypt that I was able to help get out.

Like I said, there are countless ambassadors and consular affairs people who need that too. Hopefully, we can avoid becoming too much like what we see in the United States.

**The Chair:** Thank you very much, Mr. Baird. We'll proceed to the second round.

**Senator MacDonald:** Mr. Baird, I want to talk about Canada and Australia for a few seconds here. Over the last number of years, we've seen Australia make major investments in military capabilities — actively engaged with the U.S. and the U.K. in "AUKUS," and engaging with India and Japan in the Quad group of countries. They seem to have more engagement in the Five Eyes than we do at present. These are natural allies of ours. I'm curious about this: What's your opinion on the present

extraordinaire dans le cadre du Fonds de stimulation de l'infrastructure. En tant que ministre, j'ai affirmé que nous agirions rapidement, au risque de ne pas frapper un coup de circuit pour chaque subvention, mais que je serais là pour défendre nos décisions, même si je quittais le ministère. Je pense que c'est important.

Je crois également qu'il faut une mobilisation accrue, non seulement parmi les gens qui travaillent à l'édifice Lester B. Pearson, mais aussi auprès de nos ambassades à l'étranger. Si vous rédigez un document de transition sur les relations avec l'Union européenne, vous devez vous assurer de faire participer notre ambassadrice auprès de l'Union européenne, car elle s'y connaît beaucoup plus en la matière. Je ne saurais dire le nombre de fois où j'ai demandé : « Qu'en pense notre ambassadeur sur le terrain? » Et on me répondait : « Nous ne lui avons pas parlé. »

La technologie vidéo comporte son lot d'avantages; je ne l'ai jamais utilisée lorsque j'étais ministre des Affaires étrangères. Je ne peux qu'imaginer les immenses possibilités qui se présentent lorsque les ambassadeurs font eux-mêmes le point au ministre dans une salle de conférence ou lorsqu'on organise rapidement des réunions internationales sur certaines questions.

En ce qui concerne les médias sociaux, la technologie doit être considérée comme une occasion, et non comme un obstacle. Évidemment, quand vous formez l'opposition, vous ne voulez pas que les gens adoptent des positions différentes. L'un des avantages de notre pays, c'est l'existence des pouvoirs législatif et exécutif, et il suffit d'examiner la rhétorique qui émane de la Chambre des représentants et du Sénat, à Washington, sur un grand nombre de questions de politique étrangère. La différence, c'est que les chefs de chaque parti, ceux qui ont auparavant informé les gouvernements, devront travailler avec ces pays. Il est facile de se lancer dans une virée intellectuelle, de dénigrer les gens avec qui on n'est pas d'accord, mais, au bout du compte, il faudra entretenir une relation avec eux dans l'intérêt des Canadiens — qu'il s'agisse de venir en aide, par exemple, aux journalistes emprisonnés en Turquie ou aux deux personnes arrêtées en Égypte, que j'ai pu aider à sortir de prison.

Comme je l'ai dit, cela s'applique également à d'innombrables ambassadeurs et responsables des affaires consulaires. J'espère que nous pourrions éviter de nous retrouver dans une situation semblable à celle que nous voyons aux États-Unis.

**Le président :** Merci beaucoup, monsieur Baird. Nous passons au deuxième tour.

**Le sénateur MacDonald :** Monsieur Baird, j'aimerais parler un peu de la relation entre le Canada et l'Australie. Au cours des dernières années, nous avons vu l'Australie faire d'importants investissements dans ses capacités militaires; en effet, elle collabore activement avec les États-Unis et le Royaume-Uni au sein de l'alliance AUKUS, en plus de nouer des liens avec l'Inde et le Japon dans le groupe des pays de la Quadrilatérale. À l'heure actuelle, l'Australie semble contribuer davantage au

circumstances compared to the relationship that we had when you were the foreign minister? How do you think we can improve it?

**Mr. Baird:** I should disclose that I am the Co-chair of the Canada-Australia Economic Leadership Forum, and I see Canada-Australia relations as a huge priority. It was the first priority of the Five Eyes. I was just with former prime minister Kevin Rudd in recent days.

There is no doubt that Australia has been more forward leaning. You see their engagement with the Quad — with India on the submarine deal, and with the U.S. and the U.K. We've been left behind. That's a real concern.

I'm thrilled that the government has moved forward with the announcement on the F-35 — it's a great measure — but we've been left behind on some of these other areas. Let's hope that we can regain that momentum.

There are very few countries that we are more aligned with than Australia. They're not a G8 country, but they're pretty close to the size of our economy, and they fundamentally share the same values and interests. Working with allies like Australia is very important.

We should look at what they've done well, and where they've gotten into problems as well. The thing about Australia — and it's the same with the United States — is the difference between Labor and Conservative in Australia, or Republican and Democrat in the United States; the big picture of things isn't that great gulf.

**Senator Housakos:** We're living in a period of disruption, Mr. Baird, as we all know. The world is facing economic challenges that we haven't seen in a long time. There is cultural disruption going on around the world. We have geopolitical turmoil in various parts of the world simultaneously, and there seems to be an erosion of trust when it comes to multilateral organizations by the public.

If we look at the United Nations, or UN, the World Health Organization, or WHO, the North Atlantic Treaty Organization, or NATO, and the World Economic Forum, or WEF — I can go on and on. In the minds of the public opinion, particularly in our liberal democracies, they are questioning these multilateral organizations.

Groupe des cinq que le Canada. Ce sont nos alliés naturels. Je suis curieux de savoir une chose : que pensez-vous de la situation actuelle par rapport aux relations que nous avions lorsque vous étiez ministre des Affaires étrangères? D'après vous, comment pourrions-nous l'améliorer?

**M. Baird :** Je dois préciser que je suis coprésident du Forum du leadership économique Canada-Australie et que je considère les relations entre les deux pays comme une grande priorité. C'était d'ailleurs la principale priorité du Groupe des cinq. Soit dit en passant, j'ai dernièrement rencontré l'ancien premier ministre Kevin Rudd.

Il ne fait aucun doute que l'Australie a adopté une approche plus porteuse pour l'avenir. On voit son engagement auprès de la Quadrilatérale, notamment sa collaboration avec l'Inde dans le cadre de l'accord sur les sous-marins, ainsi qu'avec les États-Unis et le Royaume-Uni. Nous sommes à la traîne, ce qui est vraiment inquiétant.

Je suis ravi de l'annonce faite par le gouvernement concernant les F-35 — c'est une excellente mesure —, mais nous avons perdu du terrain dans certains de ces autres domaines. Espérons que nous pourrions retrouver notre élan.

Il y a très peu de pays avec lesquels nous nous entendons aussi bien qu'avec l'Australie. Ce n'est pas un pays du G8, mais son économie a presque la même taille que la nôtre, et elle partage fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes intérêts. Il est donc très important de collaborer avec des alliés comme l'Australie.

Nous devrions nous inspirer de ses bons coups, ainsi que de ses défis. La particularité de l'Australie — et idem pour les États-Unis —, c'est la différence entre les travaillistes et les conservateurs ou, chez nos voisins du Sud, entre les républicains et les démocrates; en gros, il n'y a pas un si grand fossé.

**Le sénateur Housakos :** Comme nous le savons tous, monsieur Baird, nous vivons une période de perturbations. Le monde fait face à des défis économiques comme nous n'en avons pas vu depuis longtemps. Des bouleversements culturels secouent le monde entier. Nous sommes aux prises avec des turbulences géopolitiques qui sévissent simultanément dans diverses parties du monde, et les gens semblent faire de moins en moins confiance aux organisations multilatérales.

Songez à des organisations comme les Nations unies, l'Organisation mondiale de la santé, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, le Forum économique mondial, et j'en passe. Dans l'esprit de bien des gens, surtout dans les démocraties libérales, ces organisations multilatérales sont remises en question.

Is multilateralism dead? What can we do to bring back confidence to these multilateral organizations that I believe are important? Certainly, public trust has been eroded over the past few years.

**Mr. Baird:** The negative ones get more attention than the positive ones. Obviously, the UN General Assembly and the Security Council have had big challenges in effectiveness over the last 25 years. When you look at the World Health Organization, it does a pretty good job. I thought that NATO was in decline when I was the foreign minister, but if you look at the American leadership with respect to Russia's invasion of Ukraine, it is demonstrably more relevant than it was 10 years ago, which is a great thing.

We also have to be prepared to go it alone, or develop ad hoc groups. There was an ad hoc group called Friends of the Syrian People, which took up the effort of Syrian humanitarian assistance and support for the Syrian people. If we look at the mission in Libya to prevent Muammar Gaddafi from slaughtering his own people, we were able to work well with countries like the United Arab Emirates and other Sunni Arab Gulf states. Sometimes it requires an ad hoc group to get things done, and that's important.

Fundamentally, we have to work with our friends and allies. Often that can be a challenge, so it is important that we do our best to keep those partnerships.

**Senator Coyle:** I've been following you, Mr. Baird, and I know that you've had — and have — a significant career, and various interactions with the private sector domestically and internationally. Of course, a very important part of what our Foreign Service does is it interacts with the private sector here and internationally.

From that perspective, from the people whom you interact with on a regular basis — the leaders in Canada's private sector and international private sector entities — do you have any reflections from them on their sense of the strength of Canada's Foreign Service? Could you speak a little bit about that interaction?

**Mr. Baird:** I must tell you that I was always supportive of the Trade Commissioner Service at Global Affairs, but, being in the private sector, I've seen a number of examples where they've done an extraordinarily good job at promoting Canadian commercial interests abroad. The skills, the experience, the advice and, indeed, the active support they have are demonstrably more important than I would have thought. It's the same with the Canadian Commercial Corporation and Export Development Canada — in the private sector, those are

Le multilatéralisme est-il mort? Que pouvons-nous faire pour rétablir la confiance à l'égard de ces organisations multilatérales, que j'estime importantes? Il est certain que la confiance de la population s'est érodée au cours des dernières années.

**M. Baird :** Les aspects négatifs retiennent davantage l'attention que les aspects positifs. De toute évidence, l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité des Nations unies ont connu de grandes difficultés sur le plan de l'efficacité au cours des 25 dernières années. L'Organisation mondiale de la santé, quant à elle, fait du bon travail. Pour ce qui est de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, je trouvais qu'elle était en perte de vitesse durant mon mandat de ministre des Affaires étrangères, mais quand on voit le leadership des États-Unis face à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, force est de constater que cette organisation joue aujourd'hui un rôle nettement plus pertinent qu'il y a 10 ans, et c'est tant mieux.

Nous devons également être prêts à faire cavalier seul ou à créer des groupes spéciaux. Par exemple, le groupe spécial des Amis du peuple syrien a dirigé les efforts en matière d'aide humanitaire et de soutien au peuple syrien. Dans le cadre de la mission en Libye pour empêcher Mouammar Kadhafi de massacrer son propre peuple, nous avons pu travailler efficacement avec des pays comme les Émirats arabes unis et d'autres États arabes sunnites du Golfe. Il faut parfois un groupe spécial pour faire avancer les choses, et c'est un aspect important.

Fondamentalement, nous devons collaborer avec nos amis et nos alliés. Souvent, cela peut s'avérer difficile, mais il est important que nous fassions de notre mieux pour maintenir ces partenariats.

**La sénatrice Coyle :** J'ai suivi votre parcours, monsieur Baird, et je sais que vous avez eu — et que vous avez encore — une carrière remarquable et diverses interactions avec le secteur privé à l'échelle nationale et internationale. Bien entendu, une partie très importante du travail de notre service extérieur consiste à interagir avec le secteur privé ici et à l'étranger.

Dans cette optique, les gens avec qui vous interagissez régulièrement — c'est-à-dire les dirigeants du secteur privé canadien et des entités privées internationales — vous ont-ils fait part de leur opinion sur la force du service extérieur du Canada? Pourriez-vous nous parler un peu de cette interaction?

**M. Baird :** Je dois vous dire que j'ai toujours soutenu le Service des délégués commerciaux du ministère des Affaires mondiales, mais, dans le secteur privé, j'ai vu un certain nombre d'exemples où ces gens ont fait un travail exceptionnel pour promouvoir les intérêts commerciaux canadiens à l'étranger. Leurs compétences, leur expérience, leurs conseils et, en fait, leur soutien actif sont manifestement plus importants que je ne l'aurais cru. Il en va de même pour la Corporation commerciale canadienne et Exportation et développement Canada — dans le

demonstrably more important than I would have gathered when I was in government. Those are compliments to all three of those institutions.

**Senator Coyle:** There are no complaints about anything? Should I, instead, say areas of improvement?

**Mr. Baird:** I think that when we get into bilateral disputes unnecessarily — I think of the dispute we have had with Saudi Arabia, or the dispute we had with the Prime Minister of Japan and the Prime Minister of Australia over the Trans-Pacific Partnership, or TPP — we've got to be more cautious about stepping into hornets' nests because they could have significant negative interests toward Canada. I'm not saying the Conservative governments didn't step in a few hornets' nests.

I'm very proud of having been — and still being — very pro-Israel. I'm a strong advocate for the State of Israel and anti-Semitism now, but that didn't prohibit us from having a phenomenally good relationship with the Sunni Gulf states. Our relationship with Egypt, Saudi Arabia, Bahrain and, especially, with the United Arab Emirates, which has become one of Canada's best friends and allies — that's continued under this government. I think that's a great thing. You need to put in the time on building the relationships and the trust. That can work for Canadian educational institutions as well.

**Senator Coyle:** Thank you.

**Senator Woo:** I want to ask you about a constituency that should be central to the work of Global Affairs, but, I think, is neglected. You may well count yourself as part of that constituency, which is the 4.4-plus million Canadians who live overseas. This set of our fellow citizens, of course, have the right to vote, but they are not factored — if I can put it that way — into public policy more broadly. The extent to which they are considered just as important for our Foreign Affairs Department seems to be, to me, when they get into trouble. In other words, they are principally a consular issue, rather than seen as an asset for the country.

Do you have any thoughts on how we can better engage with Canadians abroad for their benefit, but also for the benefit of foreign policy, national interest and economic and political security priorities?

**Mr. Baird:** Well, it's a two-edged sword. I think of the 350,000 Canadians who live in Hong Kong. They can be a real asset to Canada, but also a huge challenge when there's conflict between their roles as non-Canadian residents and Canadian citizens. The number of Canadians who expect that foreign governments have to obey the Charter of Rights and Freedoms — when they get in trouble — is always a challenge

secteur privé, ces organismes sont visiblement plus importants que je ne l'avais cru lorsque je faisais partie du gouvernement. Ce sont des compliments qui s'adressent aux trois institutions.

**La sénatrice Coyle :** Il n'y a donc aucune plainte à propos de quoi que ce soit? Devrais-je plutôt vous demander de parler des points à améliorer?

**M. Baird :** À mon avis, lorsque nous nous lançons inutilement dans des litiges bilatéraux — je pense au différend que nous avons eu avec l'Arabie saoudite, ou à notre différend avec le premier ministre du Japon et le premier ministre de l'Australie au sujet du Partenariat transpacifique —, nous devons y penser à deux fois avant de mettre le pied dans un nid de guêpes parce que cela pourrait être lourd de conséquences pour le Canada. Je ne dis pas que les gouvernements conservateurs n'ont jamais commis cette erreur.

Je suis très fier d'avoir été — et de demeurer — très pro-Israël. Je suis aujourd'hui un fervent défenseur de l'État d'Israël et de l'antisémitisme, mais cela ne nous a pas empêchés d'entretenir d'excellentes relations avec les pays sunnites du Golfe. Nos relations avec l'Égypte, l'Arabie saoudite, le Bahreïn et, surtout, les Émirats arabes unis, qui sont devenus l'un des meilleurs amis et alliés du Canada, se sont poursuivies sous l'actuel gouvernement. Il faut prendre le temps de tisser des liens et de bâtir la confiance. Cela peut également s'avérer utile pour les établissements d'enseignement canadiens.

**La sénatrice Coyle :** Je vous remercie.

**Le sénateur Woo :** J'aimerais vous poser une question au sujet d'une catégorie de personnes qui devrait être au cœur du travail d'Affaires mondiales, mais qui, à mon avis, est négligée. Vous vous considérez peut-être comme faisant partie de ce groupe, à savoir les plus de 4,4 millions de Canadiens qui vivent à l'étranger. Bien entendu, ces concitoyens ont le droit de vote, mais ils ne sont pas pris en compte — si je puis m'exprimer ainsi — dans la politique publique au sens large. Le ministère des Affaires étrangères ne leur accorde de l'importance, me semble-t-il, que lorsqu'ils ont des ennuis. Autrement dit, ils représentent principalement un problème consulaire, au lieu d'être considérés comme un atout pour le pays.

Avez-vous des idées sur la façon dont nous pouvons mieux dialoguer avec les Canadiens à l'étranger, non seulement dans leur intérêt, mais aussi dans l'intérêt de notre pays, de notre politique étrangère et de nos priorités en matière de sécurité économique et politique?

**M. Baird :** C'est une arme à deux tranchants. Je pense aux 350 000 Canadiens qui vivent à Hong Kong. Ils peuvent représenter un véritable atout pour le Canada, mais aussi un énorme défi lorsqu'il y a un conflit entre leurs rôles de résidents non canadiens et de citoyens canadiens. Le nombre de Canadiens qui s'attendent à ce que les gouvernements étrangers respectent la Charte des droits et libertés — lorsqu'ils s'attirent des

for the department. The media and public assume that every Canadian charged abroad is 100% innocent and the government is not doing enough to bring them home. I think the department has to do a better job on that. For so many Canadians, that may be their only impression of the department when I know that, behind the scenes, they are doing so much to support citizens who get in trouble abroad.

There are many examples of Canadians who are successful in private or public life abroad, and have been able to assist Canadians. It should, perhaps, be a better mission for our missions abroad to strengthen those relationships. There are a huge number of Canadians in the U.S.; there are a huge number of Canadians in London, Israel and other places abroad. That's an untapped resource. I don't have specific recommendations that I'd like to make on that other than reflecting on it as your committee moves forward.

**The Chair:** Thank you, Mr. Baird. We've actually come to the end of our time. It's amazing how quickly it went. On behalf of the committee, I really want to thank you for your comments today — I think we've been enriched by them. As we continue our study, we'll certainly bear them in mind. Again, thank you, and it's good to see you again.

**Mr. Baird:** I want to thank you, Mr. Chair, and all the members of the committee for the opportunity. Good luck with your deliberations.

**The Chair:** Thank you very much.

(The committee continued in camera.)

(The committee resumed in public.)

**The Chair:** Honourable senators, is it agreed that the budget application for travel to Europe — London, Oslo and Berlin — for a fact-finding mission for the fiscal year ending March 31, 2024, be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Thank you, senators.

This budget will now be submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration, to be reviewed by the Subcommittee on Senate Estimates and Committee Budgets at their next meeting.

(The committee adjourned.)

ennuis — est toujours un défi pour le ministère. Les médias et le public supposent que tous les Canadiens inculpés à l'étranger sont innocents à 100 % et que le gouvernement n'en fait pas assez pour les ramener au pays. Je pense que le ministère doit faire mieux à cet égard. Pour de nombreux Canadiens, c'est peut-être la seule impression qu'ils ont du ministère, mais je sais qu'en coulisses, le ministère fait beaucoup pour soutenir les citoyens en difficulté à l'étranger.

Il existe de nombreux exemples de Canadiens qui ont réussi dans la vie privée ou publique à l'étranger et qui ont été en mesure d'aider les Canadiens. Nos missions à l'étranger devraient peut-être mieux s'employer à renforcer ces relations. On trouve un très grand nombre de Canadiens aux États-Unis, à Londres, en Israël et ailleurs dans le monde. Il s'agit là d'une ressource inexploitée. Je n'ai pas de recommandations particulières à faire à ce sujet, si ce n'est de vous inviter à y réfléchir à mesure que votre comité poursuivra son étude.

**Le président :** Je vous remercie, monsieur Baird. Nous voici rendus à la fin de notre séance. C'est fou comme le temps a passé vite. Au nom du comité, je tiens à vous remercier de votre témoignage d'aujourd'hui; je pense que nous avons eu droit à une discussion très enrichissante. Nous ne manquerons pas d'en tenir compte tout au long de notre étude. Encore une fois, merci, et ce fut un plaisir de vous revoir.

**M. Baird :** Je tiens à vous remercier, monsieur le président, ainsi que tous les membres du comité, de m'avoir donné l'occasion de m'exprimer. Je vous souhaite bonne chance dans vos délibérations.

**Le président :** Merci beaucoup.

(La séance se poursuit à huis clos.)

(La séance publique reprend.)

**Le président :** Honorables sénateurs, est-il convenu que la demande de budget pour une mission d'étude en Europe — à Londres, à Oslo et à Berlin — pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2024, soit approuvée et présentée au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration?

**Des voix :** D'accord.

**Le président :** Merci, mesdames et messieurs les sénateurs.

Ce budget sera maintenant présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration, pour être examiné par le Sous-comité du budget du Sénat et des budgets de comités lors de sa prochaine réunion.

(La séance est levée.)