

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, November 20, 2024

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met with videoconference this day at 4:16 p.m. [ET] to study the Government response to the twelfth report of the Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade, entitled *More than a Vocation: Canada's Need for a 21st Century Foreign Service*, deposited with the Clerk of the Senate on December 6, 2023.

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

[*Translation*]

**The Chair:** Honourable senators, 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, starting on my left.

**Senator Gerba:** Amina Gerba from Quebec.

[*English*]

**Senator Ravalia:** Good afternoon, welcome. I am Mohamed Ravalia, Newfoundland and Labrador.

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

**Senator Busson:** My name is Bev Busson. I'm a senator from British Columbia. Welcome.

**Senator Woo:** Good afternoon. Yuen Pau Woo, British Columbia.

**Senator Harder:** Peter Harder, Ontario.

**Senator M. Deacon:** Welcome. Marty Deacon, Ontario.

**Senator Coyle:** Mary Coyle, Antigonish, Nova Scotia. Welcome.

**The Chair:** I would like to welcome everyone who may be watching us across the country on SenParlVU.

Colleagues, today we are here to discuss the government response to this committee's twelfth report, entitled *More than a Vocation: Canada's Need for a 21st Century Foreign Service*, which was deposited with the Clerk of the Senate on December 6, 2023. As you will recall, our report was adopted by the Senate on March 19, 2024, and the government tabled its

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 20 novembre 2024

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 16 h 15 (HE), pour étudier la réponse gouvernementale au douzième rapport du Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international, intitulé *Plus qu'une vocation : le Canada doit se doter d'un service extérieur adapté au XXI<sup>e</sup> siècle*, déposé auprès du greffier du Sénat le 6 décembre 2023.

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

[*Français*]

**Le président :** Honorables sénateurs, 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 maintenant les membres du comité présents aujourd'hui à se présenter, en commençant par ma gauche.

**La sénatrice Gerba :** Amina Gerba, du Québec

[*Traduction*]

**Le sénateur Ravalia :** Bonjour et bienvenue. Je suis Mohamed Ravalia, de Terre-Neuve-et-Labrador.

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

**La sénatrice Busson :** Je m'appelle Bev Busson. Je suis une sénatrice de la Colombie-Britannique. Bienvenue.

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

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

**La sénatrice M. Deacon :** Bienvenue. Marty Deacon, de l'Ontario.

**La sénatrice Coyle :** Mary Coyle, d'Antigonish, en Nouvelle-Écosse. Bienvenue.

**Le président :** Je souhaite la bienvenue à tous ceux qui nous regardent d'un bout à l'autre du pays sur SenParlVU.

Chers collègues, nous nous réunissons aujourd'hui pour discuter de la réponse du gouvernement au 12<sup>e</sup> rapport du comité, intitulé *Plus qu'une vocation : le Canada doit se doter d'un service extérieur adapté au XXI<sup>e</sup> siècle*, déposé auprès du greffier du Sénat le 6 décembre 2023. Comme vous vous en souviendrez, notre rapport a été adopté par le Sénat le

response in the Senate on June 13, well ahead of the deadline, I should add. I'm grateful for that.

Today, to discuss the government's response, we have the pleasure of welcoming from Global Affairs Canada: David Morrison, Deputy Minister of Foreign Affairs; Antoine Chevrier, Chief Transformation Officer and Assistant Deputy Minister, Transformation Team Bureau; and Vera Alexander, Associate Assistant Deputy Minister, People and Talent Management.

We welcome you. Thank you for coming back to this committee and for taking the time to be with us today. We are ready to hear your opening remarks. As usual, this will be followed by a question-and-answer period with senators.

Mr. Morrison, you have the floor.

**David Morrison, Deputy Minister of Foreign Affairs, Global Affairs Canada:** Thank you, Mr. Chair. Good afternoon to everyone.

[Translation]

First, let me thank this committee for helping to make Canada's Department of Global Affairs the best possible organization for Canadians in a difficult world — a world that is becoming increasingly difficult by the day. As noted in the government's and Minister Joly's response, your committee report's findings and recommendations were well aligned with the transformation agenda put forward by Global Affairs Canada (GAC).

[English]

Global Affairs Canada, or GAC, stands at the forefront of Canada's international policies and operations. It has a proud history and a dedicated workforce, but it faces the challenge of serving Canadians in an increasingly complex and volatile international environment.

As you know, following the launch of the *Future of Diplomacy: Transforming Global Affairs Canada* discussion paper, the department initiated a three-year Transformation Implementation Plan in September 2023. The plan outlines an ambitious agenda to ensure GAC is fit for purpose to respond to the challenges of today and those of the future.

[Translation]

Today, I will provide an overview of what the department has accomplished so far and talk about where it's headed. Global Affairs Canada has made progress in improving its organizational culture, including the development of a statement that serves as the department's compass. This statement defines

19 mars 2024, et le gouvernement a déposé sa réponse au Sénat le 13 juin, soit bien avant la date limite, ce dont je lui suis reconnaissant.

Aujourd'hui, pour discuter de la réponse du gouvernement, nous avons le plaisir d'accueillir, d'Affaires mondiales Canada, M. David Morrison, sous-ministre des Affaires étrangères; M. Antoine Chevrier, dirigeant principal de la transformation et sous-ministre adjoint, Direction générale de l'équipe de transformation; et Mme Vera Alexander, sous-ministre adjointe associée, Gestion des personnes et des talents.

Nous vous souhaitons la bienvenue. Je vous remercie d'être de retour devant le comité et de prendre le temps d'être avec nous aujourd'hui. Nous sommes prêts à entendre vos déclarations préliminaires. Comme d'habitude, les sénateurs vous poseront ensuite des questions.

Monsieur Morrison, vous avez la parole.

**David Morrison, sous-ministre des Affaires étrangères, Affaires mondiales Canada :** Merci, monsieur le président. Bonjour à tous.

[Français]

Permettez-moi tout d'abord de remercier ce comité d'avoir contribué à faire du ministère des Affaires étrangères du Canada le meilleur organisme possible pour les Canadiens dans un monde difficile, un monde qui s'avère plus difficile de jour en jour. Comme il est indiqué dans la réponse du gouvernement et de la ministre Joly, les conclusions et les recommandations du rapport de votre comité étaient bien alignées sur le programme de transformation d'Affaires mondiales Canada (AMC).

[Traduction]

Affaires mondiales Canada, ou AMC, est à l'avant-garde des politiques et des activités internationales du Canada. Doté d'un effectif dévoué, le ministère a une histoire dont il est fier, mais il doit relever le défi de servir les Canadiens dans un contexte international de plus en plus complexe et instable.

Comme vous le savez, à la suite du lancement du document de travail intitulé *L'avenir de la diplomatie : Transformer Affaires mondiales Canada*, le ministère a lancé un plan triennal de mise en œuvre de la transformation en septembre 2023. Le plan trace les grandes lignes d'un ambitieux programme visant à faire en sorte qu'AMC soit apte à relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

[Français]

Aujourd'hui, je vais donner un aperçu de ce que le ministère a accompli jusqu'à présent et parler de la direction dans laquelle il se dirige. Affaires mondiales Canada a fait des progrès dans l'amélioration de sa culture organisationnelle et a notamment développé un énoncé servant de boussole au ministère. Cet

our common aspiration, the fundamental values and principles of our organization, and the culture we want to maintain and strengthen. The department will publish its third report on the handling of misconduct and wrongdoing during 2025. The report is now a model being implemented in all federal government departments.

The department has also launched a new staff survey on employee well-being and leadership effectiveness.

#### [English]

To build a workforce that is representative of Canada's diversity, GAC, published an Equity, Diversity and Inclusion Action Plan, its first Accessibility Action Plan, and graduated its first cohort of the Deputy Minister Sponsorship Program. This ensures a pipeline of diverse talent to the executive level.

The department also launched a new organizational structure and governance model that will help break down the silos between trade, diplomacy and international assistance and improve policy coherence on cross-cutting issues, such as artificial intelligence, climate change, critical minerals and the like. In the new governance structure, deputy ministers are chairing seven of the top tables to drive more efficient and effective decision making. We will also soon stand up two key bodies: a staff advisory council and a heads-of-mission council.

#### [Translation]

GAC made a commitment to invest in the renewal of its Foreign Service, and is succeeding. Over the past 18 months, the department recruited over 415 new foreign service officers at all levels. That number is expected to rise to around 450 by the end of the year. GAC also launched a new department-wide talent management program, strengthened its official language capacity and expanded its foreign language training program.

#### [English]

The department is increasing its global influence and engagement where it matters most. GAC is advancing a new data-driven approach to help inform future decisions on our global footprint. This will help the department better calibrate Canada's representation abroad to more efficiently project its influence, defend national interests and provide quality services to Canadians.

énoncé définit notre aspiration commune, les valeurs et principes fondamentaux de notre organisation et la culture que nous voulons maintenir et renforcer. Le ministère publiera son troisième rapport sur le traitement des cas d'inconduites et d'actes répréhensibles au cours de 2025. Ce rapport est désormais un modèle en cours de mise en œuvre dans tous les ministères du gouvernement fédéral.

Le ministère a aussi lancé un nouveau sondage auprès du personnel sur le bien-être des employés et employées et sur l'efficacité du leadership.

#### [Traduction]

Pour constituer un effectif représentatif de la diversité du Canada, AMC a publié un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, son premier plan d'action en matière d'accessibilité, en plus d'accueillir sa première cohorte du Programme de parrainage des sous-ministres. Cette démarche permet d'assurer un bassin de talents diversifiés jusqu'au niveau de la haute direction.

Le ministère a également lancé une nouvelle structure organisationnelle et un nouveau modèle de gouvernance qui aideront à éliminer le cloisonnement entre le commerce, la diplomatie et l'aide internationale et à améliorer la cohérence des politiques sur des questions transversales, comme l'intelligence artificielle, les changements climatiques, les minéraux critiques, et j'en passe. Dans la nouvelle structure de gouvernance, les sous-ministres président sept tables de haut niveau afin de favoriser un processus décisionnel plus efficace. De plus, nous mettrons bientôt sur pied deux organismes clés : un conseil consultatif des employés et un conseil des chefs de mission.

#### [Français]

AMC s'est engagé à investir dans le renouvellement de son service extérieur et il y parvient. Au cours des 18 derniers mois, le ministère a recruté plus de 415 nouveaux agents du service extérieur à tous les niveaux. Ce nombre devrait être d'environ 450 d'ici la fin de l'année. AMC a également lancé un nouveau programme de gestion des talents à l'échelle du ministère, renforcé sa capacité en matière de langues officielles et élargi son programme de formation en langues étrangères.

#### [Traduction]

Le ministère accroît son influence et son engagement à l'échelle mondiale, là où cela compte le plus. AMC met de l'avant une nouvelle approche axée sur les données pour aider à éclairer les décisions futures sur notre empreinte mondiale. Le ministère pourra ainsi mieux calibrer la représentation du Canada à l'étranger afin d'étendre plus efficacement son influence, de défendre les intérêts nationaux et de fournir des services de qualité aux Canadiens.

GAC has also soft-launched — until next week — an Open Insights Hub. This will connect its policy development and research with Canadian and international experts to help predict and respond to global issues of national interest. GAC has already organized several hub-branded events, including round tables with academics and GAC officials on topics such as the transatlantic dynamic. At the end of November, GAC will host the inaugural Open Insights Days, featuring experts on key issues, such as critical minerals, climate change, security and the like.

We're also resuscitating the O. D. Skelton Memorial Lecture, which will be given by an international security expert at Brookings called Bruce Jones, who is also Canadian.

#### [Translation]

The department also completed a review of its crisis management and identified ways to improve its responses in a multi-crisis world. To implement these findings, it has created a new emergency management office, strengthened cooperation with the Group of Five and increased its capacity to use data for crisis management and foresight.

#### [English]

The department has committed to becoming a more efficient, high-performing organization. To this end, GAC has undertaken a department-wide red tape reduction and an exercise in modernizing some of its procedures. This is focused on reducing burdensome processes and workloads at headquarters and in its missions abroad. To date, 23% of the 61 planned initiatives have been completed, freeing up more than 14,000 hours for staff annually.

Over the next six months, the department will focus on improving its organizational agility, including surge responses in times of crises and to meet emerging priorities. The department will do this by embracing and promoting a “One GAC” approach that is intended to break down silos so that resources can be directed to its most pressing issues. To support this approach, the department has begun a comprehensive skills-mapping exercise that will allow managers to quickly identify employees with the required languages, expertise and experience when surge capacity is necessary.

“One GAC” also means that heads of mission should be truly empowered and accountable for achieving results at the country level across programs.

AMC a également procédé au lancement préliminaire — jusqu'à la semaine prochaine — d'un carrefour ouvert des analyses qui fera le pont entre l'élaboration des politiques et la recherche d'AMC et des experts canadiens et étrangers afin d'aider à prévoir les enjeux mondiaux d'intérêt national et d'y répondre. AMC a déjà organisé plusieurs activités dans le cadre du carrefour, notamment des tables rondes avec des universitaires et des fonctionnaires d'AMC sur des sujets comme la dynamique transatlantique. À la fin de novembre, AMC organisera pour la première fois les Journées d'analyses ouvertes, au cours desquelles des experts discuteront d'enjeux clés, comme les minéraux critiques, les changements climatiques, la sécurité, et cetera.

Nous sommes également en train de ressusciter la conférence commémorative O. D. Skelton, qui sera présentée par un expert en sécurité internationale de Brookings, Bruce Jones, qui est également canadien.

#### [Français]

Le ministère a également complété un examen de sa gestion de crise et identifié des façons d'améliorer ses réponses dans un monde de polycrise. En vue de mettre en œuvre ces résultats, il a créé un nouveau bureau de gestion des urgences, renforcé la coopération avec le Groupe des cinq et augmenté sa capacité à utiliser les données pour la gestion des crises et la prospective.

#### [Traduction]

Le ministère s'est engagé à devenir une organisation plus efficace et à rendement élevé. À cette fin, AMC a entrepris de réduire les formalités administratives à l'échelle du ministère et de moderniser certaines de ses procédures, l'objectif étant de réduire la lourdeur des processus et de la charge de travail à l'administration centrale et dans ses missions à l'étranger. À ce jour, 23 % des 61 initiatives prévues ont été menées à bien, libérant ainsi plus de 14 000 heures de travail par année pour le personnel.

Au cours des six prochains mois, le ministère se concentrera sur l'amélioration de son agilité organisationnelle, notamment en ce qui a trait aux interventions rapides en temps de crise et en réponse à de nouvelles priorités. Pour ce faire, le ministère entend adopter et promouvoir une approche, appelée « One GAC », qui vise à éliminer le travail en vase clos afin que les ressources puissent être consacrées aux enjeux les plus pressants. Pour appuyer cette approche, le ministère a entrepris un exercice complet de recensement des compétences qui permettra aux gestionnaires d'identifier rapidement les employés possédant les langues, l'expertise et l'expérience requises lorsqu'une capacité d'appoint s'avère nécessaire.

Cette approche signifie également que les chefs de mission doivent avoir la marge de manœuvre voulue pour atteindre des résultats à l'échelle nationale dans l'ensemble des programmes et rendre des comptes à cet égard.

*[Translation]*

The department plans to continue recruiting to fill its foreign service officer pools, improve support for families posted abroad and support all staff in planning their career paths. The department is working on its learning options to focus on the most important and effective training. The department is working hard on the final stages of negotiations on the cyclical review of the foreign service directives, to create more flexibility for employees and their families as well as special conditions for rapid intervention in the event of a crisis.

I'll close by thanking the committee once again for this opportunity to exchange views and ideas on how we can collectively improve the future of Canada's global engagement.

*[English]*

We look forward to continuing our engagement with this committee's work. Thank you very much.

**The Chair:** Thank you, deputy minister. I would like to acknowledge that Senator Michael MacDonald of Nova Scotia and Senator Mohammad Al Zaibak of Ontario have joined us since you began your remarks.

*[Translation]*

I would like to inform senators that they have a maximum of four minutes each for the first round, which includes questions and answers.

*[English]*

**Senator Ravalia:** Thank you, once again, for being here and for the work you do for our country.

In its response, the government highlighted the importance of modernizing GAC's tools and processes, including the use of artificial intelligence, or AI, and data analytics to enhance its diplomatic and operational capabilities. Given the increasing reliance on technology in global diplomacy, how is GAC integrating artificial intelligence into its operations, such as policy analysis, crisis response or program delivery?

**Mr. Morrison:** Thank you very much for the question. Every single week, there is a new invitation or initiative that comes across my desk on artificial intelligence in the public service, and I, of course, have a particular interest in the deployment of artificial intelligence in a foreign ministry. I was in Europe last week and compared notes with the Italian foreign ministry, my

*[Français]*

Le ministère prévoit de poursuivre le recrutement pour combler ses bassins d'agents du service extérieur, améliorer le soutien aux familles en poste à l'étranger et accompagner l'ensemble du personnel dans la planification de son cheminement de carrière. Le ministère travaille sur ses options d'apprentissage pour se concentrer sur les formations les plus importantes et les plus efficaces. Le ministère travaille d'arrache-pied aux dernières étapes des négociations sur la révision cyclique des directives sur le service extérieur, afin de créer davantage de flexibilité pour les employés et leurs familles ainsi que des conditions spéciales qui interviendront rapidement en cas de crise.

Je terminerai en remerciant encore une fois le comité de cette occasion d'échanger des points de vue et des idées sur la manière dont nous pouvons collectivement améliorer l'avenir de l'engagement mondial du Canada.

*[Traduction]*

Nous nous réjouissons à la perspective de continuer à contribuer aux travaux du comité. Merci beaucoup.

**Le président :** Merci, monsieur le sous-ministre. Je tiens à souligner que le sénateur Michael MacDonald, de la Nouvelle-Écosse, et le sénateur Mohammad Al Zaibak, de l'Ontario, se sont joints à nous depuis le début de votre exposé.

*[Français]*

J'aimerais préciser aux sénateurs qu'ils disposent d'un maximum de quatre minutes chacun pour la première ronde, ce qui inclut les questions et les réponses.

*[Traduction]*

**Le sénateur Ravalia :** Je vous remercie encore une fois de votre présence et du travail que vous effectuez pour notre pays.

Dans sa réponse, le gouvernement a souligné l'importance de moderniser les outils et les processus d'Affaires mondiales Canada, y compris l'utilisation de l'intelligence artificielle et l'analyse des données pour améliorer ses capacités diplomatiques et opérationnelles. Compte tenu de la dépendance croissante à l'égard des technologies dans le domaine de la diplomatie mondiale, comment le ministère intègre-t-il l'intelligence artificielle dans ses activités, comme l'analyse des politiques, les interventions en situation de crise ou la prestation de programmes?

**M. Morrison :** Je vous remercie beaucoup de la question. Chaque semaine, une nouvelle invitation ou initiative liée à l'intelligence artificielle dans la fonction publique aboutit sur mon bureau et, bien entendu, je m'intéresse particulièrement au déploiement de l'intelligence artificielle dans le contexte d'un ministère des Affaires étrangères. J'étais en Europe la semaine

colleagues in Brussels in the European institutions and in London. AI and the deployment of AI within diplomacy featured strongly.

We have actually just today designated one of our deputy ministers as our overall focal point for AI within Global Affairs Canada. We did it at that level because of the significance that we see artificial intelligence having in our operations internally, but also in how we run our programs around the world. I will turn to my colleague Mr. Chevrier in a moment. Up until now, we have had ideas bubble up, some of them extraordinarily creative. We are now designating someone at the very top of the organization to make certain that there is coherence among these ideas and that we are interfacing with the wider town and the wider world in order to achieve the most out of AI for Global Affairs Canada.

Mr. Chevrier?

**Antoine Chevrier, Chief Transformation Officer and Assistant Deputy Minister, Transformation Team Bureau, Global Affairs Canada:** Thank you for the question. There is an immense appetite within our ranks in terms of advancing on that. We have had a couple of events to illustrate that. People are seeing the benefit, including in some of the issues that have been raised — from policy definition to program delivery — but also how to streamline our processes.

Of course, there is an important conversation that will be led by that deputy minister acting as a focal point, but also with a range of partners in terms of the risk balance in AI and other technology because we can talk about the robotization of information and the automation of information to streamline our processes, the security considerations, the environmental footprint of some of these issues, but the opportunity is there.

In addition to what has been mentioned, we are realizing, including by some of our early adopters within our ranks, that it could be very material to give back time to our employees for them to do value-addition work. It could free up time for people to focus on key messages and strategic considerations by taking care of some of the minutiae that can be generated by some of those tools. That is a shared challenge not only for us but for like-minded partners who are in a transformation agenda, as the deputy has mentioned. I think we are well set up to harness that, but in a reasonable and safe way as much as possible. The opportunities are there, but there are risks there. I think it is a question of risk balance as we approach those, but it is exciting.

dernière et j'en ai discuté avec mes homologues du ministère des Affaires étrangères de l'Italie, ainsi qu'avec mes collègues qui travaillent dans les institutions européennes à Bruxelles et à Londres. L'intelligence artificielle et son déploiement au service de la diplomatie étaient un thème récurrent.

En fait, pas plus tard qu'aujourd'hui, nous avons désigné l'un de nos sous-ministres comme point de contact principal pour l'intelligence artificielle au sein d'Affaires mondiales Canada. Nous l'avons fait à cet échelon en raison de l'importance que revêt l'intelligence artificielle non seulement pour nos activités internes, mais aussi pour la façon dont nous gérons nos programmes dans le monde entier. Je vais céder la parole à mon collègue, M. Chevrier, dans un instant. Jusqu'ici, nous avons assisté à un foisonnement d'idées, et certaines d'entre elles sont extrêmement créatives. Nous désignons maintenant quelqu'un au sommet de l'organisation pour nous assurer qu'il y a une cohérence entre ces idées et que nous interagissons avec le reste du monde afin de tirer le maximum de l'intelligence artificielle pour Affaires mondiales Canada.

Monsieur Chevrier, voulez-vous ajouter quelque chose?

**Antoine Chevrier, dirigeant principal de la transformation et sous-ministre adjoint, Direction générale de l'équipe de la transformation, Affaires mondiales Canada :** Je vous remercie de la question. Il y a, dans nos rangs, une immense volonté de faire avancer ce dossier. Nous avons organisé quelques activités qui en témoignent. Les gens en voient les avantages, notamment pour certaines des questions qui ont été soulevées — de la définition des politiques à la prestation des programmes —, mais aussi pour la simplification de nos processus.

Bien sûr, une discussion importante sera menée par le sous-ministre qui agira comme point de contact, mais aussi en collaboration avec divers partenaires pour assurer l'équilibre des risques liés à l'intelligence artificielle et à d'autres technologies, car nous pouvons parler de la robotisation et de l'automatisation de l'information pour simplifier nos processus, des considérations en matière de sécurité, de l'empreinte environnementale de certaines de ces questions. En tout cas, l'occasion est là.

En plus de ce qui a été mentionné, nous nous rendons compte, tout comme certains des premiers utilisateurs au sein de nos rangs, qu'il pourrait être très important de redonner du temps à nos employés pour qu'ils fassent un travail à valeur ajoutée. Cela pourrait libérer du temps pour que les gens puissent se concentrer sur des messages clés et des considérations stratégiques en s'occupant de certains détails qui peuvent être générés par certains de ces outils. C'est un défi commun non seulement pour nous, mais aussi pour nos partenaires aux vues similaires qui ont un programme de transformation, comme l'a mentionné le sous-ministre. Je pense que nous sommes bien placés pour en tirer parti, mais de façon raisonnable et sécuritaire

**Senator M. Deacon:** Thank you for being here again. It is cathartic to pull up the report and be able to go through the recommendations that we certainly presented and your response and your being here today.

There were a couple of things I have retained thought on. One is around mentorship. I was very happy to see that the government is taking this matter seriously and that there are wheels in motion and action under way at this moment.

My concern is that during our testimony, we heard two stories. We heard one senior staff member saying, "We are on it; we are really taking the mentorship piece to heart," and then a junior staff member saying, "There is a whole lot of concern here; I don't see it." In crafting these mentorship programs, I wonder how much effort is being made to involve new and somewhat new recruits in crafting these guidelines around mentorship.

**Mr. Morrison:** We have mentorship programs. One I mentioned in particular is the Deputy Minister Sponsorship Program, which is explicitly designed to bring under-represented groups into the executive ranks. We are approaching our third year, I think, so that one has been changed from a pilot program into a full-blown program that we intend to continue.

The other, broader mentorship — I often personally get in trouble with my own staff because I think it is part of my core responsibilities to open my door to folks who want to come and have a chat. I believe that my senior assistant deputy minister colleagues operate on the same principles. We have a very vibrant and vocal youth network in Global Affairs Canada. I think if we were not getting it quite right, we would know about it. Many of us in this room probably benefited to a great degree from informal mentorship; that's how things work, and I do know those networks exist within Global Affairs Canada. We are right now in the kind of fun part of the fall where we have our charitable campaign going, which has a lot of opportunities for networking and following up.

I'm not aware — maybe Vera Alexander is — that we have so many formal programs beyond the one that I have mentioned, but I think I know the culture pretty well. There is a lot of informal mentoring going on every day. Again, I know we would hear about it from our youth network if we were somehow falling short.

dans la mesure du possible. Les possibilités sont là, mais il y a des risques. Je pense qu'il s'agit d'équilibrer les risques à mesure que nous les aborderons, mais c'est un projet emballant.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie de comparaître à nouveau devant nous. C'est une expérience cathartique que de consulter le rapport et de pouvoir passer en revue les recommandations que nous avons présentées, de prendre connaissance de votre réponse et de vous avoir parmi nous aujourd'hui.

Il y a deux ou trois points auxquels j'ai réfléchi. Le premier concerne le mentorat. J'ai été très heureuse de voir que le gouvernement prend cette question au sérieux et que des démarches sont en cours.

Ce qui me préoccupe, c'est que nous avons entendu deux versions des faits dans le cadre des témoignages que nous avons reçus. Un cadre supérieur nous a dit que le ministère s'occupait de cette question et prenait vraiment à cœur le mentorat. Toutefois, un subalterne nous a confié que le mentorat faisait défaut, ce qui soulève beaucoup d'inquiétude. Dans l'élaboration de ces programmes de mentorat, je me demande quels efforts sont déployés pour faire participer de nouvelles recrues à l'élaboration des lignes directrices concernant le mentorat.

**M. Morrison :** Nous avons des programmes de mentorat. J'ai notamment mentionné le Programme de parrainage des sous-ministres, qui est explicitement conçu pour intégrer les groupes sous-représentés dans les rangs de la haute direction. Nous nous apprêtons à entamer notre troisième année, si je ne m'abuse, et nous sommes passés d'un programme pilote à un programme complet que nous avons l'intention de poursuivre.

L'autre programme de mentorat est de portée plus vaste. D'ailleurs, je m'attire souvent des ennuis à cet égard, car j'estime que le mentorat fait partie de mes responsabilités fondamentales et je suis disposé à ouvrir ma porte aux membres de mon personnel qui veulent venir en discuter avec moi. Je crois que mes collègues sous-ministres adjoints travaillent selon les mêmes principes. Le ministère compte un réseau de jeunes très dynamiques qui n'hésitent pas à se faire entendre. À mon sens, si nous ne faisions pas les choses tout à fait correctement, nous le saurions. Bon nombre d'entre nous ici présents ont sans doute énormément profité d'un mentorat informel; c'est ainsi que les choses fonctionnent, et je sais que ces réseaux existent au sein d'Affaires mondiales Canada. Nous sommes en ce moment dans la période quelque peu amusante de l'automne, grâce au lancement de notre campagne de charité, qui offre de nombreuses possibilités de réseautage et de suivi.

J'ignore si nous avons autant de programmes officiels, outre celui que j'ai mentionné — Mme Vera Alexander le saura peut-être —, mais je dirais que je connais assez bien la culture. Il y a beaucoup de mentorat informel qui a lieu tous les jours. Encore une fois, je sais que notre réseau de jeunes nous en parlerait si nous n'étions pas à la hauteur.

**Senator M. Deacon:** Thank you. That was the mentorship piece. The other piece we heard about in testimony was the interchanges and comments for the GAC employees. We had testimony on how important this is given the whole-of-government approach to foreign affairs; it is no longer the exclusive realm of Global Affairs. In the reply, the government said they agreed, but that this is something already being done. The problem is we heard that while GAC employees know of those opportunities, they are concerned that if they leave, they might be forgotten and their careers at GAC will stall. I didn't get a sense from the government reply that this matter is going to see a focus or new approach; the government is satisfied with what already exists. Have you received any direction from the government to encourage more interdepartmental experience for employees?

**The Chair:** I'm sorry to interrupt. That's full time. Let's retain that question and come back to it later, senator, if we can.

**Senator Coyle:** Thank you for being with us this afternoon. I'm curious about recruiting — not just about equity, diversity and inclusion, which you have covered well, but about recruiting geographically in Canada, recruiting people who may not have bilingual backgrounds and recruiting outside of the normal ways of recruiting, recruiting across sectors within the public service and outside of the public service, at other entry points. Could you speak to those points on recruitment?

**Mr. Morrison:** Absolutely. Thank you for the question. Ms. Alexander will help me out in a moment because she knows how much I have been leaning on the organization around those issues, including the need to have Canadians in the Foreign Service from every part of Canada, which is how it was done when I first joined the department.

In response to the last question, the second time I joined the department, I came in on interchange. I am fully bought into a department that doesn't pretend that the only way in is at the bottom, because that's just not the world we live in anymore.

We have not been as regular at recruiting as we should have been over the past decade. That has been fixed in a way that Ms. Alexander's group deserves the bulk of the credit for, but it is very inefficient to swallow 415 people at the same time. It would be much better to recruit 40 or 50 per year. That's where we want to go. I know for the first time in — I don't know how long — a decade or maybe a little less, in the fall of 2025, I think, we are going to be doing a GAC-specific recruitment

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie. Voilà donc pour le mentorat. L'autre point dont nous avons entendu parler dans les témoignages concerne les échanges et les commentaires pour les employés d'Affaires mondiales Canada. Des témoins nous ont parlé de l'importance de cette question, compte tenu de l'approche pangouvernementale en matière d'affaires étrangères; elle ne relève plus exclusivement d'Affaires mondiales. Dans sa réponse, le gouvernement a dit qu'il était d'accord, mais que cela se faisait déjà. Le problème, c'est que nous avons entendu dire que, même si les employés d'Affaires mondiales Canada sont au courant de ces possibilités, ils craignent que, s'ils partent, ils soient oubliés et que leur carrière au ministère stagne. Je n'ai pas eu l'impression, en lisant la réponse du gouvernement, que des efforts seraient déployés pour remédier à cette situation ou adopter une nouvelle approche à cet égard; le gouvernement est satisfait de ce qui existe déjà. Avez-vous reçu des directives du gouvernement pour encourager les employés à acquérir plus d'expérience interministérielle?

**Le président :** Je suis désolé de vous interrompre. Le temps est écoulé. Gardons cette question en tête, et nous y reviendrons plus tard, sénatrice, si nous le pouvons.

**La sénatrice Coyle :** Je vous remercie d'être avec nous cet après-midi. Je suis curieuse d'en savoir plus sur le recrutement — pas seulement l'équité, la diversité et l'inclusion, principes que vous avez bien expliqués, mais aussi le recrutement sur le plan géographique au Canada, le recrutement de personnes qui n'ont peut-être pas d'expérience bilingue et le recrutement selon des méthodes qui sortent des sentiers battus, ainsi que le recrutement dans tous les secteurs de la fonction publique et à l'extérieur de celle-ci, à d'autres points d'entrée. Pourriez-vous nous parler de ces différentes facettes du recrutement?

**M. Morrison :** Absolument. Je vous remercie de la question. Mme Alexander pourra m'aider dans un instant, car elle sait à quel point j'ai insisté sur ces questions au sein de l'organisation, y compris sur la nécessité de doter le service extérieur de Canadiens de toutes les régions du pays, comme c'était le cas à mes débuts au ministère.

Pour répondre à la dernière question, la deuxième fois que je me suis joint au ministère, c'était dans le cadre d'un échange. Je crois fermement en un ministère qui ne prétend pas que le seul point d'entrée se trouve au bas de l'échelle, parce que ce n'est tout simplement plus le monde dans lequel nous vivons.

Au cours de la dernière décennie, nous n'avons pas recruté aussi régulièrement que nous aurions dû le faire. Nous avons réglé ce problème, en grande partie, grâce aux efforts du groupe de Mme Alexander, mais il est très inefficace d'embaucher 415 personnes en même temps. Il serait nettement préférable d'en recruter 40 ou 50 par année. C'est ce que nous voulons faire. Je sais qu'à l'automne 2025, pour la première fois depuis — disons — une décennie ou peut-être un peu moins,

rather than just participating in the public-service-wide recruitment to address exactly the concerns that you raised.

**Vera Alexander, Associate Assistant Deputy Minister, People and Talent Management, Global Affairs Canada:** We have been doing a lot of research and consultations at this point as to how best to reach some of the atypical communities. Typically, we would have applicants from some of the larger universities across the country, some of the more established international relations programs, for example, but how do we target those less obvious communities to enhance our diversity and our strength as an organization? We are doing these consultations in preparation for the big launch in the fall of 2025. As part of that, as well, we are ensuring that we have financial plans to support official language training because not everybody across the country is going to have the same access as people do in the National Capital Region, or NCR.

What we have done in recent years because we have had gaps in the Foreign Service pools is we have also brought people in from other government departments at different levels, not at the entry level. We have participated in recruitment efforts largely in the NCR that also target diversity for various groups of employees.

**Senator Woo:** Thank you for being here. I want to pick up on the recruitment question and ask about how you factor in diversity not just in terms of regions, ethnicity and other standard measures of difference but in terms of cognitive diversity. Also, do you have a way in which you encourage people who think differently about foreign policy questions, think differently about Canada's place in the world, think differently about the history of our nation and where we position ourselves?

Is there space for them, and do you encourage that? Do you not want them around? Is there a way for them to find a place in shaping Canada's future, because they are part of the fabric as well?

**Mr. Morrison:** I would say, absolutely. I know there is a place for them in the department. I would struggle a little bit with how to recruit them. Recruitment is a blunt tool the way it's usually done. I would argue that our staff has a range of views on most things, and we have bumped up into this recently. We have encouraged people for years to bring your whole self to work, even if you may see a foreign policy issue differently. However, we also work in a public service, and we know the rules relating to that.

sauf erreur, nous allons procéder à un recrutement axé sur Affaires mondiales Canada, au lieu de participer au recrutement dans l'ensemble de la fonction publique, justement pour répondre aux préoccupations que vous avez soulevées.

**Vera Alexander, sous-ministre adjointe associée, Gestion des personnes et des talents, Affaires mondiales Canada :** Nous avons mené beaucoup de recherches et de consultations jusqu'ici sur la meilleure façon d'atteindre certains des groupes atypiques. D'habitude, les candidats viennent de certaines des plus grandes universités du pays, lesquelles offrent, par exemple, certains des programmes les plus établis en matière de relations internationales, mais comment pouvons-nous cibler les groupes moins évidents pour accroître la diversité et la force de notre organisation? Nous menons ces consultations en prévision du grand lancement qui aura lieu à l'automne 2025. Dans ce contexte, nous veillons également à établir des plans financiers pour soutenir la formation en langues officielles, car tout le monde au pays n'aura pas le même accès que les gens de la région de la capitale nationale.

Au cours des dernières années, en raison des lacunes dans nos réserves en personnel pour le service extérieur, nous avons également fait venir des gens d'autres ministères à différents échelons, et non pas au niveau d'entrée. Nous avons participé à des efforts de recrutement surtout dans la région de la capitale nationale, tout en assurant la diversité au sein des divers groupes d'employés.

**Le sénateur Woo :** Je vous remercie de votre présence. Je voudrais revenir sur certains enjeux liés aux processus de dotation. Comment tenir compte de la diversité, non seulement en matière d'origines culturelles et ethniques, mais également en matière de diversité cognitive? Par ailleurs, avez-vous un moyen d'encourager les personnes qui ont des points de vue divergents concernant notre histoire, nos politiques étrangères, et notre place dans le monde de manière plus générale?

Y a-t-il de la place pour eux, et l'encouragez-vous? Ne voulez-vous pas qu'ils soient présents? Existe-t-il un moyen pour eux de trouver une place dans la construction de l'avenir du Canada, parce qu'ils font également partie du tissu social?

**M. Morrison :** Je dirais que oui, absolument. Je sais qu'il y a une place pour eux au sein du ministère. J'aurais un peu de mal à savoir comment les recruter. Les processus de dotation actuels laissent place à une grande diversité de candidats. Je dirais que notre personnel a un éventail d'opinions sur la plupart des sujets, et nous nous sommes heurtés à cela récemment. Depuis des années, nous encourageons les gens à s'exprimer au travail, même s'ils ont une vision différente sur tel ou tel enjeu de politique étrangère. Néanmoins, nous travaillons également au sein d'un service public, et nous devons nous plier à ses exigences.

When the Clerk of the Privy Council, a former Foreign Service officer, launched his signature initiative, it was on public service values and ethics. This was because we have recruited a lot of people into the public service in the past six or seven years — COVID was there in the middle — and many of us were sat down early in our career and were told we're not going to get rich or famous, but we can have an impact. "There are rules. You can't put up a lawn sign during an election campaign."

Think about tweeting. The Middle East is the most divisive issue I've encountered in my run in this job — where your private self is, and where your public self is. We do need to allow for a wide range of how people think about such sensitive issues. At the end of the day, though, there are rules about working in the public service that need to be respected. Within those rules, at Global Affairs Canada, we are wide open and will be better for having a range of ways of looking at the world.

**Senator Woo:** There are competing ex-ambassadors tweeting on different sides of the issue on a number of very important questions, and I'm sure that reflects some internal diversity of view within the department.

How do you allow for some alternative views and perhaps less mainstream views, to follow the rules but to allow for some development and maturation? That is because those ideas may reach a stage where they make some sense, but they won't if you say, "You can't pursue this line of thinking."

**Mr. Morrison:** I was going to comment on the range of views of our former ambassadors as well because I hear a lot about those.

We're about to launch a dissent channel, which will allow people with considered views that run counter to government policy to express those views and have them taken seriously. This is a thing that the State Department pioneered in the U.S. during the Vietnam War. We're doing the same thing at Global Affairs Canada.

**The Chair:** Thank you. I guess that's a balance to the Open Insights Hub that you would have externally. Thank you.

[Translation]

**Senator Gerba:** Thank you, Mr. Chair.

[English]

Thank you for being here today.

Lorsque le greffier du Conseil privé, un ancien agent du service extérieur, a lancé son initiative phare, celle-ci portait sur les valeurs et l'éthique du service public. Cela s'explique par le fait que nous avons recruté de nombreuses personnes dans le service public au cours des six ou sept dernières années, incluant la période pandémique, et que beaucoup d'entre nous ont été assis au début de leur carrière et on leur a dit que nous n'allions pas devenir riches ou célèbres, mais que nous pouvions avoir un impact. « Il y a des règles. On ne peut pas poser une pancarte sur une pelouse pendant une campagne électorale ».

Prenez l'exemple des réseaux sociaux. Le Moyen-Orient est la question la plus conflictuelle que j'ai rencontrée au cours de mon parcours dans ce métier, à où se trouve votre moi privé et votre moi public. Nous devons tenir compte de la diversité des opinions des gens sur des sujets aussi délicats. En fin de compte, il y a des règles à respecter pour travailler dans le service public. Dans le cadre de ces règles, à Affaires mondiales Canada, nous sommes très ouverts et nous nous enrichissons d'un large éventail de façons de voir le monde.

**Le sénateur Woo :** Il y a des ex-ambassadeurs concurrents qui tweetent des points de vue différents sur un certain nombre de questions très importantes, et je suis sûr que cela reflète une certaine diversité de points de vue au sein d'Affaires mondiales Canada.

Comment permettre l'expression de points de vue alternatifs et peut-être moins courants, tout en respectant les règles et en permettant un certain développement et une certaine maturation? En effet, ces idées peuvent atteindre un stade où elles ont un certain sens, mais elles ne le feront pas si vous les interdisez de continuer dans la même veine.

**M. Morrison :** J'allais également parler de la diversité des points de vue de nos anciens ambassadeurs, car j'en entends beaucoup parler.

Nous sommes sur le point de lancer un canal de dissidence à Affaires mondiales Canada, lequel permettra aux personnes ayant des opinions réfléchies allant à l'encontre de la politique gouvernementale d'exprimer ces opinions et de les voir prises au sérieux. Il s'agit d'une initiative inspirée par une politique qu'avait lancée le département d'État américain pendant la guerre du Vietnam.

**Le président :** Je vous remercie. Je suppose qu'il s'agit d'un équilibre avec l'Open Insights Hub à l'externe.

[Français]

**La sénatrice Gerba :** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Je vous remercie d'être des nôtres aujourd'hui.

*[Translation]*

I was truly delighted to see that the response we received takes recommendation 22 of the report into account, which advised Global Affairs Canada to recognize the value of locally engaged staff — LES — and help them thrive. Among the measures announced are \$47.6 million over five years and \$9 million for subsequent years that will be used to support competitive compensation.

Could you tell us more about these measures, including how these funds will be deployed?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. As you've seen, locally engaged staff are of paramount importance to our missions around the world. They've been present much longer than our Canadian employees, so they represent continuity in our embassies and high commissions.

*[English]*

In our funds that we attracted to support our transformation program — I think that's what you're referring to — the bulk of those funds, first of all, is being invested in our workforce. It was about \$160 million that we were able to attract in a very constrained fiscal environment, and \$41 million of that will be ongoing. The bulk is to be invested in our workforce.

I'll turn to Ms. Alexander in a moment. Some of that, at least, is targeted directly to our locally engaged staff, or LES.

It's hard — I'll be honest — and it's not enough. There was a recommendation we had that we simply go above where we are now, which is that we try to be 50% in terms of the local labour markets in our total compensation. We thought if we went to 65% or 70%, we would solve a lot of problems. That's very expensive, and we can't get there, so we're using the money to invest in things that our LES tell us they care most about, and we hope that is a down payment on our LES worldwide.

I hear about this every time I travel because I speak with LES — I did in three different missions last week — so it's a work in progress.

*[Translation]*

**Ms. Alexander:** Thank you for the question. Most LES funding is aimed at increasing social and medical benefits. There are four phases; the first has already been completed and is intended for all African countries and several others. We've done this because there's a big difference between the benefits of our locally recruited employees and the benefits we're used to

*[Français]*

J'ai été vraiment ravie de constater que la réponse reçue tient compte de la recommandation n° 22 du rapport, qui conseillait à Affaires mondiales Canada de reconnaître la valeur des employés recrutés sur place, les ERP, et à veiller à leur épanouissement. Parmi les mesures annoncées, on peut déjà constater qu'il y a un approvisionnement de 47,6 millions de dollars sur cinq ans et 9 millions de dollars pour les années subséquentes qui seront versés pour soutenir un salaire concurrentiel.

Pourriez-vous nous en dire davantage sur ses mesures, notamment la manière dont ces fonds seront déployés?

**M. Morrison :** Merci pour la question. Comme vous l'avez constaté, les employés recrutés sur place sont d'une importance primordiale pour nos missions autour du monde. Ils sont là depuis beaucoup plus longtemps que nos employés canadiens, alors ils représentent la continuité dans nos ambassades et hauts-commissariats.

*[Traduction]*

La majeure partie des fonds dont dispose notre programme de transformation sera investie dans notre personnel. Nous avons réussi à accumuler environ 160 millions de dollars, et l'essentiel de cette somme sera investi dans notre personnel.

Je passerai à Mme Alexander dans un instant. Une partie de ces mesures, au moins, s'adresse directement à notre personnel recruté sur place.

Pour être honnête, ces mesures risquent de ne pas être suffisantes. Il y a eu une recommandation selon laquelle nous devrions simplement aller plus loin que ce que nous faisons actuellement, c'est-à-dire que nous essayons d'être à 50 % en matière de marchés du travail locaux dans notre rémunération totale. Nous estimons que l'atteinte d'une cible fixée entre 65 % à 70 % nous permettrait de résoudre beaucoup de problèmes. Nos investissements bénéficient à notre personnel recruté sur place, et ce, partout dans le monde.

J'en entends parler à chaque fois que je voyage parce que je m'entretiens avec nos employés recrutés sur place, je l'ai fait lors de trois missions différentes la semaine dernière. Il s'agit donc de travaux et de projets en cours.

*[Français]*

**Mme Alexander :** Merci pour la question. La plupart des fonds pour les ERP visent à augmenter les bénéfices sociaux et médicaux. Il y a quatre phases; la première est déjà complétée et est destinée à tous les pays d'Afrique et à plusieurs autres pays. Nous avons procédé de cette façon parce qu'il y a une grande différence entre les bénéfices de nos employés recrutés sur place

having in Canada. This will continue with all the other countries and all the other LES. We've invested in LES training.

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

[English]

**Senator Harder:** Thank you, deputy minister and team. I want to commend the work that you're doing. It's very important for the renewal and revitalization of a very important institution.

You mentioned in your statement two matters that attracted my attention with respect to heads of mission, or HOMs. One is creating a council of HOMs. I would be very interested in what their role is and how you are selecting them. Is it a policy? Is it a management? How are you going to rotate them so that it's not just the grandes? Give some colour commentary on that.

The other is a very explicit message that our heads of mission are Canada's heads of mission and that, therefore, all of the assets of Canada in the mission are to be united or at least coherent. That has been a challenge. I wonder what your recipe for success has been.

**Mr. Morrison:** It's work in progress, again. On the first question on the council, I'll turn to Antoine Chevrier in a moment. We're just in the process of standing up those councils, as I've already tried to joke. Our HOMs are a vocal lot whether they're current HOMs or former HOMs. There is a huge amount of wisdom that can be gleaned, and that is why we decided to actively make them part of how we do things.

On empowering HOMs at the country level, we're starting with GAC. I have this concept called "One GAC," and it's why we started, frankly, with a North Star statement of our mission, vision and values. Before that, when we wanted to talk about GAC, we had to talk about diplomacy, development, consular services. What kind of organization that is serious describes itself in terms of its service lines? It seemed like a strange place to start, but I was adamant that we needed to talk about what united us as a workforce rather than the different bits we belonged to. That's where we started, and that same thinking needs to imbue how we operate at the country level.

We have been on two sides of a fence for too long about accountability. Unless you know who's accountable for results, you can't know who's in charge of setting your priorities. I travel

et les bénéfices que nous sommes habitués à avoir au Canada. Cela va se poursuivre avec tous les autres pays et tous les autres ERP. Nous avons investi dans la formation pour les ERP.

**Le président :** Merci beaucoup.

[Traduction]

**Le sénateur Harder :** Monsieur le sous-ministre, je tiens à vous féliciter, vous et toute votre équipe. Je tiens à saluer le travail que vous accomplissez. C'est très important pour le renouvellement et la revitalisation d'une institution aussi importante que la fonction publique fédérale.

Vous avez mentionné dans votre déclaration deux points qui ont attiré mon attention en ce qui concerne les chefs de mission. Le premier concerne la création d'un conseil des chefs de mission. J'aimerais savoir quel est leur rôle et comment vous les sélectionnez. S'agit-il d'une politique? S'agit-il d'une question de gestion? Comment allez-vous procéder à une rotation pour laisser place à de nouvelles recrues? J'aimerais vous entendre sur ces points.

L'autre est un message très explicite selon lequel nos chefs de mission sont les chefs de mission du Canada et que, par conséquent, tous les atouts du Canada dans la mission doivent être unis ou au moins cohérents. Cela a été un véritable défi. Je me demande quelle a été votre recette pour réussir.

**M. Morrison :** Comme je l'ai évoqué, il s'agit d'un travail en cours. En ce qui concerne la première question sur le conseil, je m'adresserai dans un instant à M. Chevrier. Nous sommes en train de mettre en place ces conseils, comme j'ai déjà essayé de le dire en plaisantant. Nos chefs de mission sont très actifs, qu'il s'agisse de chefs de mission actuels ou d'anciens chefs de mission. Il est possible d'acquérir beaucoup de connaissances et de sagesse, et c'est pourquoi nous cherchons à initier les chefs de mission à notre mode de fonctionnement.

En ce qui concerne la responsabilisation des chefs de mission à l'échelle nationale, nous commençons par le GAC. J'ai ce concept appelé « One GAC », et c'est pourquoi nous avons commencé par une déclaration exposant notre vision et nos valeurs. Avant cela, lorsque nous voulions parler de GAC, nous devions parler de diplomatie, de développement, de services consulaires. Quel genre d'organisation sérieuse se décrit en matière de lignes de services? Cela semblait être un point de départ insolite, mais j'étais catégorique sur le fait que nous devions parler de ce qui nous unissait en tant que force de travail plutôt que des différentes parties auxquelles nous appartenions. C'est ainsi que nous avons commencé, et cette même réflexion doit imprégner la manière de mener nos activités à l'échelle nationale.

Depuis trop longtemps, nous avons été témoins de mesures contradictoires en ce qui concerne l'obligation de rendre des comptes. Si vous ne savez pas qui est responsable des résultats,

around the world, and I am not happy to say that for the 11 years after the Canada-EU Comprehensive Economic and Trade Agreement, or CETA, was amalgamated into Global Affairs, we still have a difference of view as to who's actually in charge at the country level. That was supposed to be the HOM. That requires a degree of joint planning that not everyone is comfortable with but that we're going to get back to. It's the same with trade and the rest of the offering.

That's where we are starting. It is One GAC. You are completely right that HOMs at the country level represent all of Canada. That will take longer.

**Mr. Chevrier:** Thank you for the question. Absolutely, talking about both councils, which will really serve as a sounding board for the management table, as the deputy has expressed, led by deputy ministers, we are seeing, participating in those conversations, material differences in terms of the quality of the conversation and new governance structure. The councils will serve as a sounding board. The membership is important, as you've made reference to, so we're seeking a diversity.

In the context of the heads-of-mission council — you can think of diversity from the point of view of demographics and provenance and so on — different missions will have different pain points. I've had the privilege of being head of mission twice, so I am a former head of mission myself. A smaller mission will have different pain points and challenges and different views to express in terms of guiding the decision making. It will be important as we create that HOM council, along with the staff advisory council, to bring that diversity. If it's only 12 big missions, then the diversity of views won't be useful, as the governance is supporting the deputy minister's accountability. That's part of the plan.

**Mr. Morrison:** I will just say they're all on the same WhatsApp chat group. Technology has enabled conversations that never would have been able to happen. We will hear about it if we don't get the composition of the HOM council right. They're fully part of what we're doing; believe me.

**The Chair:** Thank you very much. If I could add a comment from the chair, something similar was tried some time ago. I think, as you are aware, the heads of mission were associated with various management committees. That, I think, had mixed results; at least that was my own recollection as having been a participant at that time.

vous ne pouvez pas savoir qui est chargé de fixer vos priorités. Je voyage dans le monde entier, et force est de constater que, 11 ans après l'intégration de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne, ou AECG, nous avons toujours des divergences de vues quant à la question de savoir qui est réellement responsable à l'échelle nationale. C'était censé être le chef de mission. Cela nécessite un degré de planification conjointe qui ne convient pas à tout le monde, mais sur lequel nous allons revenir. Par ailleurs, il en va de même pour différents enjeux liés au commerce.

Nous nous apprêtons à lancer le programme « One GAC ». Vous avez tout à fait raison de dire que les chefs de mission à l'échelle internationale représentent l'ensemble du Canada. Cela prendra davantage de temps.

**M. Chevrier :** Je vous remercie pour votre question. En ce qui concerne les deux conseils, qui serviront réellement de caisse de résonance pour la table de gestion, comme l'a dit le député, nous constatons, en participant à ces conversations, des différences matérielles en matière de qualité de la conversation et de la nouvelle structure de gouvernance. Les conseils serviront de caisse de résonance. La composition de ces conseils est très importante, comme vous l'avez mentionné, et nous cherchons donc à promouvoir la diversité.

Dans le contexte du conseil des chefs de mission, vous pouvez envisager la diversité du point de vue de la démographie, de la provenance, etc. J'ai eu le privilège d'être chef de mission à deux reprises, et je suis donc moi-même un ancien chef de mission. Une mission plus petite aura des problèmes et des défis différents et des points de vue différents à exprimer pour guider la prise de décisions. Il sera important, lorsque nous créerons ce conseil de chef de mission, ainsi que le conseil consultatif du personnel, d'apporter cette diversité. S'il n'y a que 12 grandes missions, la diversité des points de vue ne sera pas utile, car la gouvernance soutient la responsabilité du sous-ministre. Cela fait partie du plan.

**M. Morrison :** Je dirai simplement qu'ils sont tous dans le même groupe de discussion sur l'application WhatsApp. L'émergence de nouvelles technologies a permis des conversations qui n'auraient jamais pu avoir lieu. Nous entendrons parler si la composition du conseil des chefs de mission n'est pas correcte. Ils participent pleinement à ce que nous faisons, croyez-moi.

**Le président :** Merci beaucoup. Si vous me permettez d'ajouter un commentaire de la présidence, quelque chose de similaire a été tenté il y a quelque temps. Je pense, comme vous le savez, que les chefs de mission ont été associés à divers comités de gestion. Je pense que les résultats ont été mitigés; c'est du moins le souvenir que j'en ai, car j'y ai participé à l'époque.

**Senator Busson:** Thank you all for your information today. It's certainly inspiring to listen to the fact that it sounds like you're definitely engaged in seeing some major changes take place.

I want to observe that in the kind of major changes that you're endeavouring to accomplish, the resistance to change is also an issue in traditional departments, specifically governmental departments. Another thing that I think you might be hoping for is an out-of-the-box model, something different, it sounds to me, than the kind of traditional departmental design that you've been operating on in the past. You've talked about breaking down silos and doing new recruiting and those kinds of things. Certainly, the kind of unique and complex organization you want to continue to evolve into needs that kind of change, I believe.

One of the recommendations of this committee was to look into separate employer status, I suspect, in order to perhaps bypass some of the weighty issues that departments have. Could you talk to us about whether there has been any movement forward? The government committed to "take note" of that recommendation. I'm just wondering whether or not you could comment on that.

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. We were actually in the process of looking into it even before your report came out. It was something that I was very attracted to as a way to solve some of our thornier HR issues. We're also a huge property management company, and that doesn't, on the face of it, have a lot to do with diplomacy. Several people in this room have tried to run the place before. It's a challenging place to run.

This idea of separate employer status had been put forth by a couple of different groups. We commissioned a very senior colleague to look into it. There was a report. Like many complicated things, it had some puts and takes associated with it. I would say that the daunting thing, even if the end goal seemed to be attractive, was the transaction costs to get from here to there, both in terms of financial costs and also in terms of time and opportunity costs to actually take this on.

In my own life, what then happened was we had war in the Middle East and the continuation of war in Ukraine and so on. We have not taken our foot off the gas, but we have just had to recognize that taking that step while we're already doing the transformation would be a very major thing. Instead, what I have been trying to do is push the boundaries of what is possible within the current regime, and I've had some success on that. I've leaned in personally to the Foreign Service Directives' cyclical review, to things that I know are important to our families abroad, and that, I think, has helped generate some movement.

**La sénatrice Busson :** Je vous remercie tous pour les précieux renseignements que vous nous avez fournis aujourd'hui. Il est certainement inspirant d'entendre que vous êtes résolument engagés dans la mise en œuvre de certains changements majeurs.

Je voudrais faire remarquer que dans le type de changements majeurs que vous vous efforcez d'accomplir, la résistance au changement est également un problème dans les départements traditionnels, en particulier les ministères. Je pense que vous espérez également la mise en place d'un modèle qui diffère de la conception traditionnelle des ministères. Vous avez parlé de briser les silos et de procéder à de nouveaux recrutements, etc. Il est certain que le type d'organisation unique et complexe vers lequel vous voulez continuer à évoluer a besoin de ce type de changements, je crois.

L'une des recommandations formulées par le comité était d'évaluer le statut d'employeur distinct afin de contourner certains enjeux qui touchent les ministères. Pourriez-vous nous dire si les choses ont avancé? Le gouvernement s'est engagé, et je cite, à « prendre note » de cette recommandation. J'aimerais vous entendre là-dessus, s'il vous plaît.

**M. Morrison :** Je vous remercie de votre question. En fait, nous étions en train d'étudier la question avant même la publication de votre rapport. C'est une solution qui m'a séduit, car elle nous permettrait de résoudre certains de nos problèmes de ressources humaines les plus épineux. Nous sommes également une grande société de gestion immobilière, ce qui, à première vue, n'a pas grand-chose à voir avec la diplomatie. Plusieurs personnes présentes dans cette salle ont déjà essayé de solutionner ces problèmes, et pourront confirmer qu'il s'agit d'un défi de taille.

L'idée d'un statut d'employeur distinct avait été avancée par des groupes aux intérêts variés. Nous avons demandé à un collègue très expérimenté de se pencher sur la question et de rédiger un rapport. Comme dans tout dossier complexe, il y a des avantages et des inconvénients. Je dirais que même si l'objectif final paraît attrayant, il faut également tenir compte des coûts supplémentaires, et notamment des coûts de renonciation.

Dans ma propre vie, nous avons connu la guerre au Moyen-Orient, la poursuite de la guerre en Ukraine, et ainsi de suite. Nous n'avons pas levé le pied, mais nous avons dû reconnaître qu'il serait très difficile de franchir cette étape alors que nous sommes déjà en train d'effectuer la transformation. Au lieu de cela, j'ai essayé de repousser les limites de ce qui est possible dans le cadre du régime actuel, et j'ai eu un certain succès à cet égard. Je me suis appuyé personnellement sur l'examen cyclique des directives sur le service extérieur, sur des éléments que je sais importants pour nos familles à l'étranger, et je pense que cela a contribué à faire avancer les choses.

I've personally leaned into a couple of the things that the Treasury Board Secretariat told us we couldn't do. I pushed them, and, actually, we could do them. A year into the implementation of our plan, I'm feeling reasonably good about the path of pushing the limits of the current system, but certainly have not at all given up on further exploring separate employer status. I forget how many different occupational groups we have, but it's more than 10. That's why it's complicated — because you're not just changing one group from this to something you invent. It would be very expensive and time-consuming to make that transition. I think we are doing pretty well, at least in this phase of the transformation plan, by pushing existing limits.

Je me suis personnellement penché sur certaines des choses que le Secrétariat du Conseil du Trésor nous avait dit ne pas pouvoir faire. Je les ai poussées et, en fait, nous avons pu les faire. Un an après le début de la mise en œuvre de notre plan, je me sens assez bien sur la voie qui consiste à repousser les limites du système actuel, mais je n'ai certainement pas renoncé à explorer davantage le statut d'employeur distinct. Je ne sais plus combien de groupes professionnels différents nous avons, mais il y en a plus de dix. C'est la raison pour laquelle c'est compliqué; il ne suffit pas de changer un groupe de ceci à quelque chose que l'on invente. Cette transition serait très coûteuse et prendrait beaucoup de temps. Je pense que nous réussissons assez bien, du moins dans cette phase du plan de transformation, à repousser les limites actuelles.

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

**Le président :** Merci beaucoup.

**Senator MacDonald:** I would like to thank our witnesses for being here today. I have a couple of questions. The Transformation Implementation Plan states:

**Le sénateur MacDonald :** Je souhaite d'abord remercier nos témoins pour leur présence aujourd'hui. J'ai quelques questions à leur poser. Le Plan de mise en œuvre de la transformation d'Affaires mondiales Canada stipule ce qui suit:

. . . many of Canada's allies and partners are re-investing in their diplomatic capacities. Canada must do so now, or risk losing ground to partners and competitors alike.

Aux prises avec des pressions similaires, de nombreux alliés et partenaires du Canada réinvestissent dans leurs capacités diplomatiques. Le Canada doit aussi le faire maintenant, sinon il risque de perdre du terrain face à ses partenaires et à ses concurrents.

What progress have our allies and partners made in this regard? How do we currently compare to them? As well, are there specific areas in which we have fallen behind compared to our allies and partners? What is being done to address the shortcomings?

Quels sont les progrès réalisés par nos alliés et partenaires à cet égard? Comment nous situons-nous actuellement par rapport à eux? Par ailleurs, y a-t-il des domaines spécifiques dans lesquels nous avons pris du retard par rapport à nos alliés et partenaires? Et comment remédier à ce genre de lacunes?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. In our initial report, which is called *Future of Diplomacy*, we have some comparative data, which I will try to summarize. I would say that our allies are currently investing more. The French transformation plan was accompanied by a budget increase of 10% across the board and 1,000 or 900 new diplomats. Our numbers are modest by comparison. The U.S. Department of State is also investing in its diplomatic capacity with a similar quantum. It is obviously a much bigger operation.

**M. Morrison :** Je vous remercie pour votre question. Dans notre rapport initial, intitulé *L'avenir de la diplomatie*, nous disposons de données comparatives que je vais tenter de résumer. Je dirais que nos alliés investissent actuellement davantage. Le plan de transformation français s'est accompagné d'une augmentation budgétaire de 10 % dans tous les domaines, ainsi que l'embauche de 900 à 1 000 nouveaux diplomates. Nos chiffres sont modestes en comparaison. Le département d'État américain, qui dispose de ressources considérables, investit lui aussi dans ses capacités diplomatiques. Il s'agit évidemment d'une initiative beaucoup plus importante que celle entreprise par le gouvernement du Canada.

We received, in Budget 2024, all things considered, a credible amount of money that will help us execute on the most important parts of our transformation journey. Technology has to be part of the key to the future of all foreign ministries, and it is very expensive. Having Canadian diplomats abroad is very expensive.

Dans le budget de 2024, nous avons reçu, tout bien considéré, une somme d'argent crédible qui nous aidera à réaliser les parties les plus importantes de notre parcours de transformation. La technologie doit faire partie de la clé de l'avenir de tous les ministères des Affaires étrangères, et elle est très coûteuse. Déployer des diplomates canadiens à l'étranger nécessite en effet des moyens financiers considérables.

The second part of your question was what we're doing about it. Well, we are looking at every single bit of our operations, and we are seeing what we could do better within the same rough resource environment. Bureaucracies are not very good at stopping things. I remain convinced — and I'm a child of the UN system, which has much less cash than does the Canadian government, so it has a different way of looking at challenges within existing resource envelopes. That's what we are currently trying to do: stopping things that are not adding value, deploying AI where we can and ensuring that every Canadian abroad is in the right place, doing the right kind of work.

My opening remarks talked about a data-driven assessment tool to make certain we have the bulk of our people in the places that matter the most. All countries are not equal in Canada's foreign policy. We have a notion of how to determine where Canada's interests really lie overseas and to make certain that's where we have our people and, frankly, to scale down in other countries where it is nice to have expensive personnel but not as necessary as in some countries. Agility and the ability to redeploy resources to the most pressing priorities are a way that the private sector addresses some of these same challenges.

**Senator Greene:** Thank you very much. I would like to ask a simple question. Hopefully, it is not simple-minded. The question is this: What is the relationship between AI and diplomacy? Are we looking at a situation or a time in the future where AI obviates the need for diplomacy, in a sense? I would like you to explore that a little bit if you would. I would like to ask you to keep your answers in very clear language not only for me but for those people outside who are looking in.

**Mr. Morrison:** I will have to keep my answers clear because it is not a subject about which I have thought deeply. We were criticized as a group of deputy ministers a couple of weeks ago for applying a mental model to AI that was trying to get our current business done more efficiently rather than reimagining the business.

**Senator Greene:** In what context?

**Mr. Morrison:** In my current organization, staff produce a lot of briefing notes. If we apply AI to "I need 800 words on the Cuban economy because I'm about to meet the Cuban economy minister" — right now we have a person write a note, and that is checked and rewritten, and it finally gets up to me. It takes at least a day, usually a couple, whereas you could just ask that question to ChatGPT and get a pretty good answer. That's an example of AI being used to make a process more efficient.

La deuxième partie de votre question était de savoir ce que nous faisons à ce sujet. Eh bien, nous examinons chaque élément de nos opérations et nous voyons ce que nous pourrions faire mieux avec les mêmes modestes ressources. Les administrations publiques ne sont pas très douées pour arrêter les choses. Je reste convaincu que cela est possible. Après tout, je suis un enfant du système des Nations unies, qui dispose de beaucoup moins de ressources financières que le gouvernement canadien, et qui a donc une façon différente d'envisager les problèmes en fonction des enveloppes existantes. C'est ce que nous essayons de faire actuellement, c'est-à-dire mettre fin aux activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée, déployer l'intelligence artificielle là où nous le pouvons et veiller à ce que chaque Canadien à l'étranger se trouve au bon endroit et soit utilisé à bon escient.

Dans ma déclaration liminaire, j'ai parlé d'un outil d'évaluation axé sur les données qui nous permet de nous assurer que la majorité de nos employés se trouvent dans les endroits où cela compte le plus. Aux termes de la politique étrangère du Canada, tous les pays ne sont pas égaux. Nous avons une idée de la manière d'établir où se situent réellement les intérêts du Canada à l'étranger et de nous assurer que c'est là que nous avons notre personnel, et ce, quitte à réduire les effectifs dans d'autres pays où il est sans doute agréable d'avoir du personnel coûteux, mais pas aussi nécessaire que dans d'autres pays. L'agilité et la capacité de redéployer les ressources vers les priorités les plus urgentes sont une façon pour le secteur privé de régler certains problèmes semblables.

**Le sénateur Greene :** Merci beaucoup. Je voudrais poser une question simple. J'espère qu'elle n'est pas simpliste. La voici : quelle est la relation entre l'intelligence artificielle et la diplomatie? Sommes-nous dans une situation où arriverons-nous à un moment dans l'avenir où l'intelligence artificielle rendra la diplomatie obsolète? Si vous le voulez bien, j'aimerais vous entendre à ce propos. Je vais vous demander de répondre dans un langage très clair, non seulement pour moi, mais aussi pour les personnes qui nous regardent.

**M. Morrison :** Je vais devoir rester clair dans mes réponses, car ce n'est pas un sujet auquel j'ai beaucoup réfléchi. Il y a quelques semaines, nous avons été critiqués en tant que groupe de sous-ministres pour avoir appliqué un modèle mental à l'intelligence artificielle avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de nos activités actuelles plutôt que de les repenser.

**Le sénateur Greene :** Dans quel contexte?

**M. Morrison :** Dans mon organisation actuelle, le personnel produit beaucoup de notes d'information. Disons que nous demandons à l'intelligence artificielle de produire un texte de 800 mots sur l'économie cubaine parce que nous sommes sur le point de rencontrer le ministre cubain de l'Économie. Avec les façons de faire actuelle, il faudra qu'une personne rédige une note, et que cette note soit vérifiée et réécrite avant de m'être envoyée. Cela prend au moins un jour, généralement deux, alors

My mind barely stretches to what it would be like to have AI do things entirely differently, but imagine a trade negotiation where the various things at stake were somehow put into a thinking machine, and the sweet spot was spat out within seconds. You would eliminate months and sometimes years of negotiating if you could deploy AI to complex trade negotiations. If you could deploy AI to a settlement in Ukraine or in the Middle East right now, you would cut out a lot of work that will almost certainly be wasted involving human beings.

So that's my shot at how AI could revolutionize diplomacy. You are still going to need diplomats at the end of the day to check up on everything — of that, I'm sure. But you might need fewer international conferences. You might need less plane travel back and forth to negotiating sessions.

**Senator Greene:** Isn't it like encouraging machines to take over?

**Mr. Morrison:** Not at all. I think that, ultimately, diplomats represent countries, and our countries, at least Canada, are ruled by folks who are elected and part of a participatory process. I think those people will remain in charge. I hope they do. I think it gets back to the previous question and resources. I think AI deployed appropriately and with the right safeguards will help us do our jobs better.

**The Chair:** Thank you very much. In my capacity as chair, I will pivot from that Orwellian moment — thank you, Senator Greene — to ask two questions. First of all, thank you very much for responding to these questions. They are very pertinent. They reflect our report and, obviously, the thinking that you have given to responding to it as a department.

I have two questions. They are featured in our 29 recommendations. One is this: In this interval of low or almost non-existent recruitment for about a decade, a lot of people were brought into the department who were basically filling Foreign Service positions but they were not Foreign Service officers. One of our recommendations was to see how they could find a pathway to become Foreign Service officers and therefore qualify for postings. This is because one of the things that we heard is that, as it now stands, they would be considered for postings if there are no Foreign Service officers

que vous pouvez simplement poser la question à ChatGPT et obtenir une bonne réponse. Voilà un exemple d'une utilisation de l'intelligence artificielle apte à rendre un processus plus efficace.

J'ai du mal à imaginer comment l'intelligence artificielle pourrait faire les choses de manière totalement différente, mais imaginez une négociation commerciale où les différents éléments en jeu seraient en quelque sorte introduits dans une machine à penser, et où l'on obtiendrait le meilleur résultat en quelques secondes. Si vous pouviez déployer l'intelligence artificielle dans des négociations commerciales complexes, vous élimineriez des mois, voire des années de négociation. Si vous pouviez déployer l'intelligence artificielle dans le cadre d'un règlement en Ukraine ou au Moyen-Orient en ce moment même, vous élimineriez une grande partie du travail que des êtres humains auraient à déployer pour en arriver là, du travail qui, en fin de compte, serait presque assurément gaspillé.

Voilà comment l'intelligence artificielle pourrait révolutionner la diplomatie. Vous aurez toujours besoin de diplomates pour vérifier. Je n'ai aucun doute là-dessus. Sauf que vous aurez peut-être moins besoin de conférences internationales. Vous aurez peut-être moins besoin de prendre l'avion pour vous rendre à des séances de négociation.

**Le sénateur Greene :** N'est-ce pas comme encourager les machines à prendre le contrôle?

**M. Morrison :** Pas du tout. Je pense qu'en fin de compte, les diplomates représentent les pays, et que nos pays, du moins le Canada, sont dirigés par des gens qui sont élus et qui font partie d'un processus participatif. Je pense que ces personnes resteront dans leur rôle de responsables. Je l'espère. Je pense que cela nous ramène à la question précédente et aux ressources. Je pense que le fait de déployer l'intelligence artificielle de manière appropriée et avec les bonnes garanties nous aidera à mieux faire notre travail.

**Le président :** Merci beaucoup. En ma qualité de président, je vais m'éloigner de ce moment orwellien — merci, sénateur Greene — pour poser deux questions. Tout d'abord, je vous remercie d'avoir répondu à ces questions. Elles sont très pertinentes. Elles sont en phase avec notre rapport et, de toute évidence, avec la réflexion que vous avez menée pour y répondre au nom de votre ministère.

J'ai deux questions. Elles renvoient à nos 29 recommandations. Voici la première. Durant cette période de recrutement frugal ou quasi famélique qui a duré presque une décennie, de nombreux candidats ont été recrutés par le ministère pour pourvoir des postes au service extérieur, mais ils n'étaient pas des agents du service extérieur. L'une de nos recommandations était de voir comment ces personnes pourraient trouver une voie pour devenir des agents du service extérieur et donc se qualifier pour ces affectations. En effet, l'une des choses que nous avons entendues, c'est que, dans l'état

coming forward, in other words, the positions that remain. That's one.

I'll put the second question out as well. This was a recommendation where the response from the department was to note, and that is on the question of mobility at all levels, but preferably at the executive level throughout the government, and to see whether there would be a buy-in from other departments and agencies at the request of the clerk. So it is not just one-sided to facilitate some of that movement where people could advance in their specialized areas and come back and therefore increase the knowledge base, both in the department on what domestic departments with an international interest do and, of course, in those domestic departments a realization of what Global Affairs Canada does.

**Mr. Morrison:** Thank you for both questions. I may need a little help on the second from Ms. Alexander. I will ask her to fill in, but a vast number of our new recruits — 415 to date and 450 by the end of this year — are those people who were already working in the department. They joined, and being on the inside for a couple of years has given them a leg up in terms of the competitions that we have been running to fill up our Foreign Service pools.

There is, of necessity, a difference between holding a rotational job and a non-rotational job. I'm bound and determined to make the difference between a traditional job and a rotational job greater by giving rotationality meaning in terms of saying, "You signed up to go from embassy to embassy, and that's what we will be requiring of you." Every single new recruit has to sign a letter of offer that says that one of their first two postings will be to a hardship IV or V country. So, we have some levers we are deploying. Everybody likes the foreign part, but it is the Foreign Service, and we are going to put the "service" back into the "Foreign Service." That will help a little bit with the sense that we have first-class and second-class citizens.

In terms of mobility, there are currently 359 people from other government departments working at Global Affairs, and 0.5% of our workforce is in other government departments right now. That's not comparing apples to apples, but we are much better than we used to be about mobility in and out. It has to be the future. The number one thing that our foreign partners want to talk to Canada about right now is critical minerals, and Natural Resources Canada, or NRCan, has the expertise on that. On climate change, it is Environment and Climate Change Canada, or ECCC. On artificial intelligence, it is Innovation, Science and

actuel des choses, ces personnes seraient prises en considération pour ces affectations si aucun agent du service extérieur ne se montrait intéressé, autrement dit, pour les postes qui n'auraient pas encore été pourvus. Voilà pour la première question.

Je poserai également la deuxième question. Il s'agit d'une recommandation pour laquelle la réponse du ministère a été de prendre note, c'est-à-dire sur la question de la mobilité à tous les paliers, mais de préférence au niveau de la direction dans l'ensemble du gouvernement, et de voir s'il y aurait une adhésion d'autres ministères et organismes à la demande du greffier. Il ne s'agit donc pas d'une démarche unilatérale, mais de faciliter une partie de ce mouvement qui permet aux personnes de progresser dans leur domaine de spécialisation et de revenir. Cela permet d'accroître la base de connaissances à la fois au sein du ministère en ce qui concerne ce que font les ministères nationaux ayant un intérêt international et, bien sûr, au sein des ministères nationaux en ce qui concerne le mandat du ministère des Affaires mondiales.

**M. Morrison :** Je vous remercie de ces deux questions. Pour la deuxième, j'aurai peut-être besoin d'un peu d'aide de la part de Mme Alexander. Je lui demanderai de vous répondre, mais un grand nombre de nos nouvelles recrues — 415 à ce jour et 450 d'ici la fin de l'année — sont des personnes qui travaillaient déjà au sein du ministère. Elles ont rejoint le service, et le fait d'avoir été à l'intérieur pendant quelques années leur a donné une longueur d'avance en ce qui concerne les concours que nous avons organisés pour constituer nos réserves en personnel pour le service extérieur.

Il y a forcément une différence entre un emploi permutant et un emploi non-permutant. Je suis résolu à renforcer la différence entre un emploi traditionnel et un emploi permutant en donnant un sens à la permutabilité en disant : « Vous avez signé pour aller d'une ambassade à l'autre, et c'est ce que nous exigerons de vous ». Chaque nouvelle recrue doit signer une lettre d'offre stipulant que l'une de ses deux premières affectations se fera dans un pays de catégorie IV ou V. Nous disposons donc de certains leviers, et nous nous en servons. Tout le monde aime la partie « extérieur », mais il s'agit bien du service extérieur, et nous allons remettre la notion de « service » dans le « service extérieur ». Cela permettra d'atténuer un peu le sentiment d'avoir des citoyens de première classe et des citoyens de deuxième classe.

En ce qui concerne la mobilité, 359 personnes d'autres ministères travaillent actuellement à Affaires mondiales, et 0,5 % de nos effectifs sont actuellement dans d'autres ministères. Il ne s'agit pas de comparer des pommes avec des pommes, mais nous nous sommes beaucoup améliorés au chapitre de la mobilité à l'interne et à l'externe. Ce doit être l'avenir. La première chose dont nos partenaires étrangers veulent parler avec le Canada en ce moment, ce sont les minéraux critiques, et c'est Ressources naturelles Canada, ou NRCan, qui possède l'expertise dans ce domaine. Pour ce qui est des changements climatiques, c'est

Economic Development Canada, or ISED. So, we need to be more permeable than we have been, and we are getting there.

**The Chair:** Thank you very much. I appreciate that. With your first response, I was having a nostalgic moment there because every year I had to tick a box saying, "I remain fully rotational," or else.

**Senator M. Deacon:** I want to come back to but not spend too long on the question. You started to respond to it based on your own experience. That is the direction and encouragement of interdepartmental experience for GAC employees. You touched on it, but if there is anything else you would like to add, that would be great.

**Mr. Morrison:** I came back to it at the tail end of the last question. We don't have a choice. That's the future. The old distinction between international issues and domestic issues has entirely broken down. It is simply not feasible or advisable to try to have GAC exercise a monopoly on the international part of domestic files. We need to be much better at seconding staff to each other and at enriching each other in terms of joint delegations and so on. There already is more and more, given the statistics that I was checking with Ms. Alexander. I think it is 359 or 355 people from other government departments who are currently at GAC. That will continue.

**Senator M. Deacon:** That is good to hear. Of course, we have to do it. The writing is on the wall. It is good business. Do you see structural, functional changes you have to make in order to make that happen?

**Mr. Morrison:** This is part of your first question. I think we could do more. It is a free market now. We could do more to support people when they are out. We have people go out. Some of them are on secondment. Some of them, frankly, go out because they are frustrated they didn't receive the promotion they wanted. They go out and spend a lot of time trying to come back in. Some are true alumni. Some are "visiting" somewhere else. For those who are visiting somewhere else, we could probably do a better job at keeping in close touch and seeing when and how they are going to come back.

I was at a deputy ministers' weekly meeting earlier today, and, looking around the table, the number of GAC alumni who are currently at the deputy minister level all around town is encouraging because it means that all decision making in Canada around foreign policy is better as a result. The head of the Public Health Agency of Canada, the Deputy Minister of Transport, the

Environnement et Changement climatique Canada, ou ECCC, qu'il faut voir; pour l'intelligence artificielle, c'est Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ou ISED. Nous devons donc être plus perméables que nous ne l'avons été, et nous y parvenons.

**Le président :** Merci beaucoup. J'aime ce que j'entends. Avec votre première réponse, j'ai eu un moment de nostalgie parce que chaque année, je devais cocher une case disant « Je reste entièrement permutable », sinon...

**La sénatrice M. Deacon :** Je voudrais revenir sur la question, mais sans trop m'y attarder. Vous avez commencé à y répondre en fonction de votre propre expérience. Il s'agit de l'orientation prise en faveur de l'expérience interministérielle pour les employés d'Affaires mondiales Canada et de l'encouragement fourni à cet égard. Vous en avez parlé, mais si vous souhaitez ajouter quelque chose, ce serait formidable.

**Mr. Morrison :** J'y suis revenu à la fin de la dernière question. Nous n'avons pas le choix. C'est l'avenir. L'ancienne distinction qu'on faisait entre les questions internationales et les questions nationales a disparu. Il n'est tout simplement pas possible ou souhaitable d'essayer de faire en sorte qu'Affaires mondiales Canada exerce un monopole sur la partie internationale des dossiers nationaux. Nous devons miser beaucoup plus sur le détachement de personnel et sur le potentiel d'enrichissement mutuel avec, par exemple, des délégations conjointes, etc. Selon les statistiques que je consultais avec Mme Alexander, il y en a de plus en plus. Je crois qu'il y a 359 ou 355 personnes d'autres ministères qui sont actuellement à Affaires mondiales. Cela va continuer.

**La sénatrice M. Deacon :** C'est une bonne nouvelle. Bien sûr, nous devons le faire. C'était écrit dans le ciel et c'est une bonne chose qu'il en soit ainsi. Croyez-vous qu'il faudra apporter quelque changement structurel et fonctionnel pour y parvenir?

**Mr. Morrison :** Cela fait partie de votre première question. Je pense que nous pourrions faire plus. C'est un marché libre aujourd'hui. Nous pourrions faire plus pour soutenir les gens lorsqu'ils sortent. Nous avons des gens qui partent à l'étranger. Certains sont détachés. D'autres, franchement, partent parce qu'ils sont frustrés de ne pas avoir obtenu la promotion qu'ils attendaient. Ils partent et passent beaucoup de temps à essayer de revenir. Certains sont tout simplement des anciens. D'autres sont « en visite » ailleurs. Pour ceux qui sont en visite ailleurs, nous pourrions probablement faire mieux pour garder le contact et voir quand et comment ils vont revenir.

J'ai assisté à une réunion hebdomadaire de sous-ministres plus tôt aujourd'hui et, en regardant autour de la table, j'ai été encouragé de voir le nombre d'anciens d'Affaires mondiales Canada qui sont devenus sous-ministres un peu partout, car cela signifie que toutes les décisions prises au Canada en matière de politique étrangère sont meilleures. Le directeur de l'Agence de

Deputy Minister of National Defence, Foreign Service officers are all GAC alumni.

**Senator Coyle:** This is a great conversation. It's very heartening to hear the movement. It feels like there are a lot of moving parts in good directions. I commend you for the work you've been doing. It's easy for us to study and make recommendations, but you are putting the work in and making it happen.

I'm always interested, and we talked about it here in our report, about how you engage with Canadian expertise, not in other government departments but out there in the big world, across Canada: in the universities, the think tanks, civil society organizations, business and wherever there may be that expertise that is important for the priorities of the day. You have talked about the Open Insights Hub as one mechanism. Maybe you could talk more about that, but also about other just-in-time efforts that you take on a daily or regular basis to seek that out.

**Mr. Morrison:** Sure. The Open Insights Hub is kind of a brand rather than just an organizational unit. The pledge in our report was to make Global Affairs Canada more connected to Canadians and the world. The good news is that technology allows us to do that. You can literally get anybody to do a Zoom conversation.

We were talking on the way over here about just how energizing this has been for our colleagues at Global Affairs as we build to this two-week period where I have very high expectations that it is going to be terrific. There are going to be some good knowledge products produced. I was saying to Mr. Chevrier that those shouldn't just sit on our SharePoint site. They should be available to the wider community in Canada and internationally, and our metric should be how many times they get downloaded by university students or high school students.

I have this obsession with our knowledge management and our capacity to connect with my very smart colleagues and the work they do, informed increasingly by whatever else is going on in the world, and how to connect that out to universities not just in Canada but around the world.

The hub is not just a group of people; it is a concept, and I and others will be participating in it over this two-week session. We are resuscitating an old institution in terms of a keynote lecture; we'll be doing more of that as well. The great thing is that you

la santé publique du Canada, le sous-ministre du ministère des Transports, le sous-ministre de la Défense nationale, les agents du service extérieur sont tous des anciens d'Affaires mondiales Canada.

**La sénatrice Coyle :** C'est une excellente discussion. Il est très encourageant de voir que les choses sont en marche. On a l'impression qu'il y a beaucoup de choses qui bougent, et qui bougent dans de bonnes directions. Je vous félicite du travail que vous avez fait. Il est facile pour nous d'étudier diverses questions et de faire des recommandations, mais c'est vous qui travaillez et qui faites avancer les choses.

Je suis toujours curieux — et nous en avons parlé ici dans notre rapport — de voir comment vous interagissez avec l'expertise canadienne, non pas dans d'autres ministères, mais dans le vaste monde et partout au Canada : dans les universités, les groupes de réflexion, les organismes de la société civile, les entreprises et partout où cette expertise pourrait être importante pour répondre aux priorités du jour. Vous avez parlé du carrefour ouvert des analyses comme d'un mécanisme. Vous serait-il possible de nous en dire plus à ce sujet, mais aussi en ce qui concerne les autres efforts quotidiens ou ponctuels que vous déployez pour concrétiser ce mécanisme?

**M. Morrison :** Bien sûr. Le carrefour ouvert des analyses est l'appellation particulière qui a été donnée à ce qui aurait pu être une simple unité organisationnelle. Dans notre rapport, nous nous sommes engagés à faire en sorte qu'Affaires mondiales Canada soit davantage en contact avec les Canadiens et le reste du monde. La bonne nouvelle, c'est que la technologie nous permet de le faire. Vous pouvez littéralement demander à n'importe qui d'avoir une discussion sur Zoom.

Nous parlions en chemin de l'énergie que cela a apportée à nos collègues des Affaires mondiales, alors que nous nous préparons à cette période de deux semaines qui, je le crois bien, sera tout à fait formidable. Nous allons mettre au point de bons produits de connaissance. Je disais à M. Chevrier que ces produits ne devraient pas rester sur notre site SharePoint. Ils devraient être mis à la disposition de l'ensemble de la communauté au Canada et à l'étranger, et notre façon de mesurer leur succès devrait être le nombre de fois qu'ils sont téléchargés par des étudiants des universités et des écoles secondaires.

Je suis obsédé par notre gestion des connaissances et par notre capacité à nous connecter avec mes collègues très intelligents. Le travail qu'ils font est de plus en plus étayé par tout ce qui se passe dans le monde. J'accorde aussi beaucoup d'importance à notre façon de relayer cela aux universités, non seulement au Canada, mais dans le monde entier.

Le carrefour n'est pas seulement un groupe de personnes, mais un concept. J'y participerai avec d'autres au cours de ces deux semaines. Nous ressuscitons une vieille façon de faire avec cette idée de discours principal; nous en ferons d'autres. Ce qui est

no longer have to pay people's airline tickets to come here and share their ideas.

**Senator Coyle:** Bringing what you are doing out to Canadians — do you want to say anything about that?

**Mr. Morrison:** In the same group that does the Open Insights Hub, we have a new outreach function to connect directly with Canadian universities, for example. Yes, they travel, but travel is very expensive, so we are using technology to make certain that we are hooked into the Canadian ecosystem and not just two or three universities in Central Canada.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Woo:** The topic of my next question was not part of our report, but I think it falls within the broader goal of transformation, particularly on the way you organize yourself. It has to do with the Global Security Reporting Program, or GSRP. I'm interested in knowing what progress you have made in addressing the concerns raised by the National Security and Intelligence Review Agency, or NSIRA. For those not familiar with the jargon, this is the human-intelligence-type function that Global Affairs Canada conducts. The comment from NSIRA was that some of its activities perhaps did not conform to the Vienna Convention as some of the officers may have thought it would. This seems to be quite a serious failing if it is, in fact, a failing, and I would be interested to hear what the department is doing to remedy the situation.

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. I would encourage everyone to read not only the NSIRA report but also the response to the report that was written by Marta Morgan, my immediate predecessor, in which she frankly takes issue with the characterization of the GSRP program vis-à-vis the Vienna Convention.

The fact is that the program was a post-9/11 creation. I know of no complaints by any foreign government, ever, against any GSRP personnel. We consider it a diplomatic reporting program. It didn't exist when I was a junior Foreign Service officer, but the nature of my political reporting when I was posted in Cuba was identical to what the GSRP people in Cuba subsequently reported.

It is a program that reports on security issues, the Global Security Reporting Program. Regular diplomats posted abroad are often slightly jealous of their GSRP colleagues because they

formidable, c'est que vous n'avez plus à payer les billets d'avion des gens pour qu'ils viennent sur place et communiquent leurs idées.

**La sénatrice Coyle :** Faire connaître ce que vous faites aux Canadiens — voulez-vous dire quelque chose à ce sujet?

**M. Morrison :** Au sein du groupe qui s'occupe du carrefour ouvert des analyses, nous avons entre autres une nouvelle fonction de sensibilisation pour établir un lien direct avec les universités canadiennes. Oui, ils voyagent, mais les voyages sont très coûteux, alors nous utilisons la technologie pour nous assurer que nous sommes en lien avec l'écosystème canadien et pas seulement avec deux ou trois universités du centre du Canada.

**Le président :** Je vous remercie.

**Le sénateur Woo :** Le sujet de ma prochaine question ne faisait pas partie de notre rapport, mais je pense qu'il s'inscrit dans l'objectif plus vaste de la transformation, en particulier en ce qui concerne la façon de vous organiser. Il s'agit du Programme d'établissement de rapports sur la sécurité mondiale, ou PERSM. J'aimerais savoir quels progrès vous avez réalisés pour répondre aux préoccupations soulevées par l'Office de surveillance des activités en matière de sécurité nationale et de renseignement, ou OSSNR. Pour ceux qui ne sont pas familiers avec le jargon, il s'agit de la fonction renseignement-humain que pilote Affaires mondiales Canada. Le commentaire de l'OSSNR était que certaines des activités du PERSM n'étaient peut-être pas conformes à la Convention de Vienne, comme certains officiers auraient pu le penser. Si c'est le cas, il s'agit d'un manquement assez grave, et j'aimerais savoir ce que fait le ministère pour remédier à cela.

**M. Morrison :** Je vous remercie de votre question. J'encourage tout le monde à lire non seulement le rapport du Comité des parlementaires sur la sécurité nationale et le renseignement, mais aussi la réponse au rapport rédigé par Marta Morgan, ma prédécesseure immédiate, dans laquelle elle conteste franchement la caractérisation du Programme d'établissement de rapports sur la sécurité mondiale, ou PERSM, par rapport à la Convention de Vienne.

Le fait est que le programme a été créé après le 11 septembre. À ma connaissance, aucun gouvernement étranger ne s'est jamais plaint d'aucun membre du personnel du PERSM. Nous considérons que c'est un programme d'établissement de rapports diplomatiques. Ce programme n'existe pas lorsque j'étais un agent du service extérieur débutant, mais la nature des rapports politiques que je produisais lorsque j'étais en poste à Cuba était identique à ce que les membres du PERSM à Cuba ont rapporté par la suite.

Le Programme d'établissement de rapports sur la sécurité mondiale est un programme qui rend compte des questions de sécurité. Les diplomates en poste à l'étranger sont souvent

are well funded and travel extensively at country level, and when the minister comes to visit, they don't go out to the airport, because they are part of their own program. I would be very happy to talk to you or anyone else about it off-line.

We have made some changes. There have been some practices, actually quite far in the past, which I think wouldn't pass muster today. We have also shifted it, frankly, out of where it was in the Intelligence Bureau just to reinforce the point that nobody does anything clandestine, nobody does anything coercive. It is not at all an intelligence program; it is a diplomatic reporting program on sensitive issues. I'm speaking like this because I feel strongly that it has been mischaracterized in the mainstream media in this country, and my predecessor took issue actually with the findings of the NSIRA report. We have, under my predecessor and myself, made some changes to remove even the sense that there may be some ambiguity around the program.

**The Chair:** Thank you very much. I think the deputy minister who instituted the program is also sitting at the table today, and it is neither the chair nor the chief witness.

[Translation]

**Senator Gerba:** I'd like to come back to horizontal collaboration. I believe Senator Harder mentioned it earlier. Recommendation 2 of the report calls on the department to increase collaboration and policy coherence to ensure that trade, diplomacy and development cooperation don't work in silos. In her response, the minister assured us that the merger of the Department of Foreign Affairs and International Trade with CIDA in 2013 was part of that efficiency effort. This was implemented in developing the Indo-Pacific strategy.

Do this horizontal collaboration and quest for consistency also apply today in developing the Africa strategy, which is currently in the preparatory phase?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. I mentioned earlier that we have a strategy that I called "One GAC". There's still work to be done to ensure consistency, especially at the national level. The Indo-Pacific strategy is a good example, because it wasn't just consistency within Global Affairs Canada, but consistency across some fifteen federal government entities. I chair a committee of deputy ministers responsible for ensuring that consistency, and it's an extraordinary thing, in my view,

légèrement jaloux de leurs collègues du PERSM, parce qu'ils sont bien financés, qu'ils voyagent fréquemment à l'intérieur du pays où ils travaillent, et que lorsque la ministre visite ce pays, ils ne vont pas à l'aéroport, parce qu'ils font partie de leur propre programme. Je serais très heureux de discuter de ce programme avec vous ou avec toute autre personne à un autre moment.

Nous avons apporté quelques changements à ce programme. Certaines de ses pratiques, qui sont en fait assez anciennes, ne seraient plus acceptées aujourd'hui, selon moi. Nous avons également transféré ce programme, franchement, hors de la Direction générale de la sécurité et du renseignement, juste pour renforcer l'idée selon laquelle aucun de ses membres ne fait rien de clandestin ou de coercitif. Il ne s'agit pas du tout d'un programme de renseignement. C'est un programme d'établissement de rapports diplomatiques portant sur des questions délicates. Si je m'exprime ainsi, c'est parce que je suis convaincu que ce programme a été déformé dans les grands médias de notre pays, et ma prédécesseure s'est élevée contre les conclusions du rapport Comité des parlementaires sur la sécurité nationale et le renseignement. Ma prédécesseure et moi-même avons apporté certains changements au programme, afin d'éliminer même l'impression d'ambiguité qui pourrait entourer ce programme.

**Le président :** Je vous remercie beaucoup de vos réponses. Je crois que le sous-ministre qui a mis le programme en place est également assis à la table aujourd'hui, et ce n'est ni le président ni le témoin principal.

[Français]

**La sénatrice Gerba :** J'aimerais revenir à la collaboration transversale. Je crois que c'est le sénateur Harder qui en a parlé plus tôt. Dans la recommandation n° 2 du rapport, on invite le ministère à accroître la collaboration et la cohérence des politiques pour s'assurer que le commerce, la diplomatie et la coopération de développement ne travaillent pas en vase clos. Dans sa réponse, la ministre nous a assuré que la fusion du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international avec l'ACDI, en 2013, a participé à cet effort d'efficacité qui a été mis en place. Cela a été mis en œuvre dans l'élaboration de la stratégie indopacifique.

Cette collaboration transversale et cette recherche de cohérence s'appliquent-elles aussi aujourd'hui dans l'élaboration de la stratégie sur l'Afrique, qui est actuellement en phase de préparation?

**M. Morrison :** Merci pour la question. J'ai indiqué auparavant qu'on a une stratégie que j'ai appelée « One GAC ». Il reste donc du travail à faire pour assurer la cohérence, surtout à l'échelle du pays. La stratégie indopacifique est un bon exemple, car il ne s'agissait pas uniquement de cohérence au sein d'Affaires mondiales Canada, mais bien de cohérence dans une quinzaine d'entités du gouvernement fédéral. Je préside un comité de sous-ministres responsables d'assurer cette cohérence

because the money earmarked for this strategy is divided between some fifteen entities. The way the strategy is managed is skewed in terms of consistency, which is something new for the government.

That same spirit and those same tools will be used for the Africa strategy that is currently being prepared. The strategy has already been endorsed by Ms. Joly, Minister of Foreign Affairs, but also by Mr. Hussein, Minister of International Development, and even by Ms. Ng, Minister of International Trade. So it's the same vision for consistency.

[*English*]

**Senator Harder:** I want to follow up on your reference to the Foreign Service Directives, or FSDs, and your earlier reference to red tape reduction. Does any of the red tape reduction deal with the FSDs?

**Mr. Morrison:** As Ms. Alexander well knows, my coming-in proposition was, "Let's blow up the FSDs." I kept hearing so much about them and how they were an antiquated set of rules in a book that thick, which did not meet the needs of modern Foreign Service families.

As I said earlier, I'm a child of the UN system, and they are much more modern in their approach to administering their personnel overseas because they can't afford a rule book that thick. For example, they just issue non-accountable travel advances, and you just have to hold on to your boarding passes for a year, and that's it. They have a series of entitlements. If you receive \$300 a night for every night you spend in Paris, you can take that \$300 and have to submit all the paperwork, or you can take 80% of it, no questions asked. Overnight, the UN saved 20% of its travel bill and didn't need to have armies of people to invigilate its claims.

That was my going-in proposition, and I then ran into the realities of the fact that we don't own the FSDs. We are the major user of the FSDs, but there are other government departments. Of course, this is part of collective negotiations the Treasury Board oversees, and there are a lot of puts and takes in their overall world. I would give myself a B minus on where I thought I would get versus where I'm landing, and that's a source of enormous frustration, frankly, because the FSDs matter to our families abroad. However, I think we have successfully argued that the next round will begin almost immediately, so we're going to get to a place where we can be in a cadence to make certain there is as modern a package of support for our families as possible.

et c'est quelque chose d'extraordinaire, à mon avis, parce que l'argent réservé à cette stratégie est divisé entre une quinzaine d'entités. La manière de gérer la stratégie est biaisée pour ce qui est de la cohérence, ce qui est nouveau pour le gouvernement.

Ce même esprit et ces mêmes outils seront utilisés pour la stratégie sur l'Afrique qui est en cours de préparation. La stratégie a déjà été endossée par Mme Joly, ministre des Affaires étrangères, mais aussi par M. Hussein, ministre du Développement international, et même par Mme Ng, ministre du Commerce international. C'est donc la même vision de cohérence.

[*Traduction*]

**Le sénateur Harder :** Je voudrais revenir sur votre allusion aux Directives sur le service extérieur, ou DSE, et sur votre précédente allusion à la réduction des formalités administratives. La réduction des formalités administratives concerne-t-elle les DSE?

**M. Morrison :** Comme Mme Alexander le sait bien, ma proposition de départ était d'anéantir les DSE. Je n'arrêtai pas d'entendre parler d'elles et du fait qu'il s'agissait d'un ensemble de règles désuètes consignées dans un livre très épais, des règles qui ne correspondaient pas aux besoins des familles modernes du service extérieur.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, je grandis avec le système des Nations unies, et leur approche à l'égard de l'administration de leur personnel à l'étranger est beaucoup plus moderne, parce qu'ils ne peuvent pas se permettre d'avoir un livre de règlements aussi épais. Par exemple, ils se contentent d'accorder des avances de déplacement non justifiées, et vous devez simplement conserver vos cartes d'embarquement pendant un an, un point c'est tout. Ils offrent aussi une série de priviléges. Si vous avez droit à 300 \$ pour chaque nuit passée à Paris, vous pouvez accepter ces 300 \$ et être dans l'obligation de soumettre tous les documents requis, ou vous pouvez accepter 80 % de cette somme, sans qu'on vous pose aucune question. Du jour au lendemain, l'ONU a réduit ses frais de voyage de 20 % et n'a plus eu besoin d'une foule de gens pour vérifier ses demandes.

C'était ma proposition de départ, mais je me suis ensuite heurté au fait que les DSE ne nous appartenaient pas. Nous sommes les principaux utilisateurs des DSE, mais d'autres ministères s'en servent également. Bien entendu, cela fait partie des négociations collectives que le Conseil du Trésor supervise, et il y a beaucoup de variables dans l'univers de cette organisation. Je m'accorderais la note B moins en ce qui concerne le résultat que je pensais obtenir et celui que j'ai obtenu, et franchement, c'est là une énorme source de frustration parce que les DSE importent pour nos familles à l'étranger. Cependant, je pense que nous avons réussi à faire valoir que le prochain cycle devrait commencer presque immédiatement. Nous allons donc parvenir à un cycle où nous pourrons nous assurer

There is an interesting anecdote that Mr. Chevrier told me yesterday about a guy somewhere in South America who applied ChatGPT to the FSDs with remarkable results in terms of explaining to people what their entitlements actually were. To tie a couple of parts of our conversation together, I foresee a better FSD world; we are just not there yet.

**Senator MacDonald:** One of the things we identified in our study was the issue of our troubles with staff retention in our overseas missions and how it would affect mission performance. It's gratifying to see \$47 million of this roughly \$160 million being allocated to support competitive compensation for locally engaged staff.

I'm curious: What specific metrics will you use to evaluate whether this investment improves staff retention and consequently improves mission performance?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. It's not something I've thought of. The first thing that one would look for is a reduction in the attrition rate. Like all statistics, we have problems in some countries, and we don't have problems in other countries. We have 182 missions around the world in 112 different countries. We have a good sense about where the pain points are.

In some countries, paying at 50% of the local labour market, we have no retention problem at all. In other countries, we do. So we really need to unpack a little bit where we have retention challenges.

On the social package side, which is where the money is targeted, we hope that will help, but it's very hard to generalize because each country is so different.

**Senator MacDonald:** Is it related more to cost-of-living issues, or would it be more related to the society in which they're operating in a particular mission?

**Mr. Morrison:** I think it's both. We have a mission in the West Bank right now. That's a context that's entirely different from Copenhagen or hyperinflation in Argentina, perhaps. We have all sorts of mechanisms that try to keep pace. Cost of living post-COVID is a real issue everywhere. Canadians, Americans and everyone else are struggling with it.

que nos familles bénéficient d'un ensemble de mesures de soutien aussi moderne que possible.

M. Chevrier m'a raconté hier une anecdote intéressante à propos d'un type, quelque part en Amérique du Sud, qui a utilisé ChatGPT pour démythifier les DSE et qui a obtenu des résultats remarquables en matière d'explication de ce à quoi les gens ont réellement droit. Pour établir un lien entre deux ou trois parties de notre discussion, je préciserais que j'entrevois un monde meilleur sur le plan des DSE, mais nous ne sommes toujours pas tout à fait là pour le moment.

**Le sénateur MacDonald :** L'un des aspects que nous avons remarqués au cours de notre étude, c'est le problème de rétention du personnel dans nos missions à l'étranger et les répercussions que cela a sur le rendement de la mission. Il est gratifiant de constater que 47 des quelque 160 millions de dollars prévus sont actuellement affectés au soutien d'une rémunération compétitive pour le personnel recruté localement.

Je suis curieux de savoir quelles mesures particulières vous utiliserez pour vérifier si cet investissement améliore la rétention du personnel et, par conséquent, le rendement de la mission.

**M. Morrison :** Je vous remercie de votre question. C'est une question à laquelle je n'ai pas réfléchi. La première chose à rechercher est une réduction du taux d'attrition. Comme toutes les statistiques, nos statistiques révèlent que nous éprouvons des difficultés dans certains pays, mais pas dans d'autres. Nous avons 182 missions dans 112 pays différents à l'échelle mondiale. Nous avons une bonne idée des endroits où se situent les points sensibles.

Dans certains pays, où les salaires que nous offrons correspondent à ceux de 50 % du marché du travail local, nous n'avons aucun problème de rétention. Dans d'autres pays, c'est le contraire. Il nous faut donc examiner de plus près les endroits où nous rencontrons des problèmes de rétention.

En ce qui concerne les avantages sociaux, qui sont la cible des fonds affectés, nous espérons que la bonification de ces avantages contribuera à améliorer la rétention du personnel, mais il est très difficile de faire des généralisations, parce que chaque pays est très différent.

**Le sénateur MacDonald :** Ces problèmes sont-ils plutôt liés au coût de la vie ou plutôt liés à la société dans laquelle ils exercent leurs activités dans le cadre d'une mission particulière?

**M. Morrison :** Je crois que les deux cas existent. À l'heure actuelle, nous avons une mission en Cisjordanie. Le contexte là-bas est totalement différent de celui de Copenhague ou de l'hyperinflation en Argentine, par exemple. Nous disposons de toutes sortes de mécanismes pour tenter de suivre le rythme. Le coût de la vie post-COVID est un véritable problème partout. Les Canadiens, les Américains et tous les autres habitants de la planète sont aux prises avec ce problème.

Last week, I was in Rome, and I gave out long service awards to people who had been there for 40 years. It's very context-specific. Again, we had a recommendation that the way to solve many LES issues was to go off of the 50% and go higher, but we simply don't have the resources right now to do that. So we're rolling out the slightly more attractive packages in the way that Ms. Alexander mentioned, starting with Africa, but rolling them out across the world.

La semaine dernière, j'étais à Rome, et j'ai remis des médailles d'ancienneté à des personnes qui étaient au service de la mission depuis 40 ans. La rétention du personnel est grandement liée au contexte. Je précise encore une fois que, pour résoudre de nombreux problèmes liés aux employés recrutés sur place, ou ERP, nous avons recommandé de dépasser les 50 %, mais nous n'avons tout simplement pas les ressources nécessaires pour le faire. Voilà pourquoi nous mettons en place des ensembles d'avantages sociaux légèrement plus attrayants, comme l'a mentionné Mme Alexander. Nous commencerons par l'Afrique, mais ils seront mis en place dans le monde entier.

**Senator Al Zaibak:** Thank you for being here. My question may fall outside the report, but it may be related somehow. Canada historically has been known to take and play major leadership roles in shaping world policies; I can cite examples going back to the days of Lester B. Pearson and the resolution of the Suez Crisis. Another example is our government under Brian Mulroney leading the cause to defeat apartheid in South Africa. Even more recently, when Lloyd Axworthy was the Minister of Foreign Affairs, he led the creation of the International Criminal Court, or ICC. Canadians continue to look to our governments and to Canada to assert its leadership role. In the past, in all of those situations, Canada was at odds with its major allies, but it managed to persuade them to change their views.

**Le sénateur Al Zaibak :** Je vous remercie de votre présence. Ma question est peut-être éloignée du rapport, mais il se peut qu'elle y soit liée en quelque sorte. Historiquement parlant, le Canada a la réputation de jouer un rôle majeur dans l'élaboration des politiques mondiales. Je peux citer des exemples qui remontent à l'époque de Lester B. Pearson et à la résolution de la crise de Suez. Un autre exemple est celui de notre gouvernement qui, pendant le mandat de Brian Mulroney, a pris la tête de la lutte contre l'apartheid en Afrique du Sud. Plus récemment encore, lorsque Lloyd Axworthy était ministre des Affaires étrangères, il a dirigé la création de la Cour pénale internationale, ou CPI. Les Canadiens continuent d'attendre de leurs gouvernements et du Canada qu'ils affirment leur rôle de chefs de file. Dans toutes ces situations passées, le Canada était en désaccord avec ses principaux alliés, mais il a réussi à les persuader de changer d'avis.

I don't know whether that was a result of an infrastructure and support system that does not exist now, and whether we can be hopeful that Canada can reassert its role in resolving conflicts around the world and resume its leadership role as a peacemaker and honest broker, regardless of the will of our trading partners or strategic allies, and whether this is a function of shortage of resources or the need for additional resources, regional expertise and human expertise as well.

Je ne sais pas si c'est dû au fait qu'il n'y a plus d'infrastructure ou de système de soutien aujourd'hui ou au fait qu'il y a une pénurie de ressources ou un besoin de disposer de ressources supplémentaires, ou d'expertise régionale ainsi qu'humaine, et j'ignore si nous pouvons espérer que le Canada puisse réaffirmer le rôle qu'il jouait dans la résolution de conflits partout dans le monde et reprendre son rôle de chef de file en tant qu'artisan de la paix et intermédiaire impartial, indépendamment de la volonté de nos partenaires commerciaux ou de nos alliés stratégiques.

**Mr. Morrison:** There is a lot in your question. I would approach it like this: You need different foreign ministries for different times, depending on what is deemed the highest need by a government to meet the national interest.

**M. Morrison :** Votre question comporte de nombreux aspects. Je l'aborderais de la manière suivante : on a besoin de différents ministères des Affaires étrangères à différents moments, en fonction de ce qu'un gouvernement considère comme le plus important pour servir l'intérêt national.

I would argue, and we did argue in the *Future of Diplomacy*, that Canada lived in an enviable global environment from the fall of the Berlin Wall to the Russian invasion of Ukraine. In that environment, the priority was not put on conflict resolution by Canada. It was put, I would argue, on trade negotiation because it was the era of globalization. Canada is an exporting country. I think our leadership on trade policy was second-to-none in that 30-year period. It's less famous, a little bit harder to understand than the Suez Crisis and a couple of the other issues that you raised, but when you look at who wrote the rules that have

Je dirais — et nous l'avons fait dans le document de travail intitulé *L'avenir de la diplomatie* — que le Canada a vécu dans un environnement mondial enviable depuis la chute du mur de Berlin jusqu'à l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Dans cet environnement, le Canada n'a pas accordé la priorité à la résolution de conflits. Je dirais plutôt qu'il a donné la priorité aux négociations commerciales, car c'était l'ère de la mondialisation. Le Canada est un pays exportateur, et j'estime que notre leadership en matière de politique commerciale a été inégalé au cours de cette période de 30 ans. C'est un fait moins

helped Canada remain prosperous in a global world, in many cases, those were very smart Canadian trade negotiators at the World Trade Organization, or WTO, and elsewhere. That was certainly the case for the NAFTA agreement, which was kind of the first big step for Canada.

I do think that the world has changed, and we're now back into a world with raging conflicts, frankly, in Europe and in the Middle East. There are a lot of sort of hybrid threats. If you've been watching the news closely, you'll know that Russia has been up to all manner of no good. There have been two undersea communications cables cut in the past two days. We're into a new era. I think in that new era, yes, there will be scope for Canada to play a role that it played in the pre-globalization era. We're trusted. We're not often seen to come with a hidden agenda. I could see it being more of a feature of our diplomacy in the coming period than it has been in the past 30 years.

**The Chair:** We're ending on a pretty high policy and strategic note. On behalf of the committee, I would like to thank our witnesses today, Deputy Minister David Morrison, Assistant Deputy Minister Antoine Chevrier and Associate Assistant Deputy Minister Vera Alexander, for your frank responses to our sometimes penetrating questions. I think it was a good conversation and one that will bear some repeating in the future.

Colleagues, we will reconvene tomorrow at 11:30 a.m. in this room to hear again from Global Affairs Canada officials for updates on the situations in Sudan and in Myanmar.

(The committee adjourned.)

connu et un peu plus difficile à comprendre que la crise de Suez et les deux ou trois autres questions que vous avez soulevées, mais quand on regarde qui a rédigé les règles qui ont aidé le Canada à rester prospère dans une économie mondiale, dans bon nombre de cas, il s'agissait de négociateurs commerciaux canadiens très intelligents qui travaillaient à l'Organisation mondiale du commerce, ou OMC, ou ailleurs. C'était certainement le cas pour l'ALENA, qui était en quelque sorte le premier grand pas du Canada dans cette direction.

Je crois que le monde a changé et que nous sommes de nouveau dans un monde où, franchement, des conflits font rage en Europe et au Moyen-Orient. Il existe de nombreuses menaces hybrides. Si vous suivez l'actualité de près, vous savez que la Russie a commis toutes sortes de méfaits. Deux câbles de communication sous-marins ont été coupés ces deux derniers jours. Nous entrons dans une nouvelle ère. Et oui, j'estime que, pendant cette nouvelle période, le Canada aura la possibilité de jouer le rôle qu'il jouait avant la mondialisation. On nous fait confiance. Nous sommes rarement perçus comme ayant des intentions cachées. Je pense que, pendant la période à venir, ce rôle caractérisera notre diplomatie plus que cela a été le cas au cours des 30 dernières années.

**Le président :** Nous terminons sur une note positive sur le plan politique et stratégique. Au nom du comité, je voudrais remercier nos témoins d'aujourd'hui, c'est-à-dire le sous-ministre David Morrison, le sous-ministre adjoint Antoine Chevrier et la sous-ministre adjointe déléguée Vera Alexander, des réponses franches qu'ils ont données à nos questions parfois pénétrantes. Je pense que nous avons eu une bonne discussion, qui méritera d'être répétée à l'avenir.

Chers collègues, nous nous réunirons à nouveau demain à 11 h 30, dans la même salle, pour entendre des représentants d'Affaires mondiales Canada faire le point sur la situation au Soudan et au Myanmar.

(La séance est levée.)

---