

Minister
of Foreign Affairs



Ministre
des Affaires étrangères

Ottawa, Canada K1A 0G2

Received by the Clerk of the Senate
June 13, 2024 9:35 am
Reçu par la greffière du Sénat
13 juin 2024 09 h 35

June 13, 2024

Ms. Shaila Anwar
Clerk of the Senate and Clerk of the Parliaments
2 Rideau Street, Room A408
Senate of Canada
Ottawa ON K1A 0A4

Dear Ms. Anwar:

Pursuant to Rule 12-23(3) of the Rules of the Senate, I am pleased to submit to you, in both official languages, the Government Response to the Twelfth Report of the Senate Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade (AEFA) entitled, "*More than a vocation: Canada's Need for a 21st Century Foreign Service*".

I would be grateful if you could arrange to have this response tabled in the Senate and referred to the Senate Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Joly'.

The Honourable Mélanie Joly, P.C., M.P.

Enclosures

Ministre
des Affaires étrangères



Minister
of Foreign Affairs

Ottawa, Canada K1A 0G2

Le 13 juin 2024

Madame Shaila Anwar
Greffière du Sénat et greffière des Parlements
2 rue Rideau, pièce A408
Sénat du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0A4

Madame,

Conformément au paragraphe 12-23(3) du Règlement du Sénat, j'ai le plaisir de vous présenter dans les deux langues officielles, la réponse du gouvernement au 12^e Rapport du Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et commerce international (AEFA) : « *Plus qu'une vocation : le Canada doit se doter d'un service extérieur adapté au XXI^e siècle* ».

Je vous saurais gré de bien vouloir prendre les dispositions nécessaires pour déposer cette réponse au Sénat et la transmettre au Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et commerce international.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Joly'.

L'honorable Mélanie Joly, C.P., députée

Pièces jointes

Minister
of Foreign Affairs



Ministre
des Affaires étrangères

Ottawa, Canada K1A 0G2

June 13, 2024

Senator Peter M. Boehm
Chair,
Senate Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade
Senate of Canada
Ottawa, ON K1A 0A4

Dear Senator Boehm:

I am pleased to respond on behalf of the Government of Canada to the Twelfth Report of the Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade (AEFA) entitled *More than a Vocation: Canada's Need for a 21st Century Foreign Service*, tabled on December 6, 2023. Subsequent to the adopted motion of March 19, 2024, whereby the committee requested a comprehensive response, the Government has carefully reviewed the AEFA's recommendations and appreciates the opportunity to respond.

I wish to take this opportunity to thank the Committee for its acknowledgement of the importance of Canada's foreign service and the crucial role our diplomats play around the world. The Government of Canada appreciates the work done by the Committee, under your leadership, in conducting rigorous research including in-depth interviews with Global Affairs Canada (GAC) leadership and employees, and its clear articulation of the issues and recommendations found in this report. This has been of considerable value in informing the work being undertaken to modernize GAC and ensure that it is "fit for purpose" – namely, to meet Canada's long-term diplomatic needs.

In addition to supporting my work as Minister of Foreign Affairs, it is important to note that the department also supports the important work done by my colleagues, the Honourable Mary Ng, who serves as Minister of Export Promotion, International Trade and Economic Development, as well as the Honourable Ahmed Hussen, who serves as Minister of International Development. Collectively, we are responsible for advancing Canada's international relations, including developing and implementing foreign policy; fostering the development of international law, international trade and commerce; providing international assistance; providing consular services for Canadians; and overseeing the Government of Canada's global network of missions abroad.

The environment in which GAC operates is increasingly complex and volatile. Our world is marked by geopolitical turbulence, unpredictability, and uncertainty. For nearly eight decades, the world has been

...2/

well-served by a common set of rules, built on the promise that stability leads to prosperity, which have formed the basis of global cooperation. This rules-based system has kept us safe – but as the tectonic plates of international relations are shifting beneath our feet, the system is fracturing. We find ourselves, in the midst of an international security crisis, facing increasingly complex, modern challenges – climate change; deepened inequality; irregular migration; artificial intelligence; and political polarization – including the rise of extremist and populist movements even here in Canada, just to name a few. This is a test we cannot fail; the security and prosperity that Canadians have benefited from for decades are at risk. Canada must rise to meet and overcome these complex, generational challenges.

The world is experiencing rapid technological change, overlapping global crises, a return of great power competition, and increasing transnational threats. Both economic and political power are shifting away from Canada and our traditional allies. Multilateralism is increasingly questioned – especially from the Global South, who question whether the rules reflect their reality and benefit their people and whether the current institutions meet their needs and make fair decisions. It is also increasingly threatened by bad actors who seek to reshape this system. They cannot be allowed to act with impunity.

This is why, as I outlined last fall to the Economic Club of Canada and the Montreal Council on Foreign Relations, Canada's foreign policy will be guided by two key principles. The first is to vigorously defend Canada's sovereignty. Our national interest requires it, and our national security depends on it. We must stand firm, defend the rules-based system and the institutions that have kept us safe, and work with our allies to bolster global security. The second is pragmatic diplomacy. We need to engage and work with countries of different perspectives to prevent international conflict. An empty chair policy serves does not serve Canadians. We will do so while ensuring that we do not compromise our values or our interests.

Global Affairs Canada is increasingly being asked to respond to situations and events that are without precedent using tools, structures and processes designed for a different time. Faced with similar pressures, many of Canada's allies and partners are re-investing in their diplomatic capacity. As a department, GAC must be strategic, influential, agile and responsive. One that can effectively articulate, coordinate and deliver a full global agenda. One that is open and connected to the people we serve – Canadians – and to the world. This requires a modern, 21st century department, capable of anticipating, analysing, understanding and managing emerging foreign policy issues, that is able to draw on the breadth and depth of expertise and international experience available in Canada and abroad. To do this, our foreign service – composed of diplomats who are not just our eyes and ears on the ground, but the heart and soul of our diplomacy – must be skilled, diverse, bilingual, healthy, well-equipped, and committed to excellence.

This is why we welcome the committee's report on the future of Canada's foreign service, which is well aligned with GAC's transformation agenda. You will find in the annex to this letter a detailed

response to the AEFA recommendations. The Transformation Implementation Plan (TIP) follows the launch of GAC's *Future of Diplomacy: Transforming Global Affairs Canada* discussion paper of June 2023, which was informed by extensive consultations with department's champions and networks, former heads of mission, other government departments, and employees at GAC's headquarters in the National Capital Region as well as posted at our missions abroad.

Global Affairs Canada's evergreen TIP, released in September 2023, outlines an ambitious agenda and lays out how the department will sequence and prioritize its transformation efforts at a time when the Government of Canada is refocusing its spending. The plan is organized along 5 pillars: Organizational culture, People, Global Presence, Policy, and Processes & Tools.

I am pleased to report that, we have made good progress in the first six months across all five pillars. Almost all of the activities are on track and some have been completed already. Key milestones so far include:

- 1. Renewing Canada's foreign service:** To address the first order need to invest in a more diverse and equipped foreign service, GAC has qualified over 200 foreign service officers in the last year, streamlined its overseas assignment process, launched a new GAC-wide talent management program, and reallocated resources for official language training to new recruits.
- 2. Becoming more open and connected to Canadians and the world:** GAC has launched the Open Insights Hub, an open policy function for GAC to engage external partners and policy experts across Canada and around the world. Early activities have focused on issues like the war in Ukraine, and trade and development in Africa.
- 3. Building new policy capacities on issues of national interest,** including crosscutting challenges like critical minerals and climate change. In November, GAC appointed a new Senior Official for Cyber, Digital and Emerging Technology to coordinate across GAC's toolset, with other government departments and with allies and partners internationally on these issues.
- 4. Reducing red tape:** To re-focus GAC's workforce on the highest value work, concerted efforts to reduce red tape are beginning to bear fruit in areas like accommodations, travel planning, financial management, briefings and, on-boarding new recruits.
- 5. Addressing organizational culture:** GAC recently launched the North Star statement that sets out GAC's values. Additionally, GAC published its first ever annual report on wrongdoing and misconduct to increase the confidence of staff that the organization is behind them.
- 6. Strengthening crisis management:** Ensuring GAC is better prepared to respond to the international security crisis we are faced with – leveraging our full toolset, including consular services, humanitarian aid, and diplomacy to more quickly and coherently align our workforce's expertise and skills for when crises occur.

7. Modernizing the department's structure and governance: The new organizational structure and governance will help invest in policy leadership, improve coherence and efficiency, strengthen collaboration and engagement, and facilitate transparent and efficient decision making. These reforms have been designed to drive key transformation objectives, including a more people-centred, agile, and efficient organization that manages its global footprint strategically.

Budget 2024, entitled, *Fairness for Every Generation*, is allocating \$159.1 million over five years, starting this fiscal year, towards these initiatives. Recognizing that additional resources may be required to fully deliver on the envisioned transformation, GAC will also continue to strive to efficiently allocate existing departmental resources. Now is the time to act so that we can equip ourselves to meet the challenges we know are on the horizon.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Joly', with a stylized flourish at the end.

The Honourable Mélanie Joly, P.C., M.P.
Minister of Foreign Affairs

Government Response to the Twelfth Report of the Senate Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade entitled, “More than a Vocation: Canada’s Need for a 21st Century Foreign Service”

Recommendation 1: Global Affairs Canada should greatly enhance its domestic public outreach and education efforts, including by fostering relationships between the Canadian foreign service and Canadian educational institutions.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Global Affairs Canada (GAC) recognizes the importance of increasing awareness of the department's work and mandate among Canadians. GAC maintains strong relationships with Canadian educational institutions through its various research divisions, fellowships, programs, initiatives, and the Canadian Foreign Service Institute (CFSI) regularly works with Canadian universities and colleges on training initiatives and includes members of Canadian educational institutions on its External Advisory board. CFSI contracts universities/academics, including “Diplomats in Residence”, as subject matter experts and panellists for training programs (e.g. courses on geopolitical affairs, international security, multilateral negotiations, etc.).

Examples of GAC fostering relationships between the Canadian foreign service and Canadian educational institutions:

Academics: GAC brings academics inside divisional structures to better integrate scholarly thinking into its policy research. Some current examples of this include the *Visiting Scholar Initiative* which brings in a development focused academic annually, the *Margaret Meagher Fellow* and *China Research Fellows* (total of three) who work on China related topics and two *Cadieux-Léger Fellows* – PhD candidates, that work on a broad range of foreign policy issues. As well, a ginger group of Canadian historians advising on how to better integrate historical context into policy making has been recently established. This group engages with interlocutors inside the department and has been instrumental in the development of a high-level foreign policy roundtable plus GAC wide virtual discussions.

Students: GAC also engages students by sharing with relevant Canadian universities a substantial list of research questions of interest to the department to inform the focus of study for Canadian students conducting research on foreign, economic and development policy. The department also works in cooperation with the Social Sciences and Humanities Research Council, to hold an annual International Policy Ideas Challenge for Canadian postgraduate students to identify solutions to emerging international policy challenges Student hiring through the Federal Student Work Experience Program and Post-Secondary Co-op/ Internship Program enables GAC to give opportunities to young, diverse talent who bring new energy, ideas, and perspectives into the department.

Specialized expertise: In 2022-2023, GAC established the Centre for China Policy Research (the Centre) to support a sustainable, coordinated and knowledge-based government-wide approach to China, and ultimately, enhance coherent policy development and implementation. The Centre acts as a dedicated secretariat for interdepartmental coordination, undertakes federal-provincial-territorial engagement and coordination on subnational issues, strengthens capacity and knowledge, and fosters strategic management of talent and skills across the Government of Canada.

Targeted outreach: As part of Canada’s Indo-Pacific Strategy (IPS), a new Indo-Pacific Regional Coordination, Policy and Planning Division was established at GAC to implement,

promote and sustain the IPS. Its mandate includes raising awareness of the IPS to a variety of domestic stakeholders, including provinces and territories, the business community, civil society and academics, and finding areas of collaboration with these stakeholders to strengthen Canada's engagement with the Indo-Pacific region. In 2024-2025, as part of the Strategy's Indo-Pacific Engagement Initiative, the department will expand its engagement with the academic and non-profit community. This initiative will also support a new scholarship and fellowship program for Canadian graduate students and researchers wishing to pursue studies or research related to the Indo-Pacific Strategy. More generally, it will permit greater and more predictable exchange between Global Affairs Canada and research and advocacy organizations in Canada and in the Indo-Pacific region.

GAC is committed to increasing its outreach capacity, including with the new Open Insights Hub to further improve outreach and engagement with Canadian and international partners. Examples of GAC's planned efforts to enhance its domestic public outreach and education include:

External partners and policy experts: Expert engagement, external to GAC and the Government of Canada will continue to evolve via the recently launched Open Insights Hub, as articulated in the Transformation Implementation Plan (TIP), as this is one of the cornerstones of the Hub's mandate. The Hub's focus will be to enhance and further systematize academic engagement efforts while emphasizing on seeking diverse perspectives for better policy making. As part of efforts to openly engage external partners and policy experts, the TIP includes establishing "OpenGAC" fellowships to bring scholars-in-residence from diverse academic institutions to GAC headquarters, and eventually extend to missions abroad to host scholars and experts from local universities.

Recruitment process: Additionally, the new strategy for entry-level foreign service officer recruitment will include domestic outreach to Canadian educational institutions as part of the annual recruitment process, and their training will include engagement with domestic stakeholders.

New Strategy Policy and Public Affairs Branch: As part of the organizational restructure process the new Strategy, Policy and Public Affairs Branch will support increased policy leadership, better decision-making processes and more outreach and engagement as a focal point within GAC and with external partners.

Recommendation 2: Global Affairs Canada should strengthen policy coherence and break silos between trade, diplomacy and development cooperation.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Very few countries in the world have the chance to benefit from an integrated department to address the increasingly complex issues that are being faced in the world and where challenges are multi-faceted. The amalgamation of the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Canadian International Development Agency in 2013 enables GAC to have a broader view of the issues at play and deploy multifaceted programs through the nexus of foreign policy, trade and development, especially within missions abroad. Strengthening coherence across the different portfolios remains a key goal of the transformation effort.

The Future of Diplomacy Discussion paper and the Transformation Implementation Plan recognize that a multifaceted approach to breaking down departmental silos and working better across Global Affairs Canada's toolsets and mandates is required to strengthen policy coherence. This requires strengthening GAC's culture to work across business lines to leverage its unique assets, whether it be their connection

to Canadian businesses, development assistance, unique geopolitical outlook, and of course the mission network located across the globe.

Examples of GAC strengthening policy coherence and improving cooperation between trade, diplomacy and development cooperation:

Modernizing GAC's structure and corporate governance: Strengthening policy coherence on key issues such as critical minerals or climate change requires adjusting and updating the organizational structure and strengthening corporate governance to work across business lines, with efforts to do so underway. For example, a new Strategy, Policy, and Public Affairs branch will play a lead role in leading GAC efforts to be more open to outside expertise, connect with Canadians, and act as a focal point within GAC and with external partners on emerging issues such as climate change and critical minerals. Also, the new International Assistance Partnerships and Programming branch will coordinate all non-bilateral international assistance programming, which will increase coherence and efficiency and strengthen pan-geographical collaboration on key issues of national interest.

Open Insights Hub: one innovative solution being implemented through the Transformation Implementation Plan is the creation of a new multi-stream Open Insights Hub which will bring together expertise from across the department as well as connect with external Canadian and international partners to focus on policy research and analysis.

New recruits: Additionally, a newly established entry-level foreign service recruitment strategy as part of GAC's human resource transformation will include an extended on-boarding program that will provide cross-stream training to all new recruits and require assignments within at least two streams to provide a diversity of experience.

Development of the Indo-Pacific Strategy: As an example of current practice, Canada's new Indo-Pacific Strategy was developed over 2021-2022 as a fully integrated exercise not only between the foreign affairs, trade and development portfolios of Global Affairs Canada, but also has a whole-of-government strategy development exercise involving 17 departments and agencies.

Strategic coordination: GAC is working with other government departments to leverage its unique assets to advance issues of national interest. This includes work with Natural Resources Canada and others on Canada's National Critical Minerals Strategy and Environment and Climate Change Canada and others on international engagement for climate goals. GAC effectively leads whole-of-government responses to global crises, built on its well-established consular and humanitarian capacities. In 2021, GAC established a Strategic Trade Policy Unit to enhance horizontal engagement and coordination on strategic and emerging issues and explore opportunities for Canada to engage on and influence trade policies of the future.

Cyber, Digital and Emerging Technology: In November of 2023, GAC appointed the first ever Senior Official for Cyber, Digital and Emerging Technology. The focus of the role is internal coordination across GAC to enable coherence related to cyber/digital/emerging technology issues policy issues; interdepartmental coordination to facilitate greater coherence in policy guidance for various international activities; and representing Canada, abroad and domestically as appropriate, on cyber, digital and emerging/critical technology policy issues.

GAC will continue in its strong efforts to foster greater policy coherence and break silos between diplomacy, trade and international assistance cooperation.

Recommendation 3: Global Affairs Canada should better reflect emerging trends in the field of development cooperation in training modules offered by the Canadian Foreign Service Institute. Training should include a greater focus on planning and project management in development cooperation.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

The CFSI offers training in the areas of development cooperation, management of international development projects and results-based management, while training is also provided to non-international development staff working on peacebuilding, counterterrorism, anti-crime and other assistance funds.

The Transformation Implementation Plan includes identifying gaps and emerging priorities to strengthen training modules offered to employees working on development and from other streams.

Recommendation 4: Global Affairs Canada should encourage all foreign service officers and non-rotational staff, regardless of their area of expertise, to strengthen their knowledge of development cooperation policy and its application.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

In September 2023 the CFSI piloted a course called “International Assistance 101” which targets all employees who wish to strengthen their knowledge of development cooperation policy and its application. In addition, CFSI offers a course on “Integrating the Sustainable Development Goals into Our Work” which is open to all employees and encourages staff across streams to increase their understanding of global development and apply it to their day-to-day tasks. Training is also provided to non-international assistance staff working on other international assistance programs such as the Peace and Stabilization Operations Program, and Canadian Foreign Language Institute. CFSI is also in the design phase of a new course entitled *Fundamentals of International Assistance for Directors and Deputy Directors*, for managers in all streams to have a better understanding of International Assistance.

One of the key commitments in the Transformation Implementation Plan is for GAC to be a learning organization that systematically shares knowledge across the department, learning from and building on its experiences, networks and expertise. This includes an initiative to reshape the CFSI to align learning with identified gaps and priorities and to modernize existing tools to map skills, knowledge, and expertise. Initial projects are underway to address key aspects of knowledge management, notably in terms of improvements to departmental Information Management systems and tools to map employee competencies. The changes to the organizational structure of the department will include a new Strategy, Policy and Public Affairs Branch mandated to strengthen GAC as a learning organization that cultivates, shapes and leverages knowledge. Work to develop a comprehensive departmental approach to knowledge management has begun.

GAC will continue to improve training and encourage all staff to strengthen their knowledge and competencies around international assistance.

Recommendation 5: Global Affairs Canada should evaluate options to allow foreign service officers in the international assistance stream and development cooperation specialists to seek postings outside of developing countries.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Officers within the international assistance stream are already eligible to apply for postings outside of developing countries. While the majority of Global Affairs Canada's international assistance postings are located in developing countries, about five percent of these postings are located at multilateral missions in Western Europe and the United States. In addition, employees are eligible to apply to postings outside of their stream, so officers in the international assistance stream may apply to postings in other streams in any country. As part of the revitalization of the Foreign Service, Global Affairs Canada will encourage officers to build experience in multiple streams throughout their careers. For example, as part of GAC's proposed new entry-level foreign service strategy, new foreign service officers will be expected to complete their first two assignments in different streams.

As part of the Transformation Implementation Plan, Global Affairs Canada has launched a review of the process for assignments abroad, with the participation of heads of mission. The goal of this review is to better align talent with organizational needs. Findings from initial consultations, including removal of barriers to cross-stream assignments, are already being integrated into the guidelines for the 2025 assignment cycle.

GAC will continue to permit foreign service officers in the international assistance stream to apply to postings outside of developing countries.

Recommendation 6: In foreign policy files involving multiple federal departments and agencies, the Government of Canada should clearly identify the role of each party, including the department or agency taking the coordinating or lead policy role. The Government of Canada should also identify the role that Canada's missions abroad can play in advancing key foreign, trade and international development policy files.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Lead policy roles stem from respective ministerial authorities, portfolio responsibilities and ministerial mandate letters. Where there is a lack of clarity, the Privy Council Office can advise to specify the role of each party and serve a coordination function. In supporting the Minister of Foreign Affairs' lead responsibilities for the conduct of Canada's external affairs, Global Affairs Canada stands at the forefront of Canada's international policies and operations and provides the international platform for 21 government departments and agencies working abroad in its missions, 3 Crown corporations and 6 provincial governments. GAC will also play a key role as part of whole-of-government efforts to shape global norms on emerging and disruptive technologies and leverage its unique global assets to work with partners in delivering whole-of-government approaches to issues such as foreign policy, climate change, the green transition and critical minerals.

Examples of GAC taking the coordinating or lead policy role:

Strengthening Canada's relations in the Indo-Pacific: Canada's new Indo-Pacific Strategy was developed over 2021-2022 as a whole-of-government strategy involving 17 departments and agencies. Since the Strategy is a policy file that involves multiple federal departments and agencies, a strong governance structure has been established to ensure coordinated approaches relating to implementation, monitoring, results, evaluation, and more. Committees have been created at the Deputy Minister, Assistant Deputy Minister, Director General and Director levels. GAC has been identified as the lead department to coordinate the implementation of the Strategy.

Leveraging relationships to advance Canada's interests: Constructive relationships are the cornerstone of GAC's ability to advance Canada's interests internationally and address many of the most critical challenges facing the world today. GAC will continue to lead Canada's efforts to

influence in key bilateral, multilateral and regional forums, whether at the UN, at G7, at G20, the World Trade Organization, the Commonwealth, la Francophonie, the Associations of Southeast Asian Nations, or a wide range of other bodies and entities created under international treaties to which Canada is a party. For example, Canada will be hosting the next G7 Leaders' Summit in 2025

Promoting Canada's trade and commercial interests: GAC leads on the development and implementation of Canadian trade policy, including through the negotiation and implementation of international trade, investment, and air transportation agreements ensuring bilateral market access, litigation and dispute settlement; and the administration of trade control under the *Export and Import Permits Act*.

Responding to international crises that impact Canadians: During international crisis GAC leverages its full toolset, including consular services, humanitarian aid, diplomatic expertise, its network of missions abroad; and its workforce's expertise to coordinate a whole-of-government response, with close collaboration with partner departments including Immigration Refugees and Citizenship Canada, and National Defence Canada.

Collaborating to manage emerging issues of national interests: For the Canadian Critical Minerals Strategy, NRCAN is the lead, and GAC plays a key role by leveraging its unique global assets to support whole-of-government efforts.

Protecting Canada's Democracy: In terms of threats to democracy, which is a whole of government effort, GAC is engaged in multiple interdepartmental coordination processes, including the PCO-led "Plan to Protect Canada's Democracy", the Security and Intelligence Threats to Elections Task Force, and leading the G7 Rapid Response Mechanism.

Coordinating on Cyber, Digital and Emerging Technology: In November 2023, GAC appointed the first ever Senior Official for Cyber, Digital and Emerging Technology. The focus of the role is internal coordination across GAC, interdepartmental coordination of international engagement facilitating greater coherence in policy guidance for various international activities and representing Canada, abroad and domestically as appropriate, on cyber, digital and emerging/critical technology policy issues.

GAC will continue to highlight the key role Canada's missions abroad play in advancing foreign affairs, trade and international assistance priorities.

Recommendation 7: Global Affairs Canada should examine its current senior management structure and evaluate options for reducing the number of senior officials with the objective of reallocating resources made available by that process. It should also explore ways to empower mid-level management by delegating more authority to directors general and other executives.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Organizations need to change regularly to meet emerging needs and changing circumstances and the conclusion of the Future of Diplomacy Discussion paper that GAC needs to be better fit for purpose certainly applies to its structure, and to its governance. In this context, GAC is conducting a review of its organizational structure and governance while laying down a marker that change should be more regular, and more part of the culture of the organization.

An over-reliance on top-down models has led to too many branches, too many silos and too much complexity. GAC is changing its organizational structure and governance models as part of its efforts to

transform and modernize the organization. This will include significantly reducing the number of senior officials, streamlining branches, and empowering employees at all levels of the organization. The aim is to improve the coherence, agility, efficiency and effectiveness of the organization. Indeed, the success of the new organizational structure and governance will depend on empowering staff at all levels of the organization with increased decision-making authority. GAC has also launched the red tape reduction efforts to streamline bureaucratic process, incentivize innovation, and encourage smart risk taking at all levels.

Recommendation 8: The Government of Canada should ensure that Global Affairs Canada's senior officials, including deputy ministers, have in-depth knowledge of and experience in international affairs.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Deputy Ministers are appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Prime Minister. When considering appointments for Deputy Minister positions, the government seeks to address both organizational requirements and matching senior leaders based on their individual skillsets, including knowledge of and experience in international affairs.

GAC is committed to building and strengthening the international competencies, skills and experience of its workforce at all levels to enable the development of future leaders in the department. Professional development, training and learning are important aspects of employees' preparation to take on increasing responsibilities. For example, the Centre for China Policy Research leads on knowledge building efforts featuring in-depth research and distinguished expert speakers to enhance knowledge on key issues related to China. These initiatives are aimed at enriching the comprehension of China among public servants across federal, provincial, and territorial governments, including at senior level China committees at the DG, ADM and DM levels.

The Department will continue to undertake regular promotional exercises to, and within, the Executive cadre to help ensure proper succession and workforce planning. GAC continues to explore opportunities to recruit and retain talents from other government departments and from private sector who have knowledge and experience in international affairs. GAC will also expand its use of talent management to identify a diverse cross-section of employees at all levels who have potential to become future leaders within the department and build their competencies through training and mentorship in line with the department's future operational needs. For example, GAC's Deputy Minister Sponsorship Program provides career advancement opportunity to the executive level for employees who are Indigenous, a Visible Minority or Persons with Disabilities.

Recommendation 9: Global Affairs Canada should run an annual entry-level foreign service officer recruitment campaign with the aim of filling all vacancies in the Canadian foreign service and creating a redundancy that would enable Global Affairs Canada to deploy surge resources faster and more adeptly in emergency situations. The department should also ensure that recruitment processes, including the steps and expected timeframe for each step, are communicated clearly to applicants.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

GAC's goal is to attract, nurture and retain talent, in Canada and abroad, by being a competitive employer, prioritizing career development and learning and investing in the renewal of its workforce. The 2024 Federal Budget announces \$61.4 million over five years and \$19.5 million ongoing to strengthen

recruitment and training for Canada's foreign service. Beginning in 2025, GAC plans to implement a new entry level foreign service recruitment strategy that will include an annual, national, GAC-led post-secondary recruitment campaign to fill foreign service vacancies at the entry-level. The steps and expected timelines for this process will be published in advance and shared with all applicants. To supplement external recruitment and to fill vacancies at all levels, GAC is already undertaking regular internal recruitment and promotion exercises to open paths for all employees to move across classifications. Through these processes, GAC will establish and maintain a foreign service workforce that exceeds the number of positions available at any point in time by at least four percent. This will ensure that GAC has sufficient staff available to deploy as surge response in crisis situations, as well as to ensure that regular positions remain fully staffed when other officers are on training, secondments outside the department, and different types of leave. GAC will continue to ensure fairness, transparency and clear communication in all recruitment processes.

Steps are underway to ensure that models will be implemented to support surge capacity in Canada and abroad, including in times of crisis, through short- and medium-term assignments and an annual temporary duty program to provide employees across classifications with experience abroad.

Recommendation 10: Global Affairs Canada should strive to build a workforce that is representative of the diversity of Canadian society. It should identify and address barriers faced by minority groups in the department, including Black and Asian Canadians and Indigenous peoples. It should also review and accelerate the implementation of its Equity, Diversity and Inclusion strategies, plans and policies, including policies aimed at supporting the career advancement of traditionally underrepresented groups in the department and the Canadian foreign service.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

It is a government priority to create an inclusive workplace where all employees feel safe, comfortable and free to be themselves. In line with Article 36(2) of the *Public Service Employment Act*, all staffing process tools are screened to identify and remove barriers and biases and ensure fairness and transparency.

Through the department's Anti-Racism Strategy, GAC has placed a particular focus on increasing representation at all levels and is currently working on improving diversity in the senior ranks of the organization. Women, Indigenous Peoples and Visible Minorities are represented above the Workforce availability benchmark at GAC, however, there is underrepresentation of Indigenous and Black employees at the executive level and for persons with disabilities at all levels.

Employment Equity Data (2023-03-31) among Canada-Based Staff at GAC:

- Women: 56.4% (Workforce availability: 55.9%)
- Indigenous Peoples: 5.3% (Workforce availability: 3.4%)
- Persons with Disabilities: 4.1% (Workforce availability: 9.2%)
- Visible Minorities: 26.8% (Workforce availability: 17.5%)
 - Black employees: 5.4% (Labour Market Availability: 3.18%)¹

¹ *Note: *Under the Employment Equity Act*, there are only four (4) designated employment equity groups: women, Indigenous peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. The workforce availability rate is only provided for those designated groups. Black People are a subgroup of the visible minorities group, and as such, do not (yet) have a workforce availability rate of its own. Given the department's efforts on providing data for that particular subgroup, GAC uses the Labour Market Availability as a benchmark for the time being.

- There has been an increase in representation of all groups over the past 5 years, except for Indigenous Peoples (-1% in 22-23).

GAC's Deputy Minister Sponsorship Program provides career advancement opportunity to the executive level for employees who are Indigenous, a Visible Minority or Persons with Disabilities, and by continuing the Deputy Minister's Sponsorship Program with a second cohort, launched in November 2023, that provides opportunities for equity-deserving groups to be sponsored by senior management in their career development and with the potential of joining the executive level.

This is also in line with the Accessibility Strategy for the Public Service of Canada priority to hire 5,000 public servants with disabilities by 2025, with Global Affairs Canada being called on to increase hiring targets. Measures towards achieving representation goals for members of the four Employment Equity Groups (Women, Persons with disabilities, Visible Minorities and Indigenous Peoples) and Black employees are outlined in the GAC Equity, Diversity and Inclusion Action Plan 2024-2027. The Global Affairs Canada Accessibility Action Plan 2023-2025 aims to remove and prevent barriers from forming in eight areas relevant to persons with disabilities including promoting culture change to foster a greater sense of inclusion. The Equity, Diversity and Inclusion Action Plan summarizes GAC's way forward to become a more diverse workplace and foster a broader culture of diversity, equity and inclusion within the department. On culture change, GAC is fostering leadership engagement, awareness campaigns, mentorship, inclusive hiring practices, adaptation, and commitment to addressing challenges as they arise.

The Transformation Implementation Plan commits to advancing the implementation of the department's Equity, Diversity and Inclusion (EDI) Action Plan and applying an EDI and intersectional GBA+ lens to all transformation initiatives including through expanding and accelerating the implementation of the Anti-Racism Strategy Action Plan, the Action Plan on Reconciliation with Indigenous Peoples and the Accessibility Action Plan. Recently, GAC developed and launched the North Star Statement that sets out GAC's purpose and values and connects the process launched by the Clerk of the Privy Council on the Values and Ethics code.

GAC remains committed to creating an equitable and inclusive department that is representative of Canada in all of its diversity, including representation and inclusion of all equity groups and equity seeking groups like the 2SLGBTQI+ community.

Recommendation 11: Global Affairs Canada should evaluate options for replacing the public service entrance exam as the mechanism for testing applicants to the Canadian foreign service with other tests and processes that better assess the skills and competencies required by Canadian foreign service officers.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Through the Transformation Implementation Plan, GAC has undertaken efforts to reform its recruitment process including through the development and implementation of a reformed approach for recruitment of entry-level foreign service officers. Details of the new GAC-led foreign service recruitment strategy, including how candidates will be assessed, will be developed in 2024-25. The design of the new recruitment strategy is informed by review of the Public Service Commission-led recruitment process, as well as evaluation of current best practices and innovations related to recruitment and assessment. It is expected that the new GAC-led foreign service recruitment strategy that will be rolled out in 2025-26 will adopt new assessment methods to replace the public service entrance exam and to better enable GAC to evaluate the specific requirements and competencies needed for the next generation of Canadian foreign service officers.

Recommendation 12: Global Affairs Canada should recruit more mid-career professionals from other government departments, as well as from outside of government, including the private sector, civil society organizations, educational institutions and think tanks.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

GAC will continue to recruit mid-career professionals from partner departments and agencies or bring in employees from other organizations through Treasury Board Secretariat approved hiring practices. Advertised and non-advertised staffing processes will continue to be used to staff positions not only at the entry level but also to recruit mid-career professionals. In addition, the Transformation Implementation Plan includes establishing exchange programs with key departments and agencies in the public service and will consider expanding this to non-government organizations to increase interchange and develop skills.

Recruitment of external employees at the mid-career level will continue through staffing inventories as well as major recruitment processes open to the public for traditional employment opportunities.

GAC also has other tools to bring mid-career level officers and experts into the organization on a temporary basis. For example, the Foreign Policy Research Division manages the annual Cadieux-Léger Fellowship. The Fellowship provides a doctoral student with direct experience in a policy research environment focused on the diverse challenges facing Canadian foreign policy. In addition, the International Assistance Visiting Scholar Initiative (VSI) engages senior scholars annually to work on substantive international assistance policy issues. The VSI is managed by the International Assistance Research and Knowledge division.

Other important initiatives underway contribute to the overall objective of being more open to including perspectives and expertise from outside the department. For example, the Margaret Meagher and China Policy Fellow programs provides one-year placements to three early-to-midcareer academics within the Centre for China Policy Research, being functionally embedded within a GAC division to develop experience about working in the public service while conducting research and regularly being consulted on major issue priorities for the Department. These fellows, as well, act as an important conduit facilitating greater connections between GAC officials and academia, furthering efforts to consult more with experts in policy development and well as augmenting the department's overall knowledge of specific topics.

GAC is also in the process of mapping the skills and competencies of its current workforce. This will increase awareness of valuable experiences employees may have acquired prior to their public service career and allow the department to tap into expertise and skills that may not have been fully valued and utilized.

Recommendation 13: Global Affairs Canada should establish a training roadmap for all Canada-based staff as part of a career management framework that includes access to a range of functional, geographic and practical skill-based training courses at the Canadian Foreign Service Institute.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Learning roadmaps with mandatory and recommended training pathways are already in place and available to all Canada-based and locally-engaged staff. These roadmaps were updated at the end of FY 2023-24 following a review with relevant stakeholders. Further, the TIP includes steps that will create career development frameworks for the entire GAC workforce and reshape the learning offer by the Canadian Foreign Service Institute (CFSI) and other internal learning providers to align learning with

identified gaps and priorities. CFSI is currently developing an approach for stronger learning governance at the department level and will publish an updated Learning and Development (L&D) Plan for 2024-2026, aligning learning priorities to the TIP, with a view to further improve learning at GAC. The 2024-2026 L&D Plan will be aligned with the learning and development industry, and with the Future of Learning, meaning in particular that the department will be designing, developing and implementing learning with a strengthened focus on diversity, equitability, inclusivity and accessibility.

The CFSI is solidifying its collaboration with the Canada School of Public Service (CSPS) and other learning providers within the Government of Canada to ensure alignment of the respective curriculums. To that end, and to help strengthen the learning culture within the Government of Canada, CFSI is an active participant in Human Resources Council's Heads of Learning Forum. Through structured direct engagement, CFSI and CSPS collaborate on the identification of learning and development emerging needs. In addition, CFSI has invited the CSPS to sit on GAC's External Advisory Board on Learning, and CFSI sits on the CSPS' Digital Academy Advisory Committee.

GAC will continue to provide tailored training and learning opportunities to all staff in a range of functional, geographic and thematic areas.

Recommendation 14: Global Affairs Canada should establish a pathway in the Canadian foreign service for specialists who would be expected to maintain, with the support of relevant training, specific geographic, functional and/or linguistic expertise and competencies over the course of their career.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Through the Transformation Implementation Plan the department plans to create a dedicated career management unit that will provide resources to help all employees plan their careers, by identifying their strengths and interests, and determining how to build upon these to further align with the Department's future needs. Among other things, GAC's planned Career Management Unit will work with subject-matter experts across the department to develop a range of varied career paths that will enable both foreign service officers and traditional public servants to contribute to the Department's current and future objectives and operational needs. These career paths will identify required competencies and relevant training, and opportunities for geographic, functional and linguistic specialization, as appropriate.

GAC will continue to offer career support to employees who wish to specialize and enhance their expertise in areas that are relevant to the Department's operational needs throughout their career, supported by the expanded talent management approach.

Recommendation 15: Global Affairs Canada should play a more active role in conflict mediation and resolution and should underwrite that capability with relevant employee training and career management support.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

GAC is working actively to build its capacities for mediation of conflict. GAC has put in place a high-level Focal Point for mediation, at the level of Assistant Deputy Minister. The GAC Peace and Stabilisation Operations Program (PSOPs) has also established a Mediation Advisory Board, made up of both serving and recently-retired GAC senior managers with direct experience in mediation. The Board meets on a quarterly basis to provide guidance and support on both mediation policy and specific opportunities for Canada to play a role in mediation initiatives. This includes providing discreet communication support

between conflict parties during periods of escalation in violence; facilitating exploratory talks between conflict parties to determine whether there is scope for a formal peace process; engaging politically to advocate for the inclusion of diverse actors in peace processes; and supporting a peace process as an international observer². GAC has also staffed full-time support in PSOPs for technical, policy and training support on mediation, responding to earlier recommendations that such in-house capacity be established.

GAC reviews of mediation good practices have also identified the value of working in partnership with multilateral and non-governmental organisations that have established mediation expertise and capacities. For the period 2021-22 to 2024-25, GAC has invested over \$20 million from its PSOPs program in the work of mediation partners. GAC also continues to invest in the mediation support capacities of the UN Department of Political and Peacebuilding Affairs, to enhance the ability of UN senior officials to mediate conflict situations and support Canadian objectives in multilateral conflict prevention and management.

Finally, training of GAC officials in mediation capacities and methods continues to be an essential part of overall efforts to increase the reach and effectiveness of Canadian mediation of conflict. Through its Canadian Foreign Service Institute, GAC launched in March 2024 a course on “Canada’s Role in Mediation” for its mid-level executives, to build up a cadre of mediation leadership and expertise within the department.

Recommendation 16: Global Affairs Canada should maintain a Legal Affairs Bureau and a Legal Advisor at the Assistant Deputy Minister level within the department.

The Government of Canada takes note of this recommendation.

GAC is undergoing organizational restructuring and reforming its governance to become more agile and fit for purpose. As part of these reforms, GAC is committed to maintaining an International Law Bureau, led by the Legal Adviser and Director General of the International Law Bureau. As it has been the case until now, the Legal Adviser will report directly to the deputy minister level, to preserve the independent provision of international law advice. The Legal Adviser will also remain an active participant in the senior governance structure of the Department, in further recognition of the mandate of the Minister of Foreign Affairs, under the *DFATD Act*, to foster the development and application of international law in the conduct of Canada’s external relations.

Recommendation 17: Global Affairs Canada should promote the equal use of French and English within the department, ensure that ab initio official language training is maintained, and expand official language training opportunities to all other employees, including both Canada-based staff and locally engaged staff.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

GAC is committed to ensuring a fully bilingual work environment and recognizes that more efforts are necessary to ensure that the department takes greater advantage of bilingualism as an undeniable asset of Canada’s international engagement since the Government of Canada’s commitment, as indicated in the amended *Official Languages Act*, to advancing the use of English and French in the conduct of

² GAC does not name the specific contexts in which the Mediation Advisory Board has offered advice as these engagements have not been publicly disclosed in order to preserve the level of discretion attached to Canada’s role (apart from Cameroon for facilitating exploratory talks).

Canada's external affairs and to promoting French as part of Canada's diplomatic relations. The Government of Canada, as a bilingual employer, is committed to ensuring English- and French-speaking Canadians have equal opportunities for employment and advancement in federal institutions.

The Future of Diplomacy Discussion paper published in June of 2023 recommends that senior executives across the department should be held accountable for ensuring an equal use of French and a functionally bilingual environment as well as promoting Francophone diplomacy, at headquarters and in the mission network abroad.

The GAC Transformation Implementation Plan that follows the report sets out a plan to centralize and expand access to official-language training for all employees, independent of their professional group. The Plan also includes commitments on official languages with the goal that "GAC's official-languages capacity is increased across the department and the use of both official languages is equally promoted". To this end, managers will be committed to supporting official-language training for their employees. The new entry level foreign service recruitment program provides the opportunity for full-time *Ab Initio* (pre-service) Official Languages training for post-secondary recruits from across the country who are not already fully bilingual.

GAC will continue to reaffirm the importance of the equal use of French and English within the department.

Recommendation 18: Global Affairs Canada should increase its investment in foreign-language training and should provide regular opportunities for Canada-based staff that have been trained in a foreign language to maintain that linguistic expertise over their career.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Foreign language proficiency is an important competency for diplomats. It is essential to speak to people in their own language to understand a society - language opens a window to a country's mentality and culture.

GAC's Future of Diplomacy Discussion paper report recommends ways to increase foreign language capacity including through:

1. Ensuring more staff meet foreign-language requirements prior to posting;
2. Putting more emphasis on language skills that meet organizational needs, at headquarters and missions, in the consideration of candidates during the hiring process, at all levels and for all employees;
3. Optimizing the training ecosystem to more effectively and efficiently deliver foreign language training and testing (maintain training success rates at above 70%);
4. Adapting training to meet the needs of a diverse foreign service;
5. Testing, reporting, and supporting the assignment division and missions in mobilizing foreign language capacity based on the priorities of the department

GAC will continue to deepen and sustain long-term capacity in strategic languages in the foreign service. The Canadian Foreign Service Institute offers training for all employees in foreign language-designated positions to assist them either reaching the required level or maintaining their foreign language proficiency. This includes providing intensive pre-posting training to employees in all designated positions, just-in-time maintenance training program in strategic languages, and mapping the department's capacity through the foreign language testing program. On average, every year more than

500 employees receive foreign language training in over 40 languages through part-time or intensive courses.

As part of GAC's Transformation Implementation Plan work is underway to map skills and competencies of the current workforce which will also help identify foreign language skills that may not have been tested or recorded in the past, particularly among the traditional workforce at GAC.

Recommendation 19: Global Affairs Canada should ensure that all new employees have formalized access to a mentor, and the department should establish mentorship and job shadowing opportunities that all employees can access throughout their careers.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Mentorship is an important part of establishing meaningful career paths, particularly in complex fields such as diplomacy, trade, consular and international assistance. Although much of the time mentorship opportunities within the department happen informally or through employee-led networks, the department's on-boarding for new foreign service recruits includes a mandatory program of training, cross-Canada engagement and mentorship to build core competencies. In addition, GAC ensures that outgoing Heads of Mission have access to mentors they can call on for advice.

GAC is a participant of Centre on Diversity and Inclusion of the Treasury Board of Canada Secretariat Mosaic Leadership Development Program. In the second cohort, TBS selected two candidates from GAC. The program is designed to support members of equity-seeking groups who aspire to become senior leaders.

One of the key deliverables included in the Transformation Implementation Plan is to strengthen the commitment, via executives' performance management agreements, to dedicate a minimum proportion of time to the mentoring and coaching of GAC colleagues. This has been added to executives' performance objectives in 2023-24. The next step is to develop policy guidelines to support mentorship, as well as standard metrics around the minimum proportion of time that executives should dedicate to mentoring and coaching. This will ensure that GAC is systematically integrating mentorship into the organizational culture. GAC will continue to prioritize formal and informal mentorship opportunities for all employees.

Recommendation 20: The Clerk of the Privy Council should issue a directive to Deputy Ministers, Heads of Separate Agencies, and Heads of Federal Agencies calling on them to encourage Canadian federal public servants to pursue secondments, interchanges and other forms of temporary assignments in and out of the federal public service, including, as appropriate, with other government departments and agencies, private sector companies, multilateral bodies, educational institutions and civil society organizations.

The Government of Canada takes note of this recommendation.

The Government of Canada already does and will continue to encourage opportunities for federal employees to pursue secondments, interchange and other forms of temporary assignments in and out of the federal public service,

As of March 31, 2023, 42 GAC employees were seconded out of the department (0.5% of total workforce³) and 265 employees were seconded into GAC from other departments (3% of the total workforce). Secondments, interchanges and other forms of temporary assignments both internally and externally to the public service will continue to be encouraged and pathways for such opportunities related to the Department's mandate and objectives will be made more accessible for all employees who wish to diversify their experience. A workforce with a wide range of exposure to partner organizations will be able to build strong networks, bring enhanced enterprise-level understanding and operate more effectively, which will benefit the Canadian Public Service as a whole. A new planned Career Management Unit will take a lead role in ensuring coordinating information about opportunities for GAC employees to pursue secondments or interchanges that would help to ensure that the workforce has the skills and experiences required to meet the Department's current and future operational needs.

Recommendation 21: As part of its career management framework, senior management at Global Affairs Canada should emphasize that horizontal movement by employees in and out of the department is valued and recognized with regard to career progression, including promotions and postings abroad.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Global Affairs Canada recognizes the value of a workforce with diverse professional backgrounds and acknowledges the importance of mobility between GAC and other federal departments and agencies as well as the private sector, international and non-governmental organizations, and academia. For example, GAC provides secondment opportunities to its foreign service officers at the Foreign and Defence Policy Secretariat of the Privy Council's Office. Also, as part of GAC's support to international financial institutions, GAC nominates employees for assignments in the offices of the Canadian Executive Directors at these institutions. In addition to formal programs organized by the department, employees may identify opportunities to gain experience through secondments to other organizations, which may be approved by their substantive managers, subject to operational needs.

The Transformation Implementation Plan commits to establishing exchange programs with other key departments and agencies in the public service and consider expanding to non-government organizations to increase interchange and develop skills, as part of an approach focused on career support and talent management. These opportunities will be advanced as part of the implementation of GAC's Transformation.

Recommendation 22: Global Affairs Canada should recognize the value and contributions of locally engaged staff to the work of the department by providing them with greater training, interchange and leadership opportunities as well as ways of contributing to the work of the wider department.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Locally Engaged Staff (LES) are essential to the Department. They are an integral part of GAC's international engagement and without them, GAC would not be able to deliver on its mandates. They help bring continuity, as well as local knowledge, language and networks that Canada-based staffs do not have. They represent 80% of staff at Canada's network of missions abroad.

³ Canada-based employees

LES training is currently being provided in priority areas such as finance, human resources, property, and administrative support and there are plans to review training options, including in-Canada training for LES.

The Canadian Foreign Service Institute uses a blended approach for the training for LES which includes online courses, several weeks of virtual activities and a final action plan by participants are to be completed upon their return to their respective missions. For fiscal year 2023-2024, around 100 LES were trained through CFSI's Blended Learning Programs, namely, Common Services Officers & Assistants (CSO/CSA), Admin Assistants to Head of Mission HOM or Program Manager and Specialists (Finance, HR & Property / Maintenance Management) from the 7 Common Service Delivery Points (CSDP) around the world. Since 2020, and the expansion of CFSI's facilitated online self-paced and virtual courses, learning opportunities have greatly increased for LES. CFSI ensures to schedule a portion of offerings to facilitate access in different time zones.

As part of its ongoing Transformation effort, GAC is reviewing and modernizing the LES HR Policy Framework to make sure that it remains agile and competitive. As part of this modernization, GAC will explore options to better align career development opportunities for our LES workforce with their career goals and aspirations. In addition to enhancing training options, this will include consideration of developmental assignments (either abroad at different locations in the mission network or in Canada), acting opportunities, as well as various coaching and mentoring opportunities. GAC is currently assessing the most effective ways to enhance support and standard of care for the LES in emergency situations. Another key area of work involves ensuring LES have a globally consistent standard level of medical coverage which has included rolling out the African Regional Medical Plan and applying lessons learned to future phases of the initiative. The 2024 Federal Budget announced \$47.6 million over five years and \$9.0 million ongoing to support competitive compensation for LES at Canada's missions abroad. LES will continue to be fully integrated into ongoing Transformation consultations.

Recommendation 23: The Government of Canada should undertake a complete modernization of the Foreign Service Directives to ensure that they are adapted to the current and evolving realities faced by Canada's public servants and their families, including with regard to issues related to diversity, inclusion and accessibility. In particular, the Foreign Service Directives should recognize the diversity of family composition, including the realities of single and/or unaccompanied individuals. The modernization of the Foreign Service Directives should also aim to simplify administrative procedures and remove excessive administrative requirements.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

The Foreign Service Directives (FSDs) form part of the collective agreement of employees who are assigned abroad. The FSDs are co-developed at the National Joint Council (NJC) between the Employer, represented by the Treasury Board Secretariat, and the bargaining agents. Changes to the FSDs are co-developed through cyclical review process whereby both sides, the employer-side and the bargaining agent-side, submit proposals for discussion. The NJC FSD Committee discusses the proposals, reaches agreement and submits a report with the results of their discussions to the NJC Executive Committee. The NJC Executive Committee reviews the report and recommends approval of the changes to the FSDs. The President of Treasury Board approves the changes to the FSDs. Once approved, the revised FSDs form part of the collective agreements.

The next round of cyclical negotiations has begun with both the employer-side and the bargaining agent-side having established their suggested updates for negotiation. As part of the cyclical review, GAC provided its views on modernizing the Directives to TBS, after extensive consultations internally,

including with Departmental Champions, and after an expert analysis of the provisions through both a GBA+ lens and an Anti-Racism, diversity and inclusion lens. The proposals GAC put forward ensure that the realities of GAC's workforce are reflected in upcoming negotiations. GAC also continues to advocate for the innovative streamlining of provisions.

Internally, a number of reviews of the administrative processes have been undertaken. Procedures within GAC's authorities were reduced, where Government of Canada financial legislation, the negotiated text of the Directives, and tax law permit. Additionally, GAC is engaging the various interdepartmental committees who have the authorities on other elements of the FSDs to champion an appropriately reduced administrative burden. GAC will continue to advocate for modernization of the FSDs to fit the current and future realities faced by Canadian foreign service officers and their families (including 2SLGBTQI+ families and Canadians posted as singles overseas), with particular attention to diversity, inclusion and accessibility.

Recommendation 24: Global Affairs Canada should dedicate additional human and financial resources to improve ongoing support to personnel posted abroad, including by identifying ways to facilitate employment of any accompanying spouse or partner.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

The Transformation Implementation Plan includes the key outcome of improving deployment abroad by ensuring that employees and their families posted abroad are supported effectively. This includes dedicating resources to supporting families through all stages of a posting abroad, including the challenges related to spousal employment abroad and transitioning to life back in Canada. GAC will continue to improve ongoing support to personnel posted abroad to the best of the department's ability. Currently, GAC is streamlining the overseas assignment process, and launching a new talent management program to renew the foreign service and support career trajectories of employees across the organization.

Recommendation 25: The Government of Canada should review the Foreign Service Directives to ensure that they reflect the realities of personnel and family members living with a disability or special needs. It should also reduce the administrative burden imposed on personnel seeking accommodation from Working Group B with regard to a disability or a special needs case.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

The Foreign Service Directives (FSDs) are co-developed through negotiations between bargaining agents and federal departments, including GAC, with TBS as the lead. The President of the Treasury Board signs off on the employer-side proposals each 3-10 years when the Directives are subject to cyclical review.

The latest cycle of negotiations is underway, with proposals from both the employer and bargaining agents being established. GAC has shared its perspective on updating the Directives with the Treasury Board Secretariat after discussions with the Champion and Chair of the Network for Persons with Disabilities, as well as an expert examination of the provisions from a diversity and inclusion perspective.

GAC is engaging the various interdepartmental committees who have the authorities on the administration of the provisions for employees and their family members living with disabilities, specifically to champion an appropriately reduced administrative burden.

GAC will continue to advocate for modernization of the FSDs to fit the current and future realities faced by Canadian foreign service officers and their families, with particular attention to diversity, inclusion and accessibility.

Recommendation 26: Global Affairs Canada should establish a pathway for integrating non-rotational Canada-based staff into the Canadian foreign service, and the department should improve the process for nonrotational subject-matter experts to apply for overseas postings.

The Government of Canada agrees with this recommendation.

Non-rotational Canada-based staff are able to enter the Canadian foreign service through regular staffing processes, which are scheduled to be held every two years. For example, 128 non-rotational employees qualified in the internal mid-level foreign service officer staffing process in 2023, representing 47% of the qualified candidates. In addition, as of April 2024, there were 458 non-rotational employees at the interview stage of the on-going internal entry-level foreign service officer staffing process, representing 97% of all candidates at this stage in the process. An internal senior-level foreign service officer process launched in May 2024 is also expected to attract both rotational and non-rotational applicants.

Non-rotational employees are currently eligible to apply for overseas postings through the annual assignments abroad process and many non-rotational employees undertake one or more assignments abroad during the course of their career. As of March 31, 2024, non-rotational employees occupied 174 (21%) of foreign service assignments abroad, including senior level positions in all four of the foreign service streams (International Assistance, Management and Consular, Political, and Trade).

In addition, the GAC Transformation initiative commits to providing opportunities for non-rotational staff to gain experience abroad. For example, the Transformation Implementation plan sets out the development of surge models that will include short- and medium-term assignments and the establishment of a department-wide annual temporary duty program to provide employees across classifications with experience abroad, and further seeks to ensure that regular internal recruitment and promotion exercises continue to take place to open paths for all employees to move across classifications.

GAC will also continue to provide the existing opportunities for non-rotational staff to enter the foreign service and allow for experts across classifications opportunities to be posted abroad as part of their career development.

Recommendation 27: The Government of Canada should examine the possibility of seeking separate agency status for Global Affairs Canada. This examination should consider how separate agency status could allow Global Affairs Canada to restructure the department and redesign its human resource regime while also maintaining a capacity for interdepartmental mobility. It should also include an evaluation of lessons learned from the creation of separate agencies within the Government of Canada.

The Government of Canada takes note of this recommendation.

As part of GAC's transformation, GAC is looking into various options for improvements to the human resources regime to ensure the department can optimally manage its workforce. This includes studying options for GAC seeking separate employer status. Key considerations include multi-faceted human

resources issues, the management of multiple occupational groups, GAC's ability to recruit people from across the public service, and potential costs associated with any change in human resources regime.

Recommendation 28: The Government of Canada should affirm Global Affairs Canada as a central agency with responsibility for coordinating Canada's approach to international policy files across the federal government.

The Government of Canada takes note of this recommendation.

Per the *Department of Foreign Affairs, Trade and Development Act*, GAC supports the Minister of Foreign Affairs in delivering on the Minister's lead responsibility over the conduct of Canada's external affairs, as well as the Minister of International Trade and Minister of International Development for their respective roles and responsibilities. As such, GAC plays a central role within the Government of Canada with regards to foreign policy issues, leveraging its extensive presence and reach, while delivering key government international priorities that require a whole of government approach, such as the Indo-Pacific Strategy, or to respond to international crises

Global Affairs Canada is committed to strengthening and sustaining the important role it plays in leveraging its unique assets to contribute to whole-of-government efforts on issues that are vital to Canada's interests, including managing international crises and working with other federal departments to advance Canada's national interests in areas such as critical minerals. This includes, at times, exercising a coordination and leadership role across government in line with respective ministerial responsibilities. While this role is essential in collaborating with other lead ministers with international portfolio responsibilities, it does not align with essential functions of central agencies, namely providing a policy challenge function and horizontal coordination across the federal government in support of the Prime Minister and Cabinet.

Recommendation 29: Global Affairs Canada should establish an advisory group to assist with the implementation of the recommendations contained in this report. The advisory group should include internal and external representatives, including current and former Global Affairs Canada employees, as well as parliamentarians, academics, and civil society representatives.

The Government of Canada takes note of this recommendation.

The Government of Canada agrees that it is important to remain well connected with external audiences to get feedback and input as GAC makes efforts, over the coming months and years, to transform itself as an organization that is fitter for purpose in delivering for Canadians internationally. GAC's Departmental Audit Committee, which is chaired by an external representative and includes external representation as part of its membership, will continue to provide outside perspectives to ensure GAC is performing well as an organization, including with respect to its transformation. GAC is reforming its governance model, which includes creating a new Heads of Mission Council, and a new Staff Advisory Council. These innovations will ensure that important internal employees' voices are part of how the organization is governed, and that our leaders on the ground at our missions abroad can play a stronger role in corporate governance, including to advance GAC's transformation.



Le 13 juin 2024

Sénateur Peter M. Boehm
Président,
Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international
Sénat du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0A4

Monsieur le Sénateur,

Au nom du gouvernement du Canada, je suis heureuse de répondre au 12^e rapport du Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international (AEFA) intitulé *Plus qu'une vocation : le Canada doit se doter d'un service extérieur adapté au XXI^e siècle*, déposé le 6 décembre 2023. À la suite de la motion adoptée le 19 mars 2024, dans laquelle le comité demande une réponse complète, le gouvernement a examiné attentivement les recommandations de l'AEFA et est heureux de pouvoir y répondre.

Je souhaite saisir cette occasion pour remercier le Comité d'avoir reconnu l'importance du service extérieur du Canada et le rôle crucial que nos diplomates jouent dans le monde. Le gouvernement du Canada apprécie le travail effectué par le Comité, sous votre direction, à savoir la réalisation de recherches rigoureuses comprenant des entretiens approfondis avec les membres de la haute direction et les employés d'AMC, et sa formulation claire des questions et recommandations énoncées dans le présent rapport. Cela a été d'une grande utilité pour éclairer le travail entrepris pour moderniser Affaires mondiales Canada (AMC) et veiller à ce que ce ministère soit à même d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés – c'est-à-dire de répondre aux besoins diplomatiques à long terme du Canada.

Il est important de souligner qu'en plus de soutenir mon travail en tant que ministre des Affaires étrangères, le Ministère soutient également le travail important qu'accomplissent mes collègues, l'honorable Mary Ng, qui occupe le poste de ministre de la Promotion des exportations, du Commerce international et du Développement économique, ainsi que l'honorable Ahmed Hussen, qui occupe le poste de ministre du Développement international. Collectivement, nous sommes chargés de faire progresser les relations internationales du Canada, notamment en élaborant et en mettant en œuvre une politique étrangère, en favorisant l'évolution du droit international, du commerce et des échanges mondiaux, en assurant la prestation d'une aide internationale, en fournissant des services consulaires aux Canadiens et Canadiennes, et en supervisant le réseau mondial de missions du gouvernement du Canada à l'étranger.

...2/

L'environnement dans lequel AMC exerce ses activités est de plus en plus complexe et volatile. Notre monde est marqué par des turbulences géopolitiques, de l'imprévisibilité et de l'incertitude. Pendant près de huit décennies, le monde a été bien servi par un ensemble commun de règles, fondées sur la promesse que la stabilité mène à la prospérité, et qui ont formé la base de la coopération mondiale. Ce système fondé sur des règles nous a permis de rester en sécurité – mais alors que les plaques tectoniques des relations internationales se déplacent sous nos pieds, le système se fracture. Nous nous trouvons au milieu d'une crise de sécurité internationale, face à des défis modernes de plus en plus complexes – les changements climatiques; l'aggravation des inégalités; la migration irrégulière; l'intelligence artificielle; et la polarisation politique – y compris la montée des mouvements extrémistes et populistes même ici au Canada, pour n'en nommer que quelques-uns. Il s'agit d'un test auquel nous ne pouvons échouer; la sécurité et la prospérité dont les Canadiennes et les Canadiens ont profité pendant des décennies est à risque. Le Canada doit se montrer à la hauteur pour faire face à ces défis générationnels complexes et les surmonter.

Le monde connaît des changements technologiques rapides, des crises mondiales qui se chevauchent, un retour à une concurrence entre grandes puissances et une augmentation des menaces transnationales. Tant le pouvoir économique que le pouvoir politique s'éloignent du Canada et de nos alliés traditionnels. Le multilatéralisme est de plus en plus remis en question – notamment par les pays du Sud, qui se demandent si les règles tiennent compte de leur réalité et profitent à leurs populations, et si les institutions actuelles répondent à leurs besoins et prennent des décisions équitables. Ce système est également de plus en plus menacé par des acteurs malveillants qui cherchent à le refaçonner. On ne peut pas les laisser agir en toute impunité.

C'est pourquoi, comme je l'ai souligné l'automne dernier au Club économique du Canada et au Conseil des relations internationales de Montréal, la politique étrangère du Canada sera orientée par deux principes clés. Le premier est la défense vigoureuse de la souveraineté du Canada. Notre intérêt national l'exige, et notre sécurité nationale en dépend. Nous devons faire preuve de fermeté, défendre le système fondé sur des règles et les institutions qui nous ont permis de demeurer en sécurité, et collaborer avec nos alliés pour renforcer la sécurité mondiale. Le deuxième est la diplomatie pragmatique. Nous devons dialoguer et collaborer avec des pays aux perspectives différentes afin de prévenir les conflits internationaux. Une politique de la chaise vide ne sert pas les Canadiens. Nous le ferons en veillant à ne pas compromettre nos valeurs ou nos intérêts.

Affaires mondiales Canada reçoit de plus en plus de demandes d'intervention dans des situations et des événements qui sont sans précédent, avec des outils, des structures et des processus qui ont été conçus pour une autre époque. Beaucoup d'alliés et de partenaires du Canada aux prises avec des pressions similaires réinvestissent dans leur capacité diplomatique. En tant que Ministère, AMC doit se montrer stratégique et influent, tout en faisant preuve de souplesse et d'adaptation. Un ministère qui peut efficacement articuler, coordonner et réaliser un programme mondial complet. Un ministère qui est ouvert et connecté avec les personnes qu'il sert – les Canadiens – et le reste du monde. Cela exige un ministère moderne du 21^e siècle, capable de prévoir, d'analyser, de comprendre et de gérer les enjeux

émergents de la politique étrangère, qui est capable de tirer profit de l'étendue et de la profondeur de l'expertise et de l'expérience internationale offerte au Canada et à l'étranger. Pour ce faire, notre service extérieur – composé de diplomates qui ne sont pas seulement nos yeux et nos oreilles sur le terrain, mais le cœur et l'âme de notre diplomatie – doit être qualifié, diversifié, bilingue, sain, bien outillé et attaché à l'excellence de la politique étrangère, qui est capable de tirer profit de l'étendue et de la profondeur de l'expertise et de l'expérience internationale offerte au Canada et à l'étranger. Pour ce faire, notre service extérieur – composé de diplomates qui ne sont pas seulement nos yeux et nos oreilles sur le terrain, mais le cœur et l'âme de notre diplomatie – doit être qualifié, diversifié, bilingue, sain, bien outillé et attaché à l'excellence.

C'est pourquoi nous saluons le rapport du Comité sur l'avenir du service extérieur du Canada, qui est bien aligné avec le programme de transformation d'AMC. Vous trouverez en annexe à la présente lettre une réponse détaillée aux recommandations d'AEFA. Le Plan de mise en œuvre de la transformation faite suite au lancement du document de travail de juin 2023 d'AMC, intitulé *L'avenir de la diplomatie : Transformer Affaires mondiales Canada*, élaboré à la suite de vastes consultations auprès de champions et de réseaux du Ministère, d'anciens chefs de mission, d'autres ministères du gouvernement, et d'employés à l'administration centrale d'AMC dans la région de la capitale régionale ainsi qu'en poste dans nos missions à l'étranger.

Le Plan de mise en œuvre de la transformation d'AMC est un document évolutif publié en septembre 2023 qui décrit un programme ambitieux et explique comment le Ministère déterminera la séquence et l'ordre de priorité de ses activités de transformation à l'heure où le gouvernement du Canada recentre ses dépenses. Ce plan repose sur cinq piliers : la culture organisationnelle, les personnes, la présence mondiale, les politiques, ainsi que les processus et les outils.

Je suis heureuse d'annoncer que nous avons fait des progrès importants durant les six premiers mois dans les cinq piliers. Presque toutes les activités se déroulent comme prévu et certaines ont déjà été achevées. Les principaux jalons atteints jusqu'à maintenant sont les suivants :

1. Renouveler le Service extérieur du Canada : Afin de répondre au besoin fondamental d'investir dans un service extérieur moderne et mieux outillé, AMC a qualifié plus de 200 agents du service extérieur au cours de la dernière année, rationalisé son processus d'affectation à l'étranger, lancé un nouveau programme de gestion des talents pour l'ensemble du Ministère et réaffecté des ressources pour la formation en langues officielles des nouvelles recrues.

2. Devenir plus ouvert et en contact avec les Canadiens et le monde : AMC a procédé au lancement du Pôle ouvert d'analyse, une fonction de politique ouverte permettant au Ministère de mobiliser des partenaires externes et des experts en politique au Canada et dans le monde. Les premières activités portent sur des enjeux comme la guerre en Ukraine et le commerce et le développement en Afrique.

3. Mettre en place de nouvelles capacités en matière de politiques sur les enjeux d'intérêt national, dont les défis transversaux comme les minéraux critiques et les changements climatiques.

En novembre, AMC a nommé un nouveau haut fonctionnaire spécialisé dans les questions liées à la cybernétique, au numérique et aux technologies émergentes, chargé d'assurer la coordination de toute la gamme d'outils d'AMC avec les autres ministères gouvernementaux et avec les alliés et les partenaires internationaux.

4. Réduire le fardeau administratif : Afin que l'effectif d'AMC puisse se concentrer sur le travail à valeur élevée, le Ministère déploie des efforts concertés afin de réduire le fardeau administratif, lesquels commencent à porter fruit dans des domaines comme les locaux, la planification des voyages, la gestion financière, les séances d'information et l'intégration des nouvelles recrues.

5. Renforcer la culture organisationnelle : Récemment, AMC a publié une Déclaration servant de boussole qui énonce les valeurs de l'organisation. Le Ministère a aussi publié son premier rapport annuel sur les cas d'inconduite et les actes répréhensibles afin de démontrer aux employés que l'organisation les soutient.

6. Renforcer la gestion de crise : Veiller à ce qu'AMC soit mieux préparé pour répondre à la crise de sécurité internationale à laquelle nous sommes confrontés – en misant sur l'ensemble de ses outils, dont les services consulaires, l'aide humanitaire et la diplomatie, afin de mobiliser de façon plus rapide et cohérente l'expertise et les compétences de son effectif en cas de crise.

7. Moderniser la structure et la gouvernance du Ministère : La nouvelle structure organisationnelle et le nouveau modèle de gouvernance aideront à investir dans le leadership en matière de politique, à accroître la cohérence et l'efficacité, à renforcer la collaboration et la mobilisation, et à faciliter une prise de décision transparente et efficace. Ces réformes ont été conçues dans le but d'atteindre des objectifs clés de la transformation, dont celui de faire d'AMC une organisation plus agile, efficace et axée sur les personnes, qui gère son empreinte mondiale de façon stratégique.

Le budget de 2024, intitulé *Une chance équitable pour chaque génération*, prévoit un montant de 159,1 millions de dollars sur cinq ans, à compter du présent exercice, à l'égard de ces initiatives. Conscient que des ressources supplémentaires pourraient être requises pour réaliser pleinement cette transformation envisagée, AMC continuera également à s'efforcer d'affecter de manière efficace les ressources ministérielles actuelles. Il faut agir maintenant si nous voulons être outillés pour relever les défis qui nous attendent.

Veillez agréer, Monsieur le Sénateur, mes salutations distinguées.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Joly', with a stylized flourish at the end.

L'honorable Mélanie Joly, C.P., députée
Ministre des Affaires étrangères

Réponse du gouvernement au 12^e 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^e siècle »

Recommandation 1 : Affaires mondiales Canada devrait accroître considérablement les efforts de rayonnement et d'éducation qu'il déploie au Canada, y compris en favorisant la création de liens entre le service extérieur canadien et les établissements d'enseignement canadiens.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Affaires mondiales Canada (AMC) est conscient de l'importance d'accroître la sensibilisation des Canadiennes et des Canadiens au travail qu'il accomplit et à son mandat. Le Ministère continue d'entretenir d'excellentes relations avec les établissements d'enseignement canadiens par l'intermédiaire de ses diverses directions, bourses, programmes et initiatives de recherche; de plus, l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) travaille régulièrement avec des universités et des collèges canadiens dans le cadre d'initiatives de formation, et son conseil consultatif externe compte des membres d'établissements d'enseignement canadiens. L'Institut engage par contrat des universitaires et des professeurs, dont des « diplomates en résidence », pour qu'ils agissent à titre de spécialistes et de panélistes dans le cadre de programmes de formation (p. ex. cours sur les affaires géopolitiques, la sécurité internationale, les négociations multilatérales, etc.).

Voici des exemples d'initiatives menées par AMC pour renforcer ses relations entre le Service extérieur canadien et les établissements d'enseignement canadiens :

Universitaires : AMC accueille des universitaires dans ses structures divisionnaires pour mieux intégrer la pensée universitaire dans les recherches qu'il mène sur les politiques. Parmi les exemples d'initiatives en cours, notons l'*Initiative des chercheurs invités*, qui permet d'accueillir chaque année un universitaire spécialisé en développement, le titulaire de la *bourse Margaret Meagher* et les titulaires des *bourses de recherche sur la Chine* (trois au total) qui travaillent sur des sujets liés à la Chine, ainsi que deux titulaires de la bourse Cadieux-Léger (candidats au doctorat) qui travaillent sur un vaste éventail de sujets liés à la politique étrangère. De plus, un groupe de réflexion critique composé d'historiens canadiens chargés de formuler des conseils pour mieux intégrer le contexte historique dans l'établissement des politiques a été récemment créé. Il collabore avec des interlocuteurs du Ministère et a joué un rôle de premier plan dans le cadre de l'organisation d'une table ronde de haut niveau sur la politique étrangère et de discussions virtuelles qui ont eu lieu dans l'ensemble d'AMC.

Étudiants : AMC s'assure également le concours d'étudiants en envoyant à des universités canadiennes qui le désirent une liste exhaustive de questions de recherche qui revêtent un intérêt pour le Ministère afin de contribuer à orienter des recherches menées par des étudiants canadiens au sujet des politiques étrangères, économiques et de développement. Le Ministère collabore aussi avec le Conseil de recherches en sciences humaines pour organiser le Concours d'idées de politique internationale, auquel peuvent participer des étudiants de cycles supérieurs dans le but de trouver des solutions à des défis émergents concernant des politiques internationales. L'embauche d'étudiants dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et du Programme coop et de stages postsecondaire permet à AMC de donner une chance à de jeunes talents diversifiés qui apportent une nouvelle énergie, de nouvelles idées et de nouveaux points de vue au Ministère.

Expertise spécialisée : En 2022-2023, AMC a créé le Centre de recherche et de cohérence des politiques sur la Chine (le Centre) pour contribuer à l'établissement d'une démarche pangouvernementale durable, coordonnée et fondée sur des connaissances concernant la Chine

et, en définitive, pour améliorer la cohérence de l'élaboration de politiques et leur mise en œuvre. Le Centre agit en tant que secrétariat spécialisé de coordination interministérielle, entreprend des initiatives de mobilisation et de coordination entre le gouvernement fédéral et ceux des provinces et des territoires dans le cadre de dossiers infranationaux, contribue au renforcement des capacités et des connaissances et favorise la gestion stratégique des talents et des compétences dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Sensibilisation ciblée : Dans le cadre de la Stratégie pour l'Indo-Pacifique (SIP) du Canada, une nouvelle Direction de la coordination, des politiques et de la planification régionale indo-pacifique a été créée à AMC pour mettre en œuvre et promouvoir la Stratégie et en assurer la pérennité. Elle a pour mandat de faire connaître la SIP à un éventail de parties prenantes canadiennes, dont les provinces et les territoires, la communauté des affaires, la société civile et les universités, et de trouver des domaines de collaboration avec ces parties prenantes pour renforcer la collaboration entre le Canada et la région indo-pacifique. En 2024-2025, dans le cadre de l'Initiative d'engagement auprès de l'Indo-Pacifique, le Ministère élargira sa collaboration avec la communauté universitaire et la communauté des organisations à but non lucratif. Cette initiative permettra également de mettre en œuvre un nouveau programme de bourses d'études et de recherche destiné à des étudiants canadiens de cycles supérieurs et des chercheurs désireux de poursuivre leurs études et de réaliser des recherches liées à la Stratégie pour l'Indo-Pacifique. De façon plus générale, elle favorisera de meilleurs échanges et des échanges plus prévisibles entre AMC et les organisations de recherche et de défense des intérêts basées au Canada et dans la région indo-pacifique.

AMC est déterminé à accroître ses capacités de sensibilisation, notamment grâce au nouveau carrefour ouvert des analyses, pour améliorer davantage la sensibilisation des partenaires canadiens et internationaux ainsi que la collaboration avec eux. Voici des exemples d'efforts qu'AMC prévoit accomplir pour améliorer ses initiatives de sensibilisation et d'éducation du public canadien :

Partenaires externes et spécialistes des politiques : La sensibilisation de spécialistes de l'extérieur d'AMC et du gouvernement du Canada continuera d'évoluer grâce au lancement récent du Pôle ouvert d'analyse, qui est expliqué dans le Plan de mise en œuvre de la transformation, car la sensibilisation constitue l'une des pierres angulaires du mandat du Pôle. Le Pôle visera à améliorer et à systématiser encore davantage les efforts de sensibilisation de la communauté universitaire, tout en mettant l'accent sur la recherche de divers points de vue pour améliorer l'élaboration des politiques. Dans le cadre des efforts visant à collaborer ouvertement avec des partenaires externes et des spécialistes des politiques, le Plan comprend entre autres le lancement de nouvelles bourses « AMCOouvert » qui permettront d'accueillir à l'administration centrale d'AMC des chercheurs en résidence issus de divers établissements universitaires et enfin d'étendre l'initiative aux missions à l'étranger afin d'accueillir des chercheurs et des experts des universités locales.

Processus de recrutement : De plus, la nouvelle stratégie de recrutement d'agents du service extérieur débutants comportera un volet consacré à la sensibilisation au Canada des établissements d'enseignement canadiens dans le cadre du processus de recrutement annuel, et la formation de ces nouveaux agents comprendra un volet de coopération avec des parties prenantes canadiennes.

Nouveau Secteur de la stratégie, des politiques et des affaires publiques : Dans le cadre du processus de restructuration organisationnelle, le nouveau Secteur de la stratégie, des politiques et des affaires publiques favorisera un meilleur leadership relativement aux politiques, l'établissement de meilleurs processus décisionnels et une plus grande sensibilisation et collaboration (à titre d'interlocuteur principal) au sein d'AMC et avec les partenaires externes.

Recommandation 2 : Affaires mondiales Canada devrait accroître la cohérence des politiques et s'assurer que le commerce, la diplomatie et la coopération au développement ne travaillent plus en vase clos.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Très peu de pays ont la chance de profiter d'un ministère dont les efforts sont véritablement coordonnés pour s'attaquer aux problèmes de plus en plus complexes qui existent dans le monde et dans le cadre desquels les défis comportent de multiples facettes. La fusion du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et de l'Agence canadienne de développement international en 2013 permet à AMC d'avoir une vue plus globale des problèmes qui existent et de déployer des programmes à volets multiples grâce à l'imbrication entre les filières chargées de la politique étrangère, du commerce et du développement, en particulier dans les missions. Renforcer la cohérence entre les divers portefeuilles demeure l'un des grands objectifs des efforts de transformation.

Le document de travail intitulé *L'avenir de la diplomatie* et le Plan de mise en œuvre de la transformation soulignent que l'établissement d'une approche à multiples facettes permettant d'éliminer le travail en vase clos et de favoriser une meilleure collaboration entre les divers outils et mandats d'Affaires mondiales Canada est nécessaire pour accroître la cohérence des politiques. Pour ce faire, AMC doit renforcer sa culture pour être efficace dans l'ensemble de ses secteurs d'activité et tirer parti de ses atouts uniques, qu'il s'agisse des liens qu'il entretient avec des entreprises canadiennes, de son aide au développement, de ses perspectives géopolitiques uniques et bien sûr de son réseau de missions réparties partout sur la planète.

Voici des exemples d'initiatives entreprises par AMC pour accroître la cohérence des politiques et améliorer la collaboration entre les filières du commerce, de la diplomatie et de la coopération au développement :

Modernisation de la structure et de la gouvernance d'AMC : Accroître la cohérence des politiques portant sur des dossiers de premier plan comme les minéraux critiques ou les changements climatiques nécessite d'adapter et d'actualiser la structure organisationnelle et de renforcer la gouvernance ministérielle pour être efficace dans l'ensemble des domaines d'activité, et des efforts en ce sens sont en cours. Par exemple, un nouveau Secteur de la stratégie, des politiques et des affaires publiques jouera un rôle de direction pour diriger les efforts menés par AMC pour s'ouvrir davantage aux spécialistes externes, établir des liens avec les Canadiens et agir comme interlocuteur principal au sein d'AMC et avec les partenaires externes dans le cadre de dossiers émergents comme les changements climatiques et les minéraux critiques. En outre, le nouveau Secteur des partenariats et des programmes d'aide internationale assurera la coordination des efforts de tous les programmes d'aide internationale non-bilatérale, ce qui accroîtra la cohérence et l'efficacité et permettra de renforcer la collaboration entre les secteurs géographiques dans le cadre des dossiers importants et d'intérêt national.

Pôle ouvert d'analyse : L'une des solutions novatrices créées dans le cadre du Plan de mise en œuvre de la transformation est le nouveau Pôle ouvert d'analyse, qui fait le pont entre les filières du Ministère, qui réunira des experts de partout à AMC et qui permettra d'établir des liens avec des partenaires canadiens et étrangers pour concentrer les efforts sur les recherches et les analyses relatives aux politiques.

Nouvelles recrues : De plus, dans le cadre de la transformation des ressources humaines d'AMC, une nouvelle stratégie de recrutement des agents débutants du service extérieur comprendra un programme d'accueil prolongé qui offrira une formation sur les diverses filières à

l'ensemble des recrues et exigera que ces dernières effectuent des affectations dans au moins deux filières pour acquérir une expérience diversifiée.

Élaboration de la Stratégie pour l'Indo-Pacifique : Autre exemple d'initiative en cours, la nouvelle Stratégie pour l'Indo-Pacifique du Canada a été élaborée en 2021-2022 en tant qu'exercice pleinement intégré non seulement entre les portefeuilles des affaires étrangères, du commerce et du développement d'AMC, mais également en tant qu'exercice d'élaboration d'une stratégie pangouvernementale auxquels ont participé 17 ministères et organismes.

Coordination stratégique : AMC travaille avec d'autres ministères fédéraux pour tirer parti de ses atouts uniques et faire avancer des dossiers d'intérêt national. Il a travaillé entre autres avec Ressources naturelles Canada et d'autres ministères et organismes dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie canadienne sur les minéraux critiques, ainsi qu'avec Environnement et Changement climatique Canada et d'autres ministères et organismes relativement à l'engagement international lié aux objectifs climatiques. AMC dirige efficacement les réponses pangouvernementales aux crises d'envergure mondiale, en s'appuyant sur ses capacités en matière de services consulaires et d'aide humanitaire. En 2021, AMC a mis sur pied une Unité de la politique commerciale stratégique pour accroître la collaboration et la coordination horizontales dans le cadre de dossiers stratégiques et émergents et pour explorer des occasions pour le Canada de participer à l'élaboration des politiques commerciales du futur et d'avoir une influence à cet égard.

Technologies cybernétiques, numériques et émergentes : En novembre 2023, AMC a nommé le tout premier haut fonctionnaire chargé des technologies cybernétiques, numériques et émergentes. Le rôle de cette personne est axé sur la coordination interne dans l'ensemble d'AMC pour assurer la cohérence en ce qui concerne les considérations politiques relatives aux dossiers des technologies cybernétiques, numériques et émergentes; la coordination interministérielle pour faciliter une meilleure cohérence des orientations stratégiques dans le cadre de diverses activités internationales; et la représentation du Canada, à l'étranger et au pays, au besoin, dans le cadre de dossiers stratégiques liés aux technologies cybernétiques, numériques et émergentes.

AMC poursuivra ses efforts dynamiques pour favoriser une plus grande cohérence des politiques et éliminer le travail en vase clos entre les filières de la diplomatie, du commerce et de l'aide internationale.

Recommandation 3 : Affaires mondiales Canada devrait mieux tenir compte des tendances émergentes relatives à la coopération au développement dans les modules de formation offerts par l'Institut canadien du service extérieur. La formation devrait mettre davantage l'accent sur la planification et la gestion de projet dans le domaine de la coopération au développement.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

L'ICSE offre de la formation dans les domaines de la coopération au développement, de la gestion de projets de développement international et de gestion axée sur les résultats, mais il offre aussi des formations aux employés qui ne font pas partie de la filière du développement international mais dont le travail concerne la consolidation de la paix, la lutte contre le terrorisme, la lutte contre la criminalité et d'autres fonds d'aide.

Le Plan de mise en œuvre de la transformation prévoit de recenser les lacunes et les priorités émergentes pour renforcer les modules de formation offerts aux employés de la filière du développement, mais aussi à ceux des autres filières.

Recommandation 4 : Affaires mondiales Canada devrait encourager tous les agents du service extérieur et les employés non-permutants, peu importe leur domaine d'expertise, à renforcer leurs connaissances sur les politiques de coopération au développement et leur application.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

En septembre 2023, l'ICSE a mis à l'essai un cours intitulé « Aide internationale 101 », qui est destiné à tous les employés désireux d'améliorer leurs connaissances des politiques de la coopération au développement et de leur application. L'ICSE offre également un cours intitulé « Intégrer les objectifs de développement durable dans notre travail », qui est ouvert à l'ensemble des employés de toutes les filières et qui vise à accroître leur compréhension des approches mondiales de développement et à les aider à les appliquer dans leurs tâches quotidiennes. De la formation est également offerte aux employés qui ne font pas partie de la filière de l'aide internationale, mais qui travaillent sur d'autres programmes d'aide internationale, comme le Programme pour la stabilisation et les opérations de paix, et l'Institut canadien des langues étrangères. L'ICSE s'emploie également à concevoir un nouveau cours intitulé *Éléments fondamentaux de l'aide internationale pour les directeurs et les directeurs adjoints* [traduction] pour permettre aux gestionnaires de l'ensemble des filières de mieux comprendre le domaine de l'aide internationale.

L'un des principaux engagements pris dans le Plan de mise en œuvre de la transformation vise à faire d'AMC une organisation axée sur le savoir qui diffuse systématiquement des connaissances dans l'ensemble de sa structure, en apprenant de ses expériences, de ses réseaux et de son expertise et tirant parti de ceux-ci. On retrouve notamment une initiative visant à refaçonner l'ICSE pour harmoniser les cours proposés en fonction des lacunes et des priorités recensées et pour moderniser les outils existants afin de recenser les compétences, les connaissances et les expertises. Des premiers projets sont en cours d'élaboration et porteront sur des aspects essentiels de la gestion des connaissances, notamment les améliorations à apporter aux systèmes de gestion de l'information du Ministère et des outils qu'il a à sa disposition pour analyser les compétences des employés. Parmi les changements à la structure organisationnelle du Ministère, mentionnons entre autres la création d'un nouveau Secteur de la stratégie, des politiques et des affaires publiques dont le mandat consiste à renforcer AMC en tant qu'organisation apprenante qui développe et oriente des connaissances et en tire parti. Le travail visant à établir une démarche ministérielle approfondie de gestion des connaissances a commencé.

AMC continuera d'améliorer ses formations et d'encourager l'ensemble de ses employés à renforcer leurs connaissances et leurs compétences relatives à l'aide internationale.

Recommandation 5 : Affaires mondiales Canada devrait évaluer différentes options afin de permettre aux agents du service extérieur du volet « aide internationale » et aux spécialistes en coopération au développement de demander des affectations ailleurs que dans les pays en développement.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Les agents faisant partie de la filière de l'aide internationale peuvent déjà poser leurs candidatures pour des affectations dans des pays autres que les pays en développement. Bien que la majorité des affectations en aide internationale d'AMC ont lieu dans des pays en développement, environ 5 p. cent d'entre elles s'effectuent dans des missions multilatérales situées en Europe occidentale et aux États-Unis. De plus, les employés peuvent postuler pour des affectations à l'extérieur de leur filière, ce qui signifie que les agents de la filière de l'aide internationale peuvent poser leur candidature pour des affectations dans une autre filière et dans n'importe quel pays. Dans le cadre de la revitalisation du service extérieur, Affaires mondiales Canada encouragera ses agents à acquérir de l'expérience dans

plusieurs filières tout au long de leur carrière. Par exemple, dans le cadre de la nouvelle stratégie d'embauche des agents du service extérieur débutants, on s'attendra à ce que les nouveaux agents du service extérieur effectuent leurs deux premières affectations dans deux filières distinctes.

Dans le cadre du Plan de mise en œuvre de la transformation, Affaires mondiales Canada a lancé un examen du processus régissant les affectations à l'étranger, avec la participation des chefs de mission. L'objectif de cet examen est de mieux harmoniser les talents avec les besoins organisationnels. Des constatations tirées des consultations initiales, dont celle visant l'élimination des obstacles aux affectations dans d'autres filières, sont déjà en cours d'intégration dans les lignes directrices du cycle des affectations de 2025.

AMC continuera de permettre aux agents du service extérieur faisant partie de la filière de l'aide internationale de poser leurs candidatures pour des affectations dans des pays autres que les pays en développement.

Recommandation 6 : Dans les dossiers de politique étrangère qui font intervenir de multiples ministères et organismes fédéraux, le gouvernement du Canada devrait indiquer clairement le rôle de chacun, y compris le ministère ou l'organisme qui doit assurer la coordination ou la responsabilité à l'égard des politiques. Le gouvernement du Canada devrait aussi déterminer le rôle que les missions du Canada à l'étranger peuvent jouer dans le traitement des dossiers clés de politique étrangère et de politiques relatives au commerce et au développement international.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Les principaux rôles à l'égard des politiques découlent des autorisations ministérielles, des responsabilités liées aux portefeuilles et des lettres de mandat des ministres. Lorsqu'il y a un manque de clarté à cet égard, le Bureau du Conseil privé peut formuler des conseils pour préciser les rôles de chaque partie prenante et agir en tant que coordonnateur. Afin d'aider la ministre des Affaires étrangères à s'acquitter de ses principales responsabilités liées à la conduite des affaires extérieures du Canada, AMC reste à l'avant-garde des politiques et des opérations internationales du Canada et permet une plateforme internationale à 21 ministères et organismes fédéraux dont des employés travaillent à l'étranger dans ses missions, ainsi que de 3 sociétés d'État et de 6 gouvernements provinciaux. AMC jouera également un rôle de premier plan dans le cadre des efforts pangouvernementaux visant à façonner des normes mondiales sur les technologies émergentes et révolutionnaires et tirera parti des ressources uniques dont il dispose dans le monde pour travailler avec des partenaires pour mettre en œuvre des approches pangouvernementales dans le cadre de dossiers comme la politique étrangère, les changements climatiques, la transition écologique et les minéraux critiques.

Voici des exemples pour lesquels AMC a assuré la coordination ou la responsabilité à l'égard des politiques :

Renforcer les relations entre le Canada et l'Indo-Pacifique : La nouvelle Stratégie pour l'Indo-Pacifique du Canada a été élaborée en 2021-2022 en tant que stratégie pangouvernementale à laquelle ont contribué 17 ministères et organismes. Comme elle constitue un dossier stratégique auquel participent de nombreux ministères et organismes, une structure de gouvernance solide a été établie pour assurer la mise en place d'approches coordonnées de mise en œuvre, de surveillance, de suivi des résultats, d'évaluation et plus encore. Des comités composés de sous-ministres, de sous-ministres adjoints, de directeurs généraux et de directeurs ont été créés. AMC a été nommé ministre responsable de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie.

Tirer parti des relations pour promouvoir les intérêts du Canada : Les relations constructives permettent véritablement à AMC de promouvoir les intérêts du Canada sur la scène

internationale et de relever bon nombre des défis les plus critiques avec lesquels le monde doit composer de nos jours. AMC continuera de mener les efforts que le Canada accomplit pour exercer son influence auprès des principales instances bilatérales, multilatérales et régionales, que ce soit les Nations Unies, le G7 le G20, l'Organisation mondiale du commerce, le Commonwealth, la Francophonie, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est ou d'un large éventail d'autres organismes et entités créés dans le cadre de traités internationaux auxquels le Canada est partie. Par exemple, le Canada sera l'hôte du prochain Sommet des dirigeants du G7 en 2025.

Promouvoir les intérêts commerciaux du Canada : AMC dirige l'élaboration et la mise en œuvre de la politique commerciale canadienne. Ces activités comprennent notamment la négociation et la mise en œuvre de tous les accords internationaux en matière de commerce, d'investissement et de transport aérien; la garantie d'un accès aux marchés bilatéraux; le règlement des litiges et des différends; l'administration des contrôles commerciaux en vertu de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*.

Réagir aux crises internationales qui ont des incidences pour les Canadiennes et les Canadiens : Durant des crises internationales, AMC tire parti de la totalité des outils dont il dispose, dont les services consulaires, l'aide humanitaire, l'expertise diplomatique, son réseau de missions et le savoir-faire de son effectif pour coordonner une réponse pangouvernementale, en étroite collaboration avec des ministères partenaires, notamment Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et le ministère de la Défense nationale.

Collaborer pour gérer les problèmes émergents d'intérêt national : En ce qui concerne la Stratégie nationale sur les minéraux critiques, RNCan en est le ministère responsable, tandis qu'AMC joue un rôle essentiel en tirant parti des ressources uniques dont il dispose dans le monde pour soutenir les efforts pangouvernementaux.

Protéger la démocratie canadienne : Au chapitre des menaces à la démocratie, qui nécessitent la mobilisation de l'ensemble du gouvernement, AMC participe à de multiples processus de coordination interministérielle, dont le « Plan pour protéger la démocratie canadienne » dont est responsable le Bureau du Conseil privé, le Groupe de travail sur les menaces en matière de sécurité et de renseignements visant les élections, et le Mécanisme de réponse rapide du G7.

Coordination en matière de technologies cybernétiques, numériques et émergentes : En novembre 2023, AMC a nommé le tout premier haut fonctionnaire chargé des technologies cybernétiques, numériques et émergentes. Le rôle de cette personne est axé sur la coordination interne dans l'ensemble d'AMC; la coordination interministérielle de l'engagement international pour faciliter une meilleure cohérence des orientations stratégiques dans le cadre de diverses activités internationales; et la représentation du Canada, à l'étranger et au pays, au besoin, dans le cadre de dossiers stratégiques liés aux technologies cybernétiques, numériques et émergentes.

AMC continuera de mettre en valeur le rôle de premier ordre que jouent les missions du Canada pour faire avancer les priorités liées aux affaires étrangères, au commerce et à l'aide internationale.

Recommandation 7 : Affaires mondiales Canada devrait examiner sa structure actuelle de haute gestion et évaluer les possibilités de réduire le nombre de hauts fonctionnaires dans le but de réaffecter les ressources ainsi rendues disponibles. Le Ministère devrait aussi explorer des manières possibles de donner plus d'autonomie aux gestionnaires de niveau intermédiaire en déléguant plus de pouvoirs aux directeurs généraux et à d'autres cadres.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec la recommandation.

Les organisations doivent changer régulièrement afin de répondre aux besoins émergents et de s'adapter aux réalités changeantes. La conclusion du document de travail *L'avenir de la diplomatie* voulant qu'AMC doit être mieux adapté aux besoins s'applique certainement à sa structure et sa gouvernance. Dans cette situation, AMC procède à l'examen de sa structure organisationnelle et de sa gouvernance, et établit en parallèle une nouvelle norme en matière de changement : l'organisation doit se renouveler plus souvent et intégrer le changement dans sa culture.

Le recours excessif à des modèles descendants a mené à la création de trop de directions générales, de cloisonnement et de complexité. AMC est en train de changer sa structure organisationnelle et ses modèles de gouvernance dans le cadre de ses efforts pour transformer et moderniser l'organisation. Il s'agira notamment de réduire de façon importante le nombre de cadres supérieurs, de réorganiser les directions générales et de donner plus d'autonomie aux employés à tous les niveaux de l'organisation. Le but est d'améliorer la cohésion, l'agilité, l'efficacité et l'efficacités de l'organisation. De fait, le succès de la nouvelle structure organisationnelle et de la gouvernance revue reposera sur l'accroissement de l'autonomie de l'effectif à tous les niveaux de l'organisation grâce à des pouvoirs décisionnels élargis. AMC a aussi entrepris de réduire les formalités administratives en vue de simplifier les processus administratifs, de stimuler l'innovation et d'encourager la prise de risques judicieuse à tous les niveaux.

Recommandation 8 : Le gouvernement du Canada devrait s'assurer que les hauts fonctionnaires d'Affaires mondiales Canada, y compris les sous-ministres, possèdent une connaissance et une expérience approfondies des affaires internationales.

Le gouvernement du Canada appuie la recommandation.

Le gouverneur en conseil nomme les sous-ministres conformément aux recommandations du Premier ministre. Au cours du processus de nomination des sous-ministres, le gouvernement s'efforce de répondre aux besoins organisationnels et de choisir les bons cadres supérieurs en fonction de leurs compétences, y compris la connaissance et l'expérience en relations internationales.

AMC est déterminé à renforcer et à développer les compétences, les habiletés et l'expérience de son effectif à tous les niveaux dans le domaine des affaires internationales afin de permettre la formation de futurs dirigeants en son sein. Le perfectionnement professionnel, la formation et l'apprentissage sont des aspects importants de la préparation des employés à la prise de responsabilités croissantes. Par exemple, le Centre de recherche et des politiques sur la Chine dirige les efforts dans l'acquisition de savoir grâce à des études approfondies et des conférences données par des spécialistes reconnus dans le but d'améliorer la connaissance des questions clés relatives à la Chine. Ces initiatives visent à enrichir la compréhension de la Chine chez les fonctionnaires de tous les ordres de gouvernement (fédéral, provincial et territorial), notamment dans les comités de la haute direction sur la Chine (DG, SMA et SM).

Le Ministère continuera d'effectuer des exercices de promotion de manière régulière au sein du groupe de la direction et à l'extérieur de celui-ci dans le but de garantir une relève et une planification de l'effectif adéquates. AMC continue d'étudier les possibilités d'embauche et de maintien en poste de personnes talentueuses provenant d'autres ministères et du secteur privé qui ont des connaissances et de l'expérience dans les affaires internationales. AMC élargira aussi son utilisation de la gestion des talents afin de repérer les employés, de tous niveaux confondus, parmi les diverses directions qui ont le potentiel de devenir de futurs dirigeants au sein du Ministère, et d'améliorer leurs compétences grâce à de la formation et à du mentorat qui concordent avec les besoins opérationnels futurs de l'organisation. Par exemple, le programme de parrainage des sous-ministres d'AMC offre des possibilités

d'avancement de carrière dans le groupe de la direction pour les employés autochtones, membres d'une minorité visible ou handicapés.

Recommandation 9 : Affaires mondiales Canada devrait mener une campagne annuelle de recrutement d'agents du service extérieur canadien au niveau d'entrée afin de combler tous les postes vacants dans le service extérieur et de créer une redondance qui permettrait au Ministère de déployer des ressources d'appoint plus rapidement et plus efficacement lors des situations d'urgence. Le Ministère devrait aussi voir à ce que les processus de recrutement, notamment les différentes étapes et les délais prévus pour chacune d'entre elles, soient clairement présentés aux candidats.

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Le but d'AMC est d'attirer, de former et de maintenir en poste des personnes talentueuses, au Canada et à l'étranger, en devenant un employeur concurrentiel, qui accorde la priorité au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage, et investit dans le renouvellement de sa main-d'œuvre. Le budget fédéral de 2024 prévoit 61,4 millions de dollars sur 5 ans, puis 19,5 millions de dollars par la suite pour intensifier le recrutement et accroître l'embauche au sein du Service extérieur canadien. À compter de 2025, AMC planifie de mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'embauche d'agents de premier niveau du Service extérieur qui comprendra une campagne de recrutement postsecondaire annuelle à l'échelle nationale dirigée par AMC visant à pourvoir les postes vacants de premier niveau du Service extérieur. Les étapes et les délais prévus pour ce processus seront publiés à l'avance et communiqués à tous les candidats. En vue de compléter les initiatives de recrutement externe et de pourvoir les postes vacants à tous les niveaux, AMC mène déjà des activités régulières de recrutement et des exercices de promotion à l'interne afin d'offrir à tous les employés des possibilités de carrière leur permettant de changer de groupe et niveau. Par l'intermédiaire de ces processus, AMC établira et conservera un effectif pour le Service extérieur dépassant d'au moins 4 % le nombre de postes offerts en tout temps. Ce faisant, AMC s'assure de disposer d'un effectif suffisant pour des interventions en période de pointe en situation de crise, et de conserver un effectif complet pour les postes réguliers quand d'autres agents sont en formation, effectuent un détachement à l'extérieur du Ministère et prennent divers types de congés. AMC continuera de garantir l'équité, la transparence et des communications claires dans l'ensemble de ses processus d'embauche.

Différentes mesures sont présentement prises pour s'assurer que des modèles seront mis en œuvre pour soutenir la capacité d'intensification au pays et à l'étranger, notamment en temps de crise, au moyen d'affectations de courte et de moyenne durées, ainsi que d'un programme annuel d'affectation temporaire afin de fournir aux employés des divers groupes et niveaux l'occasion d'acquérir de l'expérience à l'étranger.

Recommandation 10 : Affaires mondiales Canada devrait s'efforcer de constituer des effectifs représentatifs de la diversité de la société canadienne. Il devrait faire ressortir et éliminer les obstacles auxquels se heurtent certains groupes minoritaires au sein du Ministère, dont les Canadiens noirs et asiatiques et les Autochtones. Il devrait aussi revoir et accélérer la mise en œuvre de ses stratégies, de ses plans et de ses politiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, notamment ses politiques qui soutiennent l'avancement professionnel des groupes traditionnellement sous-représentés au sein du Ministère et du service extérieur canadien.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec la recommandation.

Il s'agit d'une priorité du gouvernement que de créer un milieu de travail inclusif où tous les employés se sentent en sécurité, à l'aise et libres d'être eux-mêmes. Conformément au paragraphe 36(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, tous les outils pour les processus de dotation doivent être évalués afin d'établir s'ils comportent ou créent des préjugés ou des obstacles, et les éliminer, le cas échéant, ainsi que de vérifier le respect des principes d'équité et de transparence.

Au moyen de sa Stratégie ministérielle de lutte contre le racisme, AMC a attaché beaucoup d'importance à une meilleure représentativité à tous les niveaux et s'efforce actuellement d'améliorer la diversité dans les groupes de la haute direction de l'organisation. La représentation des femmes, des Autochtones et des minorités visibles dépasse le point de référence relatif à la disponibilité de la main-d'œuvre à AMC, toutefois, les personnes noires et les Autochtones sont sous-représentés à la direction, tandis que les personnes handicapées le sont à tous les niveaux.

Voici les données sur l'équité en matière d'emploi (31-03-2023) parmi les employés canadiens à AMC :

- femmes : 56,4 % (disponibilité de la main-d'œuvre : 55,9 %)
- Autochtones : 5,3 % (disponibilité de la main-d'œuvre : 3,4 %)
- personnes handicapées : 4,1 % (disponibilité de la main-d'œuvre : 9,2 %)
- minorités visibles : 26,8 % (disponibilité de la main-d'œuvre : 17,5 %)
 - employés noirs : 5,4 % (disponibilité de la main-d'œuvre : 3,18 %)¹
- On a observé une hausse de la représentativité pour tous les groupes au cours des 5 dernières années, à l'exception des Autochtones (-1 % en 2022-2023).

Le Programme de parrainage des sous-ministres d'AMC offre des possibilités d'avancement professionnel au sein du groupe de la direction aux employés autochtones, membres d'une minorité visible ou handicapés. La deuxième cohorte du programme, lancée en novembre 2023, permet à des membres de groupes en quête d'équité d'être parrainés par la haute direction dans leur cheminement de carrière, avec la possibilité de se joindre au groupe de la direction.

La démarche s'inscrit aussi dans le prolongement de la priorité de la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada qui est d'embaucher 5 000 fonctionnaires en situation de handicap d'ici 2025. Dans ce but, AMC est invité à augmenter ses objectifs d'embauche. Des mesures visant à atteindre les objectifs de représentativité pour les membres des 4 groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles et les Autochtones) et les employés noirs sont décrites dans le Plan d'action sur l'équité, la diversité et l'inclusion 2024-2027 d'AMC. Le Plan d'action sur l'accessibilité 2023-2025 d'AMC vise à éliminer les obstacles et à prévenir leur formation dans 8 domaines se rapportant aux personnes handicapées, notamment par la promotion d'un changement de culture qui favorise un sentiment accru d'inclusion. Le Plan d'action sur l'équité, la diversité et l'inclusion esquisse la voie que souhaite emprunter AMC afin de devenir un milieu de travail plus diversifié et de favoriser une culture élargie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion au sein du Ministère. En ce qui concerne le changement de culture, AMC préconise la participation des dirigeants, les campagnes de sensibilisation, le mentorat, les pratiques d'embauche inclusives, les mesures d'adaptation et la volonté de relever les défis à mesure qu'ils se présentent.

Le Plan de mise en œuvre de la transformation prévoit la progression de la mise en œuvre du Plan d'action ministériel sur l'équité, la diversité et l'inclusion, et la prise en compte de ces aspects, de même

¹ Remarque : En vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il n'y a que quatre (4) groupes visés par l'équité en matière d'emploi : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Le taux de disponibilité de la main-d'œuvre n'est fourni que pour ces derniers. Les personnes noires forment un sous-groupe du groupe des minorités visibles, et par conséquent, il n'y a pas de taux de disponibilité de la main-d'œuvre distinct pour ce sous-groupe (pour le moment). Étant donné les efforts déployés par le Ministère pour fournir des données pour ce sous-groupe en particulier, AMC se sert du taux de disponibilité de la main-d'œuvre comme point de référence dans l'immédiat.

que de l'ACS+ dans toutes les initiatives de transformation, notamment au moyen de l'élargissement et de l'accélération de la mise en œuvre du plan d'action pour la Stratégie de lutte contre le racisme, du Plan d'action sur la réconciliation avec les peuples autochtones et du Plan d'action sur l'accessibilité. Récemment, AMC a élaboré et publié la Déclaration servant de boussole qui précise ses objectifs et ses valeurs, et relie le processus lancé par le greffier du Conseil privé au Code de valeurs et d'éthique.

AMC reste déterminé à créer un ministère équitable et inclusif, représentatif du Canada dans toute sa diversité, notamment grâce à la représentation et à l'inclusion de l'ensemble des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité comme la communauté 2ELGBTQI+.

Recommandation 11 : Affaires mondiales Canada devrait examiner différentes possibilités de remplacement de l'Examen d'entrée à la fonction publique comme mécanisme d'évaluation des candidats au service extérieur canadien par d'autres tests et processus qui permettent de mieux évaluer les aptitudes et les compétences exigées des agents du service extérieur canadien.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre de son Plan de mise en œuvre de la transformation, AMC a entrepris de réformer son processus de recrutement, notamment en élaborant et en mettant en œuvre une approche révisée du recrutement des agents du Service extérieur de premier échelon. Les détails de la nouvelle stratégie de recrutement du Service extérieur, menée par AMC, et notamment le mode d'évaluation des candidats, seront mis au point en 2024-2025. La conception de cette nouvelle stratégie s'appuie sur l'examen du processus de recrutement piloté par la Commission de la fonction publique, ainsi que sur l'évaluation des pratiques exemplaires et des innovations actuelles en matière de recrutement et d'évaluation. Il est prévu que la nouvelle stratégie de recrutement du Service extérieur menée par AMC, laquelle sera mise en œuvre en 2025-2026, comporte de nouvelles méthodes d'évaluation qui remplaceront l'examen d'entrée à la fonction publique et permettront à AMC de mieux évaluer les exigences et compétences particulières que devra posséder la prochaine génération d'agents du Service extérieur du Canada.

Recommandation 12 : Affaires mondiales Canada devrait recruter plus de professionnels en cours de carrière qui travaillent dans d'autres ministères ou à l'extérieur du gouvernement, notamment dans le secteur privé, les organisations de la société civile, les établissements d'enseignement et les groupes de réflexion.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

AMC continuera de recruter des professionnels en milieu de carrière dans les ministères et organismes partenaires ou de faire appel à des employés d'autres organisations par l'intermédiaire des pratiques d'embauche approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les processus de recrutement annoncés ou non annoncés seront toujours utilisés non seulement pour pourvoir les postes de premier échelon, mais aussi pour recruter des professionnels en milieu de carrière. En outre, le Plan de mise en œuvre de la transformation prévoit la mise en place de programmes d'échanges avec les principaux ministères et organismes de la fonction publique et prévoit d'étendre ces programmes aux organisations non gouvernementales afin d'accroître les échanges et de développer les compétences.

Le recrutement d'employés externes en milieu de carrière se poursuivra grâce à des bassins de candidats et à de vastes campagnes de recrutement visant le grand public, pour les emplois traditionnels.

AMC dispose également d'autres outils permettant d'intégrer temporairement dans l'organisation des agents et des experts en milieu de carrière. Par exemple, la Direction de la recherche sur les politiques étrangères gère la bourse annuelle Cadieux-Léger. Cette bourse permet à un doctorant d'acquérir directement de l'expérience dans un milieu de recherche sur les politiques axé sur les divers défis auxquels est confrontée la politique étrangère du Canada. Par ailleurs, l'Initiative des chercheurs invités (ICI) dans le domaine de l'aide internationale permet chaque année à des chercheurs de haut niveau de travailler sur des questions de fond liées à la politique d'aide internationale. L'ICI est gérée par la Direction de la recherche et des connaissances en matière d'aide internationale.

D'autres initiatives importantes en cours contribuent à l'objectif global d'une plus grande ouverture aux points de vue et à l'expertise des personnes extérieures au Ministère. Par exemple, les programmes de bourse Margaret Meagher et la bourse de recherche sur les politiques chinoises propose des contrats d'un an à trois universitaires en début ou en milieu de carrière au sein du Centre de recherche sur les politiques chinoises, ces derniers étant intégrés à une direction d'AMC pour qu'ils puissent acquérir une expérience de travail dans la fonction publique tout en menant des recherches et en étant régulièrement consultés sur les grandes questions prioritaires pour le Ministère. Ces boursiers jouent également un rôle important en facilitant l'établissement de liens plus étroits entre les fonctionnaires d'AMC et le monde universitaire, en contribuant aux efforts visant à consulter davantage d'experts dans le cadre de l'élaboration des politiques et en améliorant les connaissances générales du Ministère sur des sujets précis.

AMC est également en train de recenser les aptitudes et compétences de son personnel actuel. Cela permettra de mieux faire connaître les expériences précieuses que les employés ont pu acquérir avant d'entrer à la fonction publique et permettra au Ministère de tirer parti d'une expertise et de compétences qui n'ont peut-être pas été pleinement valorisées et utilisées.

Recommandation 13 : Affaires mondiales Canada devrait établir une feuille de route sur la formation pour l'ensemble du personnel travaillant au Canada en s'appuyant sur un cadre de gestion des carrières qui comprend l'accès à une série de cours fondés sur l'expertise fonctionnelle et géographique et les compétences pratiques à l'Institut canadien du service extérieur.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Des parcours d'apprentissage obligatoires et recommandés sont déjà en place et accessibles à l'ensemble des employés basés au Canada ou recrutés sur place. Ces parcours d'apprentissage ont été mis à jour à la fin de l'exercice 2023-2024 après un examen avec les intervenants concernés. En outre, le Plan de mise en œuvre de la transformation comprend des mesures qui permettront de créer des cadres de développement de carrière pour l'ensemble du personnel d'AMC et de remodeler l'offre d'apprentissage de l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) et d'autres fournisseurs de services de formation internes afin de mettre l'apprentissage en adéquation avec les lacunes et priorités recensées. L'ICSE élabore actuellement une approche visant à renforcer la gouvernance de l'apprentissage à l'échelle du Ministère et publiera un plan d'apprentissage et de perfectionnement mis à jour pour 2024-2026, alignant les priorités en matière d'apprentissage sur le Plan de mise en œuvre de la transformation, en vue d'améliorer davantage l'apprentissage au sein d'AMC. Ce plan sera aligné sur les pratiques du secteur de l'apprentissage et du perfectionnement et sur la vision de l'avenir de l'apprentissage, ce qui signifie en particulier que le Ministère concevra, développera et mettra en œuvre des activités d'apprentissage en mettant davantage l'accent sur la diversité, l'équité, l'inclusivité et l'accessibilité.

L'ICSE renforce sa collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et d'autres fournisseurs de services de formation au sein du gouvernement du Canada afin d'assurer l'harmonisation des différents programmes d'apprentissage. À cette fin, et pour contribuer à renforcer la culture d'apprentissage au gouvernement du Canada, l'ICSE participe activement au Forum des chefs d'apprentissage du Conseil des ressources humaines. Grâce à une coopération directe et structurée, l'ICSE et l'EFPC collaborent à la détermination des besoins émergents en matière d'apprentissage et de perfectionnement. De plus, l'ICSE a invité l'EFPC à siéger au Comité consultatif externe sur l'apprentissage d'AMC et siège au Comité consultatif de l'Académie du numérique de l'EFPC.

AMC continuera d'offrir à l'ensemble de son personnel des possibilités de formation et d'apprentissage sur mesure dans un éventail de domaines fonctionnels, spécifiques aux régions et thématiques.

Recommandation 14 : Affaires mondiales Canada devrait ouvrir une voie vers le service extérieur canadien à des spécialistes, qui seraient alors tenus de maintenir, avec l'appui de la formation pertinente, une expertise et des compétences géographiques, fonctionnelles et/ou linguistiques précises tout au long de leur carrière.

Le gouvernement du Canada approuve cette recommandation.

Dans le cadre du Plan de mise en œuvre de la transformation, le Ministère prévoit de créer une unité spécialisée dans la gestion des carrières qui fournira des ressources pour aider tous les employés à planifier leur carrière, en repérant leurs points forts et leurs centres d'intérêt et en déterminant comment les exploiter pour qu'ils correspondent mieux aux besoins futurs du Ministère. Entre autres, l'Unité de gestion des carrières créée par AMC travaillera avec des experts en la matière dans l'ensemble du Ministère pour élaborer une série de parcours de carrière variés qui permettront aux agents du Service extérieur et aux fonctionnaires ordinaires de contribuer aux objectifs actuels et futurs du Ministère et à ses besoins opérationnels. Ces parcours de carrière recenseront les compétences requises et la formation appropriée, ainsi que les possibilités de spécialisation spécifiques aux régions, fonctionnelle et linguistique, le cas échéant.

AMC continuera d'offrir un soutien professionnel aux employés qui souhaitent se spécialiser et améliorer leur expertise dans des domaines correspondant aux besoins opérationnels du Ministère tout au long de leur carrière, en s'appuyant sur l'approche élargie de la gestion des talents.

Recommandation 15 : Affaires mondiales Canada devrait jouer un rôle plus actif dans le domaine de la médiation et de la résolution des conflits et devrait soutenir cette capacité en offrant une formation pertinente aux employés et en appuyant la gestion de carrière.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

AMC travaille activement au renforcement de ses capacités en matière de médiation des conflits. AMC a mis en place un point de contact de haut niveau pour la médiation, au niveau de sous-ministre adjoint. Par ailleurs, le Programme pour la stabilisation et les opérations de paix (PSOP) d'AMC a permis de mettre en place un Comité consultatif de médiation, composé de cadres supérieurs d'AMC, en activité ou récemment partis à la retraite, ayant une expérience directe dans le domaine de la médiation. Le Comité se réunit tous les trimestres pour fournir des conseils et un soutien sur les politiques en matière de médiation et sur les possibilités particulières offertes au Canada de jouer un rôle dans les initiatives de médiation. Il s'agit notamment de : fournir une aide discrète à la communication entre les parties au conflit pendant les périodes d'escalade de la violence; faciliter les pourparlers exploratoires entre les parties au conflit afin de déterminer s'il est possible d'engager un processus de paix en bonne et due

forme; s'engager politiquement pour plaider en faveur de l'inclusion de divers acteurs dans les processus de paix; et soutenir un processus de paix en tant qu'observateur international². AMC a également doté le PSOP d'un personnel à temps plein chargé d'apporter une aide technique, politique et à la formation en matière de médiation, en réponse à des recommandations antérieures qui préconisaient la mise en place de capacités interne de ce type.

Les examens des pratiques exemplaires en matière de médiation effectués par AMC ont également mis en évidence l'intérêt de travailler en partenariat avec des organisations multilatérales et non gouvernementales qui disposent d'une expertise et de capacités de médiations reconnues. Pour la période allant de 2021-2022 à 2024-2025, AMC a investi plus de 20 millions de dollars dans le travail des partenaires de médiation, dans le cadre de son PSOP. AMC continue d'investir dans les capacités de soutien à la médiation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix des Nations Unies, afin d'améliorer la capacité des hauts fonctionnaires de l'ONU à servir de médiateurs dans les situations de conflit et à contribuer aux objectifs du Canada en matière de prévention et de gestion des conflits multilatéraux.

Enfin, la formation des fonctionnaires d'AMC sur les capacités et méthodes en matière de médiation reste un élément essentiel des efforts globaux visant à accroître la portée et l'efficacité de la médiation offerte par le Canada dans les conflits. Par l'intermédiaire de son Institut canadien du service extérieur, AMC a lancé en mars 2024 un cours sur le « rôle du Canada dans la médiation » pour ses cadres de niveau intermédiaire, afin de mettre en place un cadre de leadership et d'expertise dans le domaine de la médiation au sein du Ministère.

Recommandation 16 : Affaires mondiales Canada devrait conserver un bureau des affaires juridiques et un conseiller juridique de niveau d'un sous-ministre adjoint au sein du Ministère.

Le gouvernement du Canada prend connaissance de cette recommandation.

AMC est en train de se restructurer et de réformer sa gouvernance pour devenir plus agile et mieux remplir son mandat. Dans le cadre de cette restructuration, AMC s'engage à maintenir en place une Direction générale du droit international, avec à sa tête le Jurisconsulte et Directeur général. Comme c'était le cas jusqu'à présent, le Jurisconsulte rendra compte directement au niveau du sous-ministre, afin de garantir l'indépendance de ses conseils en matière de droit international. Le Jurisconsulte continuera également à participer activement à la structure de gouvernance de haut niveau du Ministère, en tenant davantage compte du mandat du ministre des Affaires étrangères, en vertu de la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement*, qui vise à encourager l'élaboration et l'application du droit international dans le cadre de la gestion des relations extérieures du Canada.

Recommandation 17 : Affaires mondiales Canada devrait promouvoir l'utilisation égale du français et de l'anglais au sein du Ministère, assurer le maintien de la formation en langues officielles pour les employés ayant le statut *ab initio*, et élargir les possibilités de formation en langues officielles offertes aux autres employés, y compris les employés canadiens et les employés recrutés sur place.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

² AMC ne cite pas les contextes particuliers dans lesquels le Comité consultatif de médiation a offert ses conseils, car ses activités dans ces contextes n'ont pas été rendues publiques pour que le niveau de discrétion lié au rôle du Canada soit préservé (sauf dans le cas du Cameroun, pour faciliter les pourparlers exploratoires).

AMC est déterminé à offrir un environnement de travail entièrement bilingue et reconnaît qu'il faut déployer plus d'efforts afin de s'assurer que le Ministère tire davantage parti du bilinguisme comme atout indéniable de l'engagement international du Canada puisque le gouvernement du Canada s'est engagé, comme il est indiqué dans la *Loi sur les langues officielles* dans sa version modifiée, à favoriser l'usage du français et de l'anglais dans la conduite des affaires extérieures du Canada et à promouvoir le français dans le cadre des relations diplomatiques du Canada. Comme employeur bilingue, le gouvernement du Canada s'est engagé à assurer que les Canadiennes et Canadiens d'expression française et d'expression anglaise ont des chances égales d'emploi et d'avancement au sein des institutions fédérales.

Le document de travail *L'avenir de la diplomatie* publié en juin 2023 recommande que les cadres supérieurs soient tenus responsables d'assurer l'utilisation égale du français et un milieu de travail bilingue, en plus de promouvoir la diplomatie francophone, tant à l'administration centrale que dans le réseau des missions à l'étranger

Le Plan de mise en œuvre de la transformation d'AMC, qui fait suite à la publication du rapport, énonce un plan pour centraliser et élargir l'accès à la formation en langues officielles pour les employés, sans égards à leur groupe professionnel. Le Plan comprend également des engagements à l'égard des langues officielles afin que « la capacité d'AMC en matière de langues officielles [soit] renforcée dans l'ensemble du Ministère et l'utilisation des deux langues officielles [soit] encouragée de manière égale ». Afin d'atteindre cet objectif, les gestionnaires s'engageront à appuyer la formation en langues officielles de leurs employés. Le nouveau programme de recrutement au niveau d'entrée pour le Service extérieur offre la possibilité de suivre une formation en langues officielles à temps plein aux employés ayant le statut *ab initio* de niveau postsecondaire recrutés de partout dans le pays qui ne sont pas encore entièrement bilingues.

AMC continuera à réaffirmer l'importance de l'utilisation égale du français et de l'anglais au sein du Ministère.

Recommandation 18 : Affaires mondiales Canada devrait augmenter ses investissements dans la formation en langues étrangères et offrir régulièrement, aux employés canadiens qui ont appris une langue étrangère, la possibilité de maintenir cette expertise linguistique tout au long de leur carrière.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

La maîtrise des langues étrangères est une compétence importante pour les diplomates. Parler aux gens dans leur langue est essentiel pour comprendre une société; la langue permet de comprendre la mentalité et la culture d'un pays.

Le document de travail *L'avenir de la diplomatie* recommande des mesures à prendre pour renforcer les capacités en langues étrangères, notamment, les suivantes :

1. s'assurer qu'un plus grand nombre d'employés respectent les exigences en matière de langue étrangère avant leur affectation;
2. mettre davantage l'accent sur les compétences linguistiques qui répondent aux besoins de l'organisation, tant à l'administration centrale que dans les missions, lors de l'examen des candidatures au cours du processus d'embauche, à tous les niveaux et pour tous les employés;
3. optimiser l'écosystème de formation afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des ressources consacrées à la formation en langue étrangère et à l'évaluation des compétences (maintenir un taux de réussite de la formation de plus de 70 %);
4. adapter la formation pour répondre aux besoins d'un service extérieur diversifié;

5. évaluer et faire rapport, et soutenir la Direction des affectations et les missions à mobiliser les capacités en langue étrangère en fonction des priorités du Ministère

AMC continuera à renforcer et à soutenir les capacités à long terme dans les langues stratégiques du service extérieur. L'Institut canadien du service extérieur offre de la formation à tous les employés qui occupent des postes désignés de langue étrangère pour les aider soit à atteindre le niveau de compétence linguistique requis, soit à conserver leur maîtrise de la langue étrangère. Il offre notamment un programme intensif de formation préparatoire aux affectations à tous les employés occupant des postes désignés de langue étrangère, ainsi qu'un programme de formation juste à temps dans les langues stratégiques, et il est responsable du programme d'évaluation en langues étrangères qui vise à répertorier les capacités du Ministère. En moyenne, tous les ans, plus de 500 employés suivent une formation, à temps partiel ou intensive, dans plus de 40 langues étrangères.

Dans le cadre du Plan de mise en œuvre de la transformation d'AMC, des travaux sont en cours afin de répertorier les compétences et les aptitudes du personnel actuel et également de recenser les compétences en langues étrangères qui n'avaient pas déjà été évaluées ou répertoriées, particulièrement chez le personnel traditionnel d'AMC.

Recommandation 19 : Affaires mondiales Canada devrait veiller à ce que tous les nouveaux employés aient formellement accès à un mentor, et le Ministère devrait établir des occasions de mentorat et d'observation au travail auxquelles tous les employés pourraient avoir accès tout au long de leur carrière.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Le mentorat est important afin d'établir des cheminements de carrière significatifs, particulièrement dans des domaines complexes comme la diplomatie, le commerce, les services consulaires et l'assistance internationale. Bien que la plupart du temps les possibilités de mentorat au sein du Ministère sont offertes de façon informelle ou par l'entremise de réseaux dirigés par les employés, l'accueil des nouvelles recrues du service extérieur du Ministère comprend un programme obligatoire de formation, une mobilisation pancanadienne et du mentorat afin de renforcer les compétences essentielles. De plus, AMC s'assure que les chefs de mission sortants ont accès à des mentors auxquels ils peuvent demander des conseils.

AMC participe au Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque du Centre sur la diversité et l'inclusion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Dans la deuxième cohorte, le SCT a sélectionné deux candidats d'AMC. Le programme est conçu pour soutenir les membres des groupes en quête d'équité qui aspirent à devenir des cadres supérieurs.

Un des résultats clés énoncés dans le Plan de mise en œuvre de la transformation est de renforcer l'engagement, par l'entremise d'accords de gestion du rendement des cadres, de consacrer une période minimale au mentorat et à l'accompagnement des collègues d'AMC. Ce résultat a été ajouté aux objectifs de rendement des cadres en 2023-2024. La prochaine étape est d'élaborer des principes directeurs pour soutenir le mentorat ainsi que des paramètres standard en ce qui a trait à la proportion minimale de temps que les cadres devraient consacrer au mentorat et à l'accompagnement. Ainsi, AMC s'assurera que le mentorat est systématiquement intégré dans la culture organisationnelle. AMC continuera d'accorder la priorité aux possibilités de mentorat formelles et informelles pour tous les employés.

Recommandation 20 : Le greffier du Conseil privé devrait formuler une directive à l'intention des sous-ministres, des chefs d'organisme distinct et des chefs d'organisme fédéral pour qu'ils encouragent les fonctionnaires fédéraux canadiens à participer à des détachements, à des échanges et à d'autres formes d'affectation temporaire à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique fédérale, y compris, le cas échéant, dans d'autres ministères et organismes gouvernementaux, d'entreprises du secteur privé, d'organisations multilatérales, d'établissements d'enseignement et d'organisations de la société civile.

Le gouvernement du Canada prend connaissance de cette recommandation.

Le gouvernement du Canada encourage déjà les fonctionnaires à participer à des détachements, à des échanges et à d'autres formes d'affectation temporaire à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique fédérale et il continuera de les encourager.

Au 31 mars 2023, 42 employés d'AMC étaient détachés à l'extérieur du Ministère (0,5 % de l'effectif total³) et 265 employés provenant d'autres Ministères étaient détachés à AMC (3 % de l'effectif total). AMC continuera d'encourager les détachements, les échanges et les autres formes d'affectation temporaire à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique fédérale et facilitera l'accès à de tels débouchés qui ont un lien avec le mandat et les objectifs du Ministère pour tous les employés qui souhaitent acquérir une nouvelle expérience de travail. Un effectif qui est exposé à un grand nombre d'organismes partenaires différents sera en mesure de créer des réseaux solides, de renforcer sa compréhension à l'échelle organisationnelle et de fonctionner de façon plus efficace, ce dont bénéficiera l'ensemble de la fonction publique canadienne. AMC prévoit mettre sur pied une nouvelle unité de gestion de carrière qui sera responsable d'assurer la coordination de l'information au sujet des possibilités de carrière pour les employés d'AMC, comme les détachements ou les échanges, afin d'assurer que l'effectif acquiert les compétences et l'expérience requises pour répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs du Ministère.

Recommandation 21 : La haute direction d'Affaires mondiales Canada devrait, dans le cadre de la gestion de carrière, insister sur le fait que les mouvements horizontaux des employés à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, y compris les promotions et les affectations à l'étranger, sont encouragés et reconnus comme faisant partie de l'avancement professionnel.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Affaires mondiales Canada est conscient de la valeur d'un effectif composé d'employés ayant des antécédents professionnels diversifiés et reconnaît l'importance de la mobilité du personnel entre AMC et les autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que les organismes du secteur privé, les organismes internationaux et non gouvernementaux et le milieu universitaire. Par exemple, AMC offre des possibilités de détachement à ses agents du service extérieur au Secrétariat de la politique étrangère et de la défense du Bureau du Conseil privé. De plus, pour soutenir les institutions financières internationales, AMC sélectionne des employés aux fins d'affectation à des postes dans les bureaux des directeurs généraux canadiens de ces institutions. En plus des programmes formels organisés par le Ministère, les employés peuvent proposer des possibilités d'emploi afin d'acquérir de l'expérience dans le cadre de détachements à d'autres organismes, qui pourraient être approuvées par leur gestionnaire d'attache, sous réserve des besoins opérationnels.

Le Plan de mise en œuvre de la transformation prévoit la mise en place des programmes d'échange avec les ministères et les organismes clés de la fonction publique et la possibilité de les étendre aux

³ Employés canadiens

organismes non gouvernementaux pour augmenter les échanges et développer les compétences, dans le cadre d'une approche axée sur le soutien de la carrière et la gestion des talents. Ces occasions seront mises de l'avant dans le cadre de la mise en œuvre de la transformation d'AMC.

Recommandation 22 : Affaires mondiales Canada devrait reconnaître la valeur des employés recrutés sur place ainsi que leur contribution au travail du Ministère en leur offrant plus d'occasions de formation, d'échanges et de développement du leadership, ainsi que des possibilités de contribuer au travail du Ministère dans son ensemble.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Les employés recrutés sur place (ERP) sont essentiels pour le Ministère. Ils font partie intégrante de la mobilisation internationale d'AMC et sans eux, AMC ne serait pas en mesure de réaliser ses mandats. Ils favorisent la continuité, et apportent des connaissances locales ainsi qu'une connaissance de la langue locale et des réseaux locaux que les employés canadiens n'ont pas. Ils représentent 80 % du personnel dans le réseau des missions du Canada à l'étranger.

La formation des ERP est actuellement donnée dans les domaines prioritaires comme les finances, les ressources humaines, la propriété et le soutien administratif et une révision des options de formation est prévue, notamment en ce qui a trait à la formation au Canada pour les ERP.

L'Institut canadien du service extérieur (ICSE) adopte une approche mixte pour la formation des ERP qui comprend des cours en ligne, plusieurs semaines d'activités virtuelles et un plan d'action final que les participants doivent terminer lorsqu'ils retournent à leurs missions respectives. Pour l'exercice 2023-2024, environ 100 ERP ont reçu de la formation dans le cadre des programmes d'apprentissage mixtes de l'ICSE, notamment des agents des services communs et des adjoints, des adjoints administratifs des chefs de mission (CDM) ou gestionnaires de programmes et spécialistes (finances, RH et gestion et entretien des biens immobiliers) en provenance des 7 points de prestation des services communs (PPSC) de partout dans le monde. Depuis 2020, et depuis l'expansion de l'offre de l'ICSE en matière de formation dirigée à rythme libre en ligne et de cours virtuels, les occasions d'apprentissage ont grandement augmenté pour les ERP. L'ICSE s'assure de prévoir son offre de formation de manière à en faciliter l'accès à partir de différents fuseaux horaires.

Dans le cadre de ses efforts de transformation actuels, AMC révisé et modernise le cadre des politiques de RH pour les ERP afin qu'il demeure souple et concurrentiel. Dans le cadre de cette modernisation, AMC étudiera les options pour améliorer l'harmonisation des possibilités de perfectionnement professionnel pour notre effectif d'ERP avec leurs objectifs de carrière et leurs aspirations. En plus de l'amélioration des options de formation, la nouvelle approche tiendra compte des affectations de perfectionnement (soit à l'étranger à différents endroits dans le réseau de missions ou au Canada), des affectations intérimaires ainsi que différentes possibilités d'encadrement et de mentorat. AMC évalue actuellement les moyens les plus efficaces d'améliorer le soutien et les normes de soins pour les ERP en situation d'urgence. Un autre aspect important consiste à s'assurer que les ERP disposent d'une couverture médicale standard uniforme à l'échelle mondiale, ce qui comprend la mise en œuvre du Plan médical régional africain et l'application des leçons apprises aux prochaines phases de l'initiative. Dans le budget fédéral de 2024, il était annoncé que 47,6 millions de dollars sur 5 ans et 9 millions de dollars pour les exercices subséquents seraient versés pour soutenir un salaire concurrentiel pour les ERP aux missions du Canada à l'étranger. Les ERP continueront de faire partie intégrante des consultations sur la transformation.

Recommandation 23 : Le gouvernement du Canada devrait entreprendre une modernisation complète des Directives sur le service extérieur afin de s'assurer qu'elles sont adaptées aux réalités actuelles et changeantes vécues par les fonctionnaires canadiens et leurs familles, notamment en ce qui concerne les questions liées à la diversité, à l'inclusion et à l'accessibilité. En particulier, les Directives sur le service extérieur devraient reconnaître la diversité de la composition des familles, y compris les réalités des personnes seules et/ou non accompagnées. La modernisation des Directives sur le service extérieur devrait aussi viser à simplifier les procédures administratives et à éliminer les exigences administratives excessives.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Les Directives sur le Service extérieur (DSE) font partie de l'entente collective des employés qui sont affectés à l'étranger. Les DSE sont élaborées conjointement au Conseil national mixte (CNM) par l'employeur, représenté par le Secrétariat du Conseil du Trésor, et des agents de négociation. Les modifications aux DSE sont élaborées conjointement dans le cadre d'un processus d'examen cyclique par lequel les deux parties, la partie de l'employeur et la partie de l'agent de négociation soumettent des propositions aux fins de discussion. Le comité du CNM sur les DSE discute des propositions, parvient à un accord et produit un rapport à l'intention du comité exécutif du CNM comprenant les résultats des discussions. Le comité exécutif du CNM examine le rapport et recommande l'approbation des modifications aux DSE. Une fois les modifications approuvées par le Président du Secrétariat du Conseil du Trésor, les DSE révisées font partie des ententes collectives.

Le prochain cycle de négociations a commencé alors que les deux parties (employeur et agent de négociation) avaient établi leurs propositions de modifications aux fins de négociation. Dans le cadre de l'examen cyclique, AMC a formulé son point de vue sur la modernisation des Directives au SCT, après de longues consultations internes, y compris auprès des champions ministériels, et après une analyse d'expert des dispositions selon une optique d'ACS+ et une optique axée sur l'anti-racisme, la diversité et l'inclusion. Les propositions mises de l'avant par AMC garantissent que les réalités des membres de l'effectif d'AMC ressortent dans les négociations à venir. AMC continue également à plaider en faveur d'une rationalisation innovatrice des dispositions.

À l'interne, un certain nombre d'examen des processus administratifs ont été entrepris. Les procédures au sein des pouvoirs d'AMC ont été réduites là où les lois du Canada en matière de finances, le texte négocié des Directives et le droit fiscal le permettent. Par ailleurs, AMC sollicite les différents comités interministériels qui ont des pouvoirs sur d'autres éléments des DSE pour qu'ils plaident en faveur d'une réduction adéquate du fardeau administratif. AMC continuera de militer pour la modernisation des DSE de manière à les rendre adaptées aux réalités actuelles et futures auxquelles font face les agents du service extérieur canadien et leurs familles (notamment les familles 2ELGBTQI+ et les Canadiens non accompagnés affectés à l'étranger), en portant une attention particulière à la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Recommandation 24 : Affaires mondiales Canada devrait prévoir des ressources humaines et financières supplémentaires pour renforcer le soutien continu offert au personnel affecté à l'étranger, notamment en établissant des moyens de faciliter l'emploi du conjoint ou du partenaire qui accompagne l'employé.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Le Plan de mise en œuvre de la transformation comprend le résultat clé d'améliorer le déploiement à l'étranger en veillant à ce que les membres du personnel et leurs familles affectés à l'étranger bénéficient d'un soutien efficace. Cela comprend des ressources dédiées au soutien des familles au

cours de toutes les étapes d'une affectation à l'étranger, notamment les défis liés à l'emploi des conjoints à l'étranger et le retour à la vie au Canada. AMC continuera d'améliorer le soutien offert au personnel affecté à l'étranger au mieux des capacités du Ministère. AMC est en train de rationaliser le processus d'affectation à l'étranger, et de lancer un nouveau programme de gestion des talents pour renouveler le service extérieur et soutenir les trajectoires de carrières des employés dans l'ensemble de l'organisation.

Recommandation 25 : Le gouvernement du Canada devrait revoir les Directives sur le service extérieur afin de s'assurer qu'elles tiennent compte des réalités des employés et des membres de leur famille qui ont un handicap ou des besoins spéciaux. Il devrait également réduire le fardeau administratif imposé au personnel qui cherche à obtenir des mesures d'adaptation auprès du Groupe de travail B en ce qui concerne un handicap ou des besoins spéciaux.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Les Directives du service extérieur (DES) sont élaborées conjointement dans le cadre de négociations entre des agents de négociation et les ministères fédéraux, y compris AMC, représentés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le président ou la présidente du Conseil du Trésor approuve les propositions émanant de la partie de l'employeur à tous les 3 à 10 ans lorsque les Directives font l'objet d'un examen cyclique.

Le plus récent cycle de négociations est en cours, avec les propositions de l'employeur et des agents de négociation déjà établies. AMC a partagé son point de vue sur la mise à jour des Directives avec le Secrétariat du Conseil du Trésor après des discussions avec le champion et le président du Réseau des personnes handicapées, ainsi qu'un examen d'expert des dispositions selon une perspective de diversité et d'inclusion.

AMC sollicite les différents comités interministériels qui ont des pouvoirs sur l'administration des dispositions pour les membres du personnel et les membres de leurs familles vivant avec un handicap, précisément pour plaider en faveur de la réduction du fardeau administrative.

AMC continuera de militer pour la modernisation des DSE de manière à les rendre adaptées aux réalités actuelles et futures auxquelles font face les agents du service extérieur canadien et leurs familles en portant une attention particulière à la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Recommandation 26 : Affaires mondiales Canada devrait ouvrir une voie pour intégrer les employés canadiens non permutants dans le service extérieur canadien, et le Ministère devrait améliorer le processus permettant aux employés non permutants qui possèdent de l'expertise dans un certain domaine de poser leur candidature pour une affectation à l'étranger.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation.

Il est possible pour les employés canadiens non permutants d'intégrer le Service extérieur canadien par l'entremise des processus réguliers de dotation, qui doivent avoir lieu tous les deux ans. Par exemple, 128 employés non permutants se sont qualifiés à l'occasion du processus de dotation interne pour des postes de niveau intermédiaire d'agent du service extérieur en 2023, ce qui représente 47 % des candidats qualifiés. De plus, selon les données d'avril 2024, il y avait 458 employés non permutants à l'étape de l'entrevue du processus continu de dotation interne pour des postes de niveau débutant d'agent du service extérieur, ce qui représente 97 % de tous les candidats à cette étape du processus.

Un processus interne visant des postes au niveau des cadres supérieurs pour les agents du Service extérieur lancé en mai 2024 devrait aussi attirer des candidats permutants et non permutants.

Pour le moment, les employés non permutants peuvent présenter leur candidature pour des affectations à l'étranger lors du processus annuel de détermination des affectations à l'étranger et de nombreux employés non permutants réalisent au moins une affectation à l'étranger au cours de leur carrière. En date du 31 mars 2024, les employés canadiens permutants étaient chargés de 174 (21 %) des affectations à l'étranger du service extérieur, ce qui comprend des postes de cadre supérieur dans les quatre volets du service extérieur (aide internationale, gestion et relations consulaires, relations politiques et commerce).

De plus, dans son initiative de transformation, AMC s'engage à fournir des occasions aux employés non permutants afin qu'ils obtiennent de l'expérience à l'étranger. Par exemple, le Plan de mise en œuvre de la transformation prévoit l'élaboration de modèles d'appoint qui comprendront des affectations de courte et de moyenne durées, et la création d'un programme annuel de devoir temporaire à l'échelle du Ministère pour offrir aux employés de divers groupes et niveaux professionnels la possibilité d'obtenir de l'expérience à l'étranger. Aussi, le Ministère fera des efforts pour veiller à ce que les exercices réguliers de recrutement et de promotion à l'interne se poursuivent pour tracer la voie permettant à tous les employés de changer de groupe professionnel.

AMC continuera aussi d'offrir les occasions existantes afin de permettre aux employés non permutants de se joindre au service extérieur et pour offrir la possibilité aux experts de divers groupes professionnels d'être déployé à l'étranger aux fins de perfectionnement professionnel.

Recommandation 27 : Le gouvernement du Canada devrait examiner la possibilité de demander le statut d'organisme distinct pour Affaires mondiales Canada. Cet examen devrait permettre de voir comment le statut d'organisme distinct pourrait permettre à Affaires mondiales Canada de remanier sa structure organisationnelle et son régime de gestion des ressources humaines, tout en maintenant une capacité de mobilité interministérielle. L'examen devrait également comprendre une évaluation des enseignements tirés de la création d'organismes distincts au sein du gouvernement du Canada.

Le gouvernement du Canada prend connaissance de cette recommandation.

Dans le cadre de sa transformation, AMC examine diverses options pour améliorer son régime de gestion des ressources humaines afin de veiller à ce que le Ministère puisse gérer son effectif de façon optimale. Il s'agit notamment d'étudier les options dans lesquelles AMC demanderait le statut d'employeur distinct. Les considérations clés comprennent des problèmes multifactoriels en matière de ressources humaines, la gestion de groupes professionnels multiples, la capacité d'AMC de recruter du personnel venu d'ailleurs dans la fonction publique, et d'autres coûts associés à toute modification au système des ressources humaines.

Recommandation 28 : Le gouvernement du Canada devrait confirmer qu'Affaires mondiales Canada est un organisme central et qu'il a la responsabilité de coordonner l'approche du Canada relative aux dossiers de politique étrangère pour l'ensemble du gouvernement fédéral.

Le gouvernement du Canada prend connaissance de cette recommandation.

Conformément à la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement*, AMC appuie le ministre des Affaires étrangères dans la réalisation de ses principales attributions, c'est-

à-dire mener les affaires étrangères du Canada, en plus d'appuyer le ministre du Commerce international et le ministre du Développement international dans l'exécution de leurs rôles et responsabilités respectifs. Ainsi, AMC joue un rôle central au sein du gouvernement du Canada pour ce qui est des questions liées à la politique étrangère, en tirant profit de sa large présence et de sa grande portée, tout en s'attaquant aux principales priorités gouvernementales à l'étranger qui exigent l'adoption d'une approche pangouvernementale, comme la Stratégie pour l'Indo-Pacifique, ou pour intervenir lors de crises internationales.

AMC est déterminée à améliorer et à préserver le rôle important joué par le Ministère en tirant profit de ses atouts uniques pour contribuer aux efforts pangouvernementaux déployés afin de s'attaquer à questions cruciales pour les intérêts du Canada, notamment la gestion des crises internationales et la collaboration avec d'autres ministères fédéraux pour faire progresser les intérêts nationaux du Canada dans des domaines comme les minéraux critiques. Il s'agit parfois de jouer un rôle de coordination et de leadership à l'échelle du gouvernement tout en respectant les responsabilités ministérielles de chacun. Bien que ce rôle soit essentiel pour la collaboration avec d'autres ministres responsables ayant des attributions relatives au portefeuille international, il ne correspond pas aux fonctions essentielles des organismes centraux, à savoir assurer une fonction d'examen critique des politiques et la coordination horizontale à l'échelle du gouvernement fédéral pour appuyer le Premier ministre et le Cabinet.

Recommandation 29 : Affaires mondiales Canada devrait créer un groupe consultatif chargé de favoriser la mise en œuvre des recommandations du présent rapport. Ce groupe consultatif devrait être composé de représentants internes et externes, dont d'anciens employés et des employés actuels d'Affaires mondiales Canada, ainsi que des parlementaires, des universitaires et des représentants de la société civile.

Le gouvernement du Canada prend connaissance de cette recommandation.

Le gouvernement du Canada croit aussi qu'il est important de conserver des liens solides avec les intervenants externes pour obtenir des commentaires et des suggestions à mesure qu'AMC déploie des efforts, au cours des prochains mois et années, pour se transformer en une organisation plus en mesure de produire des résultats positifs pour les Canadiennes et les Canadiens à l'étranger. Le Comité ministériel de vérification d'AMC, qui est présidée par un représentant de l'externe en plus de comprendre d'autres membres de l'externe, continuera de fournir des perspectives externes pour veiller à ce qu'AMC soit une organisation efficace, y compris en ce qui a trait à sa transformation. AMC procède à la refonte de son modèle de gouvernance, ce qui inclut la création d'un nouveau Conseil des chefs de mission et un nouveau Conseil consultatif des employés. Grâce à ces innovations, AMC veillera à ce que le point de vue important des employés internes fasse partie de la manière dont l'organisation est gérée et que ses chefs de file sur le terrain dans ses missions à l'étranger peuvent jouer un rôle accru pour la gouvernance ministérielle, notamment pour faire progresser la transformation d'AMC.