

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, September 28, 2022

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met with videoconference this day at 4 p.m. [ET] to consider and report on the Canadian foreign service and elements of the foreign policy machinery within Global Affairs Canada.

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

[*Translation*]

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

[*English*]

I will now introduce the committee members participating in today's meeting. I will note that our committee is full; all members of the committee are here. They are Senator Gwen Boniface from Ontario; Senator Mary Coyle from Nova Scotia; Senator Marty Deacon from Ontario; Senator Amina Gerba from Quebec; Senator Stephen Greene from Nova Scotia; Senator Peter Harder, deputy chair of the committee, from Ontario; Senator Michael MacDonald from Nova Scotia; Senator Victor Oh from Ontario; Senator Mohamed-Iqbal Ravalia from Newfoundland and Labrador; Senator David Richards from New Brunswick; and Senator Yuen Pau Woo from British Columbia. I wish to welcome all of you, as well as people across Canada who may be watching us today during our meeting.

Today, we continue our study on Canada's foreign service. We have before us three representatives of the Young Professionals Network, the YPN, at Global Affairs Canada, or GAC.

[*Translation*]

From Global Affairs Canada's Young Professionals Network, today we are hearing from Marissa Fortune, Project Lead YPN Vision 2030, Analyst, Future of Diplomacy Project; Julien Labrosse, Member of YPN, Visits Officer, Office of Protocol; Sejal Tiwari, Co-Representative of YPN, Development Officer, who is participating in the meeting by videoconference.

[*English*]

Welcome and thank you for being with us. We are ready to hear your opening remarks, which will be followed by questions from senators. I will remind the witnesses that you each have five minutes to present. We will go in sequence. Ms. Fortune, the floor is yours.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 28 septembre 2022

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 16 heures (HE), avec vidéoconférence, pour examiner, afin d'en faire rapport, le service extérieur canadien et d'autres éléments de l'appareil de politique étrangère au sein d'Affaires mondiales Canada.

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

[*Français*]

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

[*Traduction*]

Je vais maintenant vous présenter les membres du comité qui participent à la réunion d'aujourd'hui. Je souligne que le comité est complet : tous les membres sont présents. Nous avons la sénatrice Gwen Boniface, de l'Ontario; la sénatrice Mary Coyle, de la Nouvelle-Écosse; la sénatrice Marty Deacon, de l'Ontario; la sénatrice Amina Gerba, du Québec; le sénateur Stephen Greene, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Peter Harder, vice-président du comité, de l'Ontario; le sénateur Michael MacDonald, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Victor Oh, de l'Ontario; le sénateur Mohamed-Iqbal Ravalia, de Terre-Neuve-et-Labrador; le sénateur David Richards, du Nouveau-Brunswick; et le sénateur Yuen Pau Woo, de la Colombie-Britannique. Je vous souhaite à tous la bienvenue, ainsi qu'à ceux qui nous regardent de partout au Canada.

Nous poursuivons aujourd'hui notre étude sur le service extérieur canadien. Nous recevons trois représentants du Réseau des jeunes professionnels d'Affaires mondiales Canada.

[*Français*]

Du Réseau des jeunes professionnels d'Affaires mondiales Canada, nous recevons aujourd'hui Marissa Fortune, cheffe de projet RJP Vision 2030, analyste, Projet sur l'avenir de la diplomatie; Julien Labrosse, membre du RJP, agent des visites, Bureau du protocole; Sejal Tiwari, coreprésentante du RJP, agente de développement, qui participe à la réunion par vidéoconférence.

[*Traduction*]

Je vous souhaite la bienvenue et vous remercie d'être avec nous aujourd'hui. Nous sommes prêts à entendre vos déclarations préliminaires. Les sénateurs vous poseront ensuite des questions. Je tiens à vous rappeler que vous disposez chacun de cinq minutes pour votre déclaration. Nous allons procéder par séquences. Madame Fortune, vous avez la parole.

Marissa Fortune, Project Lead, YPN Vision 2030, Analyst, Future of Diplomacy Project, Global Affairs Canada's Young Professionals Network: Thank you. I would like to begin by thanking this committee for the invitation to address you today. Over the course of this study, you've heard from many experts, the majority of whom are either already retired or will be by the time the impacts of your work in this committee are felt.

By comparison, employees under 35 represent nearly a quarter of the Canadian public service, and GAC Young Professionals Network members work in almost every branch, stream and job category, with diverse identities that crosscut all equity groups. We do not just represent the future; we are the present, and we have an important role to play in defining and implementing departmental priorities. We are innovative, solutions-oriented and eager to use our skills and expertise to improve our department at home and abroad.

In 2007, the next-generation working group surveyed emerging leaders at GAC and defined their vision for the year 2020 as having a department that has the capacity to look ahead while responding quickly to changing priorities; is field-oriented, with greater presence abroad; is more focused and less bureaucratic; and boasts a motivated, committed and productive workforce.

They recommended that in order to achieve this, the department should significantly increase recruitment and deploy more staff to the field; reduce the layers of approvals; introduce more transparency in staffing and posting processes; address FSDs, family support and duty of care for dangerous postings; and invest more in skills development, including through incentives for linguistic and regional expertise. I'm sure those recommendations sound familiar to this committee because they are still the types of solutions we are discussing today.

Flash forward to this year, and through our 2030 initiative, the Young Professionals Network spoke to over 350 young employees working at Global Affairs Canada and asked them to define what kind of department they want to work for. My colleagues will elaborate further on our findings, but what we heard was a rearticulation of the same problems and preoccupations that staff were working to address 15 years ago.

However, there were a few notable shifts. First, more than ever, employees of all ages are demoralized and frustrated with the way that human resources are managed within

Marissa Fortune, chef de projet RJP Vision 2030, analyste, Projet sur l'avenir de la diplomatie, Réseau des jeunes professionnels, Affaires mondiales Canada : Merci. J'aimerais tout d'abord remercier le comité de m'avoir invitée à témoigner aujourd'hui. Dans le cadre de cette étude, vous avez entendu de nombreux experts, dont la plupart sont déjà à la retraite ou le seront lorsque l'on récoltera le fruit de vos efforts.

À titre de comparaison, les employés de moins de 35 ans représentent près du quart de la fonction publique canadienne, et les membres du Réseau des jeunes professionnels d'Affaires mondiales Canada travaillent dans presque toutes les directions générales, dans tous les domaines et dans toutes les catégories d'emplois, et représentent une diversité identitaire pour tous les groupes visés par l'équité. Nous ne représentons pas seulement l'avenir; nous sommes le présent et nous avons un rôle important à jouer dans la définition et la mise en œuvre des priorités ministérielles. Nous sommes novateurs, tournés vers les solutions, et nous avons hâte d'utiliser nos compétences et notre expertise pour améliorer notre ministère ici comme à l'étranger.

En 2007, le groupe de discussion sur la nouvelle génération a mené une enquête auprès des leaders émergents d'Affaires mondiales Canada et a défini sa vision pour l'année 2020 : avoir un ministère tourné vers l'avenir qui répond rapidement aux priorités changeantes, qui est sur le terrain, qui assure une meilleure présence à l'étranger, qui est plus centré et moins bureaucratique, et qui est doté d'un effectif motivé, engagé et productif.

Pour réaliser cette vision, le groupe de discussion a recommandé au ministère d'accroître le recrutement de manière significative et de déployer plus de personnel sur le terrain; de réduire les étapes d'approbation; d'accroître la transparence des processus de dotation et d'affectation; d'aborder la question du soutien familial et du devoir de diligence pour les affectations dans des régions dangereuses; et d'investir davantage dans le perfectionnement des compétences, notamment par l'entremise de mesures incitatives en matière d'expertise linguistique et régionale. Je suis certaine que ces recommandations sont familières au comité, parce que ce sont les solutions qui font toujours l'objet de discussions aujourd'hui.

Quinze ans plus tard, dans le cadre de son initiative pour 2030, le Réseau des jeunes professionnels a parlé à plus de 350 jeunes fonctionnaires d'Affaires mondiales Canada et leur a demandé de définir le ministère pour lequel ils aimeraient travailler. Mes collègues vous en diront plus sur nos constatations, mais ils ont réitéré les mêmes problèmes et préoccupations que l'on tentait de régler il y a 15 ans.

Nous avons toutefois constaté quelques changements importants. Premièrement, aujourd'hui plus que jamais, les employés de tous âges sont démoralisés et frustrés de la façon

the organization. Second, employees care deeply about meaningful strides toward equity, diversity and inclusion and appreciate commitments that are backed with resources and action.

Finally, challenges related to mental health and employee well-being have been exacerbated by the pandemic, combined with ever-increasing priorities and chronic understaffing. This is an emerging risk to take seriously.

In short, when we ask young professionals about their vision for the future, their response is centred on GAC as an employer rather than an actor on the global stage.

We know that increasingly complex global challenges require a department that is ever-evolving in its pursuit of excellence. We learned that excellence requires employees who feel supported, valued and empowered.

That is why our vision for Global Affairs Canada is a diverse, inclusive and people-centred department that prioritizes its employees, works efficiently and demonstrates its values through action. Achieving that means meaningfully transforming our approach to human resources to be more flexible, accessible and user-friendly. The best and brightest minds in our country come to work for GAC because they care deeply about its mandate, but until its internal structures are fit to serve its own employees, it will not be fit to serve Canada abroad to the best of its abilities.

As senators, you know better than we do of the tendency for history to repeat itself. I have read the McDougall report from 1981 and I would not be surprised if this committee publishes in its findings many of the same challenges and recommendations that were highlighted four decades ago. I believe there is momentum in this moment, and if we do not seize it now, then my generation will be forced to spend our careers grappling with the same bureaucratic barriers, conducting the same studies, forming the same working groups and publishing the same findings as you have.

I would encourage this committee and Global Affairs Canada to consider bold actions for system-level transformation to achieve an organization that is not only fit for purpose but also fit for people.

Thank you.

The Chair: Thank you very much, Ms. Fortune.

dont sont gérées les ressources humaines au sein de l'organisation. Deuxièmement, les fonctionnaires souhaitent ardemment voir de réels progrès en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et se réjouissent des engagements qui sont soutenus par des ressources et la prise de mesures.

Enfin, les problèmes en matière de santé mentale et de bien-être des employés ont été exacerbés par la pandémie, de même que par des priorités de plus en plus importantes et un manque de personnel chronique. C'est un risque émergent qu'il faut prendre au sérieux.

En résumé, lorsque nous demandons aux jeunes professionnels quelle est leur vision de l'avenir, leur réponse se centre sur Affaires mondiales Canada en tant qu'employeur plutôt qu'en tant qu'acteur sur la scène mondiale.

Nous savons que les défis mondiaux de plus en plus complexes nécessitent que le ministère soit en constante évolution et qu'il vise l'excellence. Nous avons appris que pour atteindre l'excellence, il faut des employés qui se sentent appuyés, valorisés et habilités.

C'est pourquoi notre vision pour Affaires mondiales Canada est celle d'un ministère diversifié, inclusif et axé sur les gens qui accorde la priorité à ses employés, travaille efficacement et exprime ses valeurs par des actions. Pour réaliser cette vision, il faut transformer notre approche à l'égard des ressources humaines de manière significative, et faire preuve d'une plus grande souplesse, d'une meilleure accessibilité et d'une plus grande convivialité. Les esprits les plus brillants du pays choisissent de travailler pour Affaires mondiales Canada parce qu'ils ont à cœur son mandat, mais si les structures internes ne lui permettent pas de bien servir ses employés, le ministère ne sera pas en mesure de servir le Canada à l'étranger au meilleur de ses capacités.

En tant que sénateurs, vous savez mieux que quiconque que l'histoire a tendance à se répéter. J'ai lu le rapport McDougall de 1981 et je ne serais pas surprise si, dans son rapport, le comité faisait état des mêmes défis et présentait les mêmes recommandations qu'il y a 40 ans. Je crois qu'il faut saisir l'occasion qui se présente, sinon, ma génération devra se buter aux mêmes obstacles bureaucratiques que les générations précédentes, réaliser les mêmes études, former les mêmes groupes de travail et en venir aux mêmes conclusions que vous.

J'encourage le comité et Affaires mondiales Canada à songer à des mesures ambitieuses en vue d'une transformation à l'échelle du système, pour bâtir une organisation qui non seulement tient compte des objectifs à atteindre, mais aussi des besoins des ressources humaines.

Merci.

Le président : Merci beaucoup, madame Fortune.

[*Translation*]

Mr. Labrosse, go ahead.

Julien Labrosse, Member, Visits Officer, Office of Protocol, Global Affairs Canada's Young Professionals Network: Thank you, Mr. Chair and honourable senators.

My name is Julien Labrosse, and I am a Visits Officer in the Office of Protocol at Global Affairs Canada, a department I joined in 2018 after working for over two years in the Office of the Usher of the Black Rod in the Senate of Canada.

I want to begin by emphasizing that it is a great honour for me to testify before this committee where I served as a Senate page more than 10 years ago.

In her presentation, my colleague Marissa mentioned that young professionals at Global Affairs Canada chose, when we approached them to survey their vision for the future of our department, to tell us about Global Affairs Canada primarily as an employer. In the many consultations we undertook, the conversations invariably turned to human resources issues, professional development and training. Even our consultations on sustainability and the environment — topics that at first seemed far removed from human resources issues — raised the point that lack of staff is a barrier to greater sustainability in our department. Each consultation raised the issue of human resources.

Young professionals at Global Affairs Canada are ambitious. They want to help make a positive change in the world through public service in our department. Yet many feel held back because they perceive a lack of resources, training, professional development and mentoring.

Let me highlight the scope of the problem. As part of our study, the Young Professionals Network launched a survey to which 261 people responded. In that survey, 65.5% of respondents said they were considering leaving the department. The reasons they cited were, in order, job stability, promotion opportunities, discrimination and harassment, work-life balance, and recruitment opportunities.

There are many issues that concern human resources. I can briefly mention a few. Recruitment processes are extremely long and complicated. It is not uncommon for a hiring process to take a year from start to finish. I know this is a widespread problem in the public service, but in a labour shortage context, we are no longer competitive compared with the private sector.

[*Français*]

Monsieur Labrosse, vous avez la parole.

Julien Labrosse, membre, agent des visites, Bureau du protocole, Réseau des jeunes professionnels, Affaires mondiales Canada : Merci, monsieur le président et honorables sénateurs.

Je m'appelle Julien Labrosse et je suis agent des visites au Bureau du protocole à Affaires mondiales Canada, un ministère que j'ai rejoint en 2018 après avoir travaillé plus deux ans au Bureau de l'huissier du bâton noir, au Sénat du Canada.

D'abord, laissez-moi souligner que c'est un grand honneur pour moi de témoigner devant ce comité que j'ai servi en tant que page du Sénat il y a maintenant plus de 10 ans.

Dans sa présentation, ma collègue Marissa a mentionné que les jeunes professionnels d'Affaires mondiales Canada ont choisi, lorsque nous les avons approchés pour sonder leur vision pour l'avenir de notre ministère, de nous parler d'Affaires mondiales Canada surtout en tant qu'employeur. Lors des nombreuses consultations que nous avons entreprises, les conversations se sont invariablement tournées vers les enjeux concernant les ressources humaines, le développement professionnel et la formation. Même nos consultations concernant la durabilité et l'environnement, des sujets qui, de prime abord, semblaient bien loin des enjeux de ressources humaines, ont soulevé le fait que le manque de personnel constitue un frein envers une plus grande durabilité de notre ministère. Chaque consultation a évoqué le sujet des ressources humaines.

Les jeunes professionnels d'Affaires mondiales Canada sont ambitieux et ambitieuses. Ils veulent contribuer à faire un changement positif dans le monde, grâce au service public au sein de notre ministère. Or, plusieurs se sentent freinés parce qu'ils perçoivent un manque de ressources, de formation, de développement professionnel et de mentorat.

Laissez-moi mettre en lumière l'étendue du problème. Dans le cadre de notre étude, le Réseau des jeunes professionnels a lancé un sondage auquel 261 personnes ont répondu. Dans ce sondage, 65,5 % des répondants ont affirmé qu'ils considéreraient quitter le ministère. Les raisons qu'ils ont citées sont, dans l'ordre, la stabilité d'emploi, les possibilités de promotion, la discrimination et le harcèlement, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et les occasions de recrutement.

Les problèmes qui concernent les ressources humaines sont nombreux. Je peux vous en mentionner brièvement quelques-uns. Les processus de recrutement sont extrêmement longs et compliqués. Il n'est pas rare qu'un processus d'embauche prenne un an, du début à la fin. Je sais que c'est un problème répandu dans la fonction publique, mais dans un contexte de pénurie de

Foreign service officer recruitment is no exception. Post-secondary hiring processes are too infrequent and can take up to two years to complete. There is a lack of transparency regarding timelines, steps and expectations. Also, the civil service entrance examination is a tool that does not seem particularly relevant in this context; it is essentially a math and logic test that has little relevance to the skills diplomats need in their careers.

The result is that the typical profile of the candidate recruited through the so-called “post-secondary” process is someone in their mid to late 30s, who already has six or seven years of work experience and a master’s degree, and who is typically leaving the private sector to become a diplomat and, therefore, earn a lower salary. We need to recruit more young people for these positions, which are supposed to be entry-level, and make it easier for people with more experience to enter the foreign service at a mid-career threshold rather than at an entry level.

Job stability is also a concern for young people who, in many cases, have temporary or student contracts that have the unfortunate tendency to be renewed at the last minute. As a result, some do not know if they will have a contract or a salary with less than a month to go before their contract expires. When their contract expires, many simply choose to leave the department and give up their dream of working there in order to find more stability and certainty elsewhere in the public service or in the private sector. I myself have several colleagues and acquaintances within the department who have left their jobs for other departments, simply for the sake of indefinite job stability.

Another concern of youth is training. Joining a department as complex and specialized as Global Affairs Canada requires training to understand the culture and how the systems work. However, it is clear that this training is lacking. The Young Professionals Network has put in place onboarding sessions to assist new recruits to fill this gap. However, this is not a permanent solution, as these are volunteers.

In addition, many young professionals have told us about the lack of mentoring within our department. Young people don’t know how to plan their careers and move up the ladder. Many do not know who to talk to about their career ambitions and goals. Those who have applied for overseas positions also learn very late where they will be posted.

main-d’œuvre, nous ne sommes plus compétitifs en comparaison avec le secteur privé.

Le recrutement des agents du service extérieur n’y échappe pas. En effet, les processus d’embauche postsecondaire sont trop peu fréquents et peuvent prendre jusqu’à deux ans avant d’être complétés. Il manque de transparence en ce qui concerne les échéanciers, les étapes et les attentes. Par ailleurs, l’examen d’entrée à la fonction publique est un outil qui ne semble pas particulièrement pertinent dans ce contexte; c’est essentiellement un test de mathématique et de logique qui n’a pas vraiment de pertinence par rapport aux compétences dont les diplomates ont besoin dans leur carrière.

Le résultat, c’est que le profil type du candidat recruté selon le processus dit « postsecondaire » est une personne dans la mi-trentaine ou à la fin de la trentaine, qui a déjà six ou sept ans d’expérience professionnelle et une maîtrise, et qui quitte généralement le secteur privé pour devenir diplomate et, donc, gagner un moins bon salaire. Il faut que nous recrutions plus de jeunes pour ces postes, qui sont censés être de niveau d’entrée, et que nous rendions l’intégration au service extérieur plus facile à un seuil de mi-carrière plutôt qu’à un niveau de débutant pour les gens plus expérimentés.

La stabilité d’emploi inquiète aussi les jeunes qui, dans bien des cas, ont des contrats temporaires ou d’étudiant qui ont la fâcheuse tendance à être renouvelés à la dernière minute. Certains ne savent donc pas s’ils auront un contrat ou un salaire à moins d’un mois de l’échéance de leur contrat. Quand leur contrat est échu, plusieurs choisissent tout simplement de quitter le ministère et abandonnent leur rêve d’y travailler, afin de trouver plus de stabilité et de certitude ailleurs dans la fonction publique ou dans le secteur privé. J’ai moi-même plusieurs collègues et connaissances au sein du ministère qui ont quitté leur emploi pour d’autres ministères, simplement pour une question de stabilité d’emploi à durée indéfinie.

Une autre préoccupation des jeunes concerne la formation. Se joindre à un ministère aussi complexe et spécialisé qu’Affaires mondiales Canada requiert une formation pour comprendre la culture et le fonctionnement des systèmes. Or, force est de constater que cette formation manque. Le Réseau des jeunes professionnels a mis en place des séances d’accueil pour aider les recrues afin de pallier cette lacune. Toutefois, ce n’est pas une solution permanente, car il s’agit de bénévoles.

De plus, bon nombre de jeunes professionnels nous ont parlé du manque de mentorat au sein de notre ministère. Les jeunes ne savent pas comment planifier leur carrière et gravir les échelons. Plusieurs ne savent pas à qui parler de leurs ambitions et de leurs objectifs professionnels. Ceux qui ont postulé pour des postes à l’étranger apprennent aussi très tard où ils seront affectés.

We also believe that more could be done to increase opportunities for movement between branches within Global Affairs Canada and to make it easier for non-foreign service employees, such as myself, to serve their country abroad and develop their careers.

Another issue raised by our members is the ability to work outside the national capital. The majority of our members are from Ontario and Quebec. Many have studied in the national capital region. Many young people would like to join Global Affairs Canada, particularly in non-foreign service positions, but they do not want to leave their hometown. We believe that this affects diversity, from our department's perspective, and I assume that senators will be sensitive to the notion that regional diversity is a strength of Canada that should be reflected in the public service.

Young people want to contribute to Global Affairs Canada. They want to serve their country and work to advance Canada's goals at home and abroad. Sometimes they have long dreamed, as I have, of becoming diplomats. However, many feel demoralized by administrative barriers and a lack of opportunity. For our department to fulfill its mission, it needs a workforce that is motivated, supported and sees a future for itself within the department.

The Chair: Thank you, Mr. Labrosse.

[*English*]

Now we turn to Ms. Tiwari. You have the floor.

Sejal Tiwari, Co-Representative, Development Officer, Global Affairs Canada's Young Professionals Network:

Thank you, Mr. Chair and senators, for the opportunity to address the committee. My name is Sejal Tiwari, and I am a Development Officer at Global Affairs Canada, working in the Asia-Pacific Branch. I also serve as a co-representative for the Young Professionals Network. Outside of work, I'm part of Oxford University's Diplomacy and Geopolitics Forum for this fiscal year.

You may have heard on this committee that the department is progressing toward equity, diversity and inclusion, or EDI, with 57% women, 6% Indigenous and 26% visible minorities as part of the workforce. While we recognize positive trends and progress, there is still a lot of work to do. For young professionals, intersectionality matters, being more ambitious

Nous croyons également qu'on pourrait faire mieux pour augmenter les possibilités de mouvement entre les différentes directions d'Affaires mondiales Canada et permettre plus facilement aux employés qui ne sont pas des agents du service extérieur, comme moi, par exemple, de servir leur pays à l'étranger et de développer leur carrière.

Un autre enjeu soulevé par nos membres concerne la capacité de travailler à l'extérieur de la capitale nationale. La majorité de nos membres viennent de l'Ontario et du Québec. Un grand nombre ont étudié dans la région de la capitale nationale. Plusieurs jeunes aimeraient rejoindre les rangs d'Affaires mondiales Canada, particulièrement dans des postes autres que ceux du service extérieur, mais ils ne souhaitent pas quitter leur ville natale. Nous croyons que cela affecte la diversité, du point de vue de notre ministère, et je présume que les sénateurs seront sensibles à la notion selon laquelle la diversité régionale est une force du Canada qui devrait transparaître dans la fonction publique.

Les jeunes veulent contribuer à Affaires mondiales Canada. Ils et elles veulent servir leur pays et travailler à faire avancer les objectifs du Canada, ici et à l'étranger. Ils et elles rêvent parfois depuis longtemps, comme moi, de devenir diplomates. Cependant, plusieurs se sentent démoralisés face aux barrières administratives et à un manque de perspectives d'avenir. Pour que notre ministère remplisse sa mission, il lui faut une main-d'œuvre motivée, appuyée et qui voit un avenir pour elle au sein du ministère.

Le président : Merci, monsieur Labrosse.

[*Traduction*]

Nous allons maintenant entendre Mme Tiwari. Vous avez la parole.

Sejal Tiwari, coreprésentante, agente de développement, Réseau des jeunes professionnels, Affaires mondiales Canada :

Je vous remercie, monsieur le président, mesdames et messieurs les sénateurs, de me donner l'occasion de témoigner devant le comité. Je m'appelle Sejal Tiwari et je suis agente de développement à Affaires mondiales Canada. Je travaille pour le Secteur de l'Asie-Pacifique. Je suis également co-représentante du Réseau des jeunes professionnels. En dehors du travail, je fais partie du forum sur la diplomatie et la géopolitique de l'Université Oxford du présent exercice.

Comme vous le savez peut-être, le ministère réalise des progrès en vue d'atteindre l'équité, la diversité et l'inclusion, puisqu'il compte 57 % de femmes, 6 % d'Autochtones et 26 % de minorités visibles à son effectif. Bien que nous reconnaissons les tendances positives et les progrès réalisés, il reste encore beaucoup à faire. Pour les jeunes professionnels,

with our base EDI targets to reflect the incredible range of the intersectional diversity of Canadian society not just in headquarters but abroad as well.

To not fully utilize the strategic advantage of the Canadian mosaic to engage like-minded countries and address emerging global challenges will be a lost opportunity. The future of Canadian diplomacy needs to represent the diversity and multiculturalism of the society it works for. If it does not, it cannot serve Canadians or Canadian interests abroad. No amount of training can ever compensate for the lived experiences and knowledge that young, diverse and intersectional foreign service officers can bring to the table.

In the 21st century, if Canada is to go to the world and promote disability inclusion, racial justice, gender equality and 2SLGBTQI+ and Indigenous rights, then we need to back that narrative with meaningful actions and representation in our own diplomatic corps. To remain competitive on the global stage, we must empower diplomats who are unapologetically feminist, anti-racist and come from diverse backgrounds.

Another challenge faced by young professionals is accessibility. When we talk about access, of course, this includes physical access and accommodations by default. But the kind of accessibility that young professionals want to foster in this department goes far beyond that. Many young employees say they lack access to resources, support, mentorship, stable employment and professional development opportunities. This is not to say that these things do not exist in the department already but rather that there may be visible or invisible barriers that prevent employees from seeking out these resources.

What young employees expressed to us is that this department in the future should strive to be more open, more transparent, more accessible to enter and easier to navigate. When we surveyed young professionals in the department, the second-largest concern they noted was work-life balance. Young employees struggle with heavy workloads and the constant pressure to do more with less.

In recent years, we have also seen an increase in women's representation in foreign service, or FS, streams. That is great. However, there are systemic issues that act as barriers to their work-life balance, professional growth and mental well-being. To support the retention of female rotational employees, the department should provide appropriate support to spouses, including 2SLGBTQI+ spouses, and children of foreign service officers. This will improve the diversity and accessibility of postings abroad and lessen the strain on families. For example, Finland's foreign ministry is now offering allowances to the

l'intersectionnalité est importante. Il faut être plus ambitieux et modifier nos objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, afin de refléter la grande diversité intersectionnelle de la société canadienne, non seulement au sein de l'administration centrale, mais aussi à l'étranger.

Si nous ne profitons pas de l'avantage stratégique de la mosaïque canadienne pour travailler avec des pays aux vues similaires dans le but de nous attaquer aux défis émergents à l'échelle mondiale, alors nous aurons raté une belle occasion. La diplomatie canadienne de demain doit représenter la diversité et le multiculturalisme de la société pour laquelle elle travaille. Sinon, elle ne peut servir les Canadiens ou leurs intérêts à l'étranger. Aucune formation ne pourra compenser les expériences et les connaissances que les jeunes agents diversifiés et intersectionnels du service extérieur peuvent nous apporter.

En ce XXI^e siècle, si le Canada souhaite faire la promotion de l'inclusion des personnes handicapées, de la justice raciale, de l'égalité entre les sexes et des droits des personnes 2SLGBTQI+ et des Autochtones, alors nous devons prendre des mesures significatives et assurer la représentativité au sein de notre corps diplomatique. Pour rester concurrentiels sur la scène mondiale, nous devons déléguer des pouvoirs aux diplomates féministes, qui luttent contre le racisme et qui proviennent d'horizons variés.

Les jeunes professionnels rencontrent aussi des problèmes d'accessibilité. On parle ici bien sûr d'accès physique et d'aménagement par défaut, mais les jeunes professionnels veulent que l'accessibilité du ministère aille bien au-delà de cela. Bon nombre de jeunes fonctionnaires disent ne pas avoir un accès suffisant aux ressources, au soutien, au mentorat, à un emploi stable et aux occasions de perfectionnement professionnel. Cela ne signifie pas que ces éléments n'existent pas déjà au sein du ministère, mais plutôt qu'il y a des obstacles visibles ou invisibles qui empêchent les employés d'y avoir accès.

Les jeunes fonctionnaires nous ont dit qu'à l'avenir, le ministère devrait être plus ouvert, plus transparent, plus accessible et plus convivial. La deuxième plus importante préoccupation des jeunes professionnels du ministère était la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Les jeunes fonctionnaires ont de la difficulté à supporter les lourdes charges de travail et la pression constante d'en faire plus avec moins.

Au cours des dernières années, nous avons aussi constaté une augmentation de la représentation des femmes dans les divers secteurs du service extérieur, ce qui est excellent. Cependant, certains problèmes systémiques nuisent à l'atteinte de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, à leur croissance professionnelle et à leur bien-être mental. Pour favoriser la conservation des employées permutantes, le ministère devrait appuyer les conjoints de manière appropriée, notamment les conjoints 2SLGBTQI+, et les enfants des agents du service extérieur. Ainsi, on pourra accroître la diversité et l'accessibilité

accompanying spouses to offset lost sources of income from not working abroad. The dual income of working parents is a current reality for many.

A third challenge for young professionals is the current corporate culture. While transformative changes are under way, more can be done to incentivize innovation and creative problem-solving. Slow bureaucratic processes can take up valuable time instead of being used for high-level strategic thinking and experimentation. We know the foreign service requires a degree of hierarchy to maintain strategic and reporting structure. But within this highly regulated structure, there needs to be a re-emphasis on the role of flexibility, change culture and a culture of innovation.

We are witnessing overlapping shocks in world affairs, the assessment and management of which has become increasingly difficult with the standardized ways of doing things. For youth, it is important that this department foster new thinking that strikes a balance between showing predictability as a global partner and flexibility as a corporate player.

Addressing these challenges offers a unique opportunity for the department to tap into the creativity and resilience of young employees and reinstate a modernized Canadian foreign service culture, identity and expertise.

Thank you for your time.

The Chair: Thank you very much to all three of you for your concise statements. They were all around the five-minute mark, just as we had requested. Congratulations on meeting that particular level.

Colleagues, we will move to questions. We are keeping a list, so if you want to be added, please signal your interest by raising your hand or catching our attention.

I remind you that we have four minutes for each question and answer in the first round. If there's time, we'll go to a second round. I would remind you to keep your preambles relatively short. That allows our witnesses to answer the question more fulsomely.

Senator Ravalia: Thank you very much to our witnesses.

On April 28, 2022, Abbie Dann, a former Canadian ambassador to Ukraine, suggested that young Canadian foreign service officers are not finding adequate mentorship opportunities at GAC. Does GAC have an established

des affectations à l'étranger et réduire le fardeau des familles. À titre d'exemple, le ministère des Affaires étrangères de la Finlande offre maintenant des indemnités au conjoint qui accompagne une personne en affectation, afin de compenser les pertes de revenus possibles. De nombreux ménages ont deux revenus; c'est la réalité d'aujourd'hui.

La culture ministérielle actuelle représente aussi un problème pour les jeunes professionnels. Bien que des changements profonds soient en cours, on pourrait en faire plus pour favoriser l'innovation et la résolution novatrice de problèmes. Les lents processus bureaucratiques peuvent accaparer beaucoup de temps, qui ne sera pas utilisé à des fins de réflexion stratégique ou d'expérimentation. Nous savons que le service extérieur doit être associé à une certaine hiérarchie pour maintenir la structure stratégique et de rapport; toutefois, au sein de cette structure hautement réglementée, il faut revoir le rôle de la souplesse, de la culture du changement et de la culture de l'innovation.

Nous sommes témoins de multiples chocs en matière d'affaires mondiales, qui sont de plus en plus difficiles à gérer étant donné toutes les normes dont il faut tenir compte. Pour les jeunes, il est important que le ministère entende les nouvelles idées qui permettent d'atteindre un équilibre entre la prévisibilité en tant que partenaire mondial et la souplesse en tant qu'élément organisationnel.

Le ministère a une occasion unique de faire appel à la créativité et à la résilience des jeunes fonctionnaires pour s'attaquer à ces problèmes et établir une culture, une identité et une expertise modernisées au sein du service extérieur canadien.

Je vous remercie de m'avoir écoutée.

Le président : Je vous remercie tous les trois pour vos déclarations préliminaires concises. Vous avez tous respecté la limite de cinq minutes, comme nous vous l'avions demandé. Je vous félicite pour cela.

Chers collègues, nous allons maintenant passer aux séries de questions. Nous avons une liste d'intervenants; si vous souhaitez y être ajoutés, veuillez lever la main ou attirer notre attention d'une autre façon.

Je vous rappelle que vous disposez de quatre minutes chacun pour les questions et réponses de la première série. Si nous en avons le temps, nous passerons à une deuxième série de questions. Je vous demande aussi d'être assez brefs dans vos questions pour permettre aux témoins d'y répondre en détail.

Le sénateur Ravalia : Je remercie les témoins pour leur présence avec nous aujourd'hui.

Le 28 avril 2022, Abbie Dann, une ancienne ambassadrice du Canada en Ukraine, a laissé entendre que les jeunes agents du service extérieur canadien n'avaient pas suffisamment de possibilités de mentorat à Affaires mondiales Canada. Est-ce que

mentorship network for young foreign service workers? If not, do you think it would be advantageous for all new foreign service recruits to be assigned a mentor? Finally, how could the department make better links between young foreign service officers and retired former Canadian diplomats? Thank you.

Ms. Fortune: I'm not aware if there is an established formalized mentorship program for new foreign service officer recruits. However, I can speak generally about the rest of the department, which is that young professionals do feel there is a lack of structured mentorship opportunities. It's something that often falls to employee-led networks, such as the women's network, which organizes mentorship opportunities and programs. However, those networks are volunteer-led and often lack structure and formalized year-after-year follow-up.

I think the department would benefit from mentorship, namely, more integration of and professional development for young employees.

Mr. Labrosse: Other departments in the Government of Canada have systematized mentorship programs, but I'm not aware of any at GAC. There might be one, but I have worked there for almost five years and have never heard of it. I would have benefited from one. We tried at the Young Professionals Network to institute it as best we could, but it's not formalized. We are all at the beginning of our careers as well. We have some experience but not as much as people with more experience would have.

To your point on the connection between young foreign service officers and retired diplomats, I think that would be a great initiative.

The Chair: Ms. Tiwari, did you wish to add anything?

Ms. Tiwari: In our focus groups, young employees noted they generally did not see a clear path forward. Most young employees enter the department as casual workers or students and then end up becoming FS officers if they get the chance to do so. Training and mentorship opportunities at the earlier stages can set the tone for these young employees when they do become FS officers.

Recommendations by young employees included relaunching and expanding awareness of the "Take Me with You" initiative, where managers or senior FS officers, or maybe retired FS officers, would be encouraged and incentivized to bring less senior, more junior FS officers to different high-level meetings to expand their horizons that way. That is something we should be considering as well.

le ministère a établi un réseau de mentorat pour les jeunes travailleurs du service extérieur? Dans la négative, croyez-vous qu'il serait avantageux pour les nouvelles recrues d'être jumelées à un mentor? Enfin, comment le ministère pourrait-il établir de meilleurs liens entre les agents du service extérieur et les diplomates canadiens à la retraite? Merci.

Mme Fortune : Je ne sais pas s'il y a un programme de mentorat officiel en place pour les nouvelles recrues au service extérieur. Toutefois, je peux vous parler du reste du ministère de façon générale : les jeunes professionnels jugent qu'il n'y a pas suffisamment d'occasions de mentorat. Ce sont souvent les réseaux dirigés par les employés — comme le réseau des femmes — qui offrent ces occasions et programmes. Toutefois, ce sont des réseaux bénévoles, dont la structure et les mesures de suivi annuel sont insuffisantes.

Je crois que le ministère tirerait profit d'un programme de mentorat, qui permettrait une meilleure intégration et le perfectionnement professionnel des jeunes fonctionnaires.

M. Labrosse : D'autres ministères du gouvernement du Canada ont des programmes de mentorat systématisés, mais je ne suis pas au courant d'un tel programme à Affaires mondiales Canada. Il y en a peut-être un, mais j'y travaille depuis presque cinq ans et je n'en ai jamais entendu parler. J'aurais pu en bénéficier. Nous avons fait de notre mieux, au Réseau des jeunes professionnels, pour un instaurer un, mais il ne s'agit pas d'un programme officiel. De plus, nous sommes tous en début de carrière. Nous avons de l'expérience, mais pas autant que nos collègues chevronnés.

Pour ce qui est du jumelage entre les jeunes agents du service extérieur et les diplomates à la retraite, je pense que ce serait une excellente initiative.

Le président : Madame Tiwari, souhaitez-vous ajouter quelque chose?

Mme Tiwari : Dans le cadre de nos groupes de discussion, les jeunes employés ont généralement évoqué l'absence d'une voie claire à suivre. La plupart des jeunes employés entrent au ministère comme travailleurs occasionnels ou étudiants et finissent par devenir agents du service extérieur s'ils en ont la chance. Les possibilités de formation et de mentorat en début de carrière peuvent avoir un effet déterminant sur le cheminement de ces jeunes employés une fois qu'ils deviennent agents du service extérieur.

Les jeunes employés nous ont recommandé, entre autres, de relancer et de mieux faire connaître l'initiative « Emmenez-moi avec vous », qui permettrait d'encourager les gestionnaires, les cadres supérieurs ou peut-être même les agents à la retraite du service extérieur à inviter des employés moins expérimentés ou plus jeunes à différentes réunions de haut niveau afin d'élargir leurs horizons. Voilà une autre possibilité que nous devrions envisager.

Senator Oh: My question is for all three young professionals. Do you believe that Global Affairs Canada does enough to attract young professionals? Do they do enough diversity hiring?

Ms. Fortune: As many have noted, Global Affairs Canada doesn't usually have a problem attracting talented, young professionals who want to work in the organization. I think the challenge is attracting and recruiting a diversity of young people. Often, the individuals who have the opportunity to do co-ops or student terms within the department are the ones who stay on, and those are mainly people who are located in the National Capital Region and not so much in the rest of the country.

Something that I think could be improved upon is our outreach to universities outside of Ontario and Quebec and more opportunities for perhaps virtual employment from other parts of the country, which the pandemic has shown us is possible.

Mr. Labrosse: Senator, you raise a good question on whether the department does enough to attract young professionals. As Marissa said, we don't have a problem attracting people, but that's mostly due to our prestige as an institution. The foreign service has that image where people want to become diplomats and it always attracts people that way. There is a danger of complacency in our department, though. If we only rely on the fact that there will be an endless stream of young people wanting to become diplomats because of the department's prestige while not improving the conditions of young people in the department, then I think we are losing good opportunities. People will and do leave the department.

Ms. Tiwari: Thank you for your question, senator. Linguistic, thematic and regional expertise was not adequately prioritized in post-secondary recruitment in the FS stream. The early screening done through the public service usually has no correlation with the skills or competencies required in FS and likely results in screening out many quality candidates. We have heard recommendations such as recognizing being fluent in Indigenous languages; improving Indigenous, Black, visible minorities and racialized representation in FS by launching targeted recruitment; and better understanding that employment equity groups are not just four different, individual boxes, rather than accounting for the intersectional lived experiences across that. We hear that Canadian society is increasingly made of first- and second-generation immigrants who maintain strong ties to the country-of-origin diaspora communities within Canada, language and culture. There is room for improvement to capitalize on that. Youth have expressed their commitment to EDI initiatives and they want those initiatives to reflect more strongly through recruitment and retention processes as well. Thank you for that.

Le sénateur Oh : Ma question s'adresse aux trois jeunes professionnels. Croyez-vous que le ministère des Affaires mondiales en fait assez pour attirer de jeunes professionnels? Est-ce qu'on embauche un effectif assez diversifié?

Mme Fortune : Comme beaucoup l'ont fait remarquer, Affaires mondiales Canada n'a généralement aucun problème à attirer de jeunes professionnels talentueux qui veulent travailler au sein de l'organisation. Selon moi, le défi consiste à attirer et à recruter une diversité de jeunes. Ce sont souvent ceux qui ont l'occasion de faire des stages ou de travailler durant leurs études qui finissent par rester, et il s'agit principalement de gens qui se trouvent dans la région de la capitale nationale, et pas tellement dans le reste du pays.

Je pense que nous pourrions améliorer notre rayonnement auprès des universités situées à l'extérieur de l'Ontario et du Québec et accroître les possibilités d'emploi virtuel dans d'autres régions du pays. La pandémie nous a montré que cela était possible.

M. Labrosse : Sénateur, vous soulevez là une bonne question, celle de savoir si le ministère en fait assez pour attirer de jeunes professionnels. Comme Mme Fortune l'a dit, nous n'avons aucun problème à attirer des gens, mais c'est surtout attribuable au prestige de notre institution. Le service extérieur évoque l'image d'une organisation qui produit des diplomates, et c'est ainsi qu'il attire toujours des gens. Or, notre ministère n'est pas à l'abri du danger de complaisance. Si nous comptons uniquement sur le fait qu'il y aura une source inépuisable de jeunes voulant devenir diplomates en raison du prestige du ministère, sans que nous cherchions à améliorer les conditions des jeunes employés au sein du ministère, alors je pense que nous raterons de belles occasions. Les gens finiront par quitter le ministère, comme c'est déjà le cas.

Mme Tiwari : Je vous remercie de votre question, sénateur. On n'accorde pas suffisamment de priorité aux compétences linguistiques, thématiques et régionales lors du recrutement postsecondaire dans la filière du service extérieur. La présélection effectuée par la fonction publique ne correspond habituellement pas aux aptitudes ou aux compétences requises dans le domaine du service extérieur, ce qui entraîne probablement l'élimination de nombreux candidats de qualité. On nous a recommandé notamment de reconnaître l'exigence de parler couramment une langue autochtone, d'améliorer la représentation des Autochtones, des Noirs, des minorités visibles et des personnes racisées au sein du service extérieur grâce à un recrutement ciblé et de mieux comprendre que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ne se résument pas à quatre cases distinctes et qu'il faut plutôt tenir compte des expériences de vie intersectionnelles. On nous dit que la société canadienne est de plus en plus composée d'immigrants de première et de deuxième générations qui maintiennent des liens étroits avec les communautés de leur diaspora au Canada, ainsi qu'avec leur

Senator Oh: This is for Mr. Labrosse. You said something about discrimination. Can you specify what kind of discrimination? Tell us; don't worry about it.

Mr. Labrosse: This was raised in our consultation. We launched a survey and asked people to say why they were considering leaving the department. One of the things that was mentioned by a number of people was discrimination. It is not something we delved into deeply because we didn't want to ask people the specifics of their lived experience in the context of a survey. The survey was anonymous as well. However, it is telling that the third most cited reason for thinking of departing the department was discrimination and harassment.

Senator Oh: Thank you.

The Chair: Thank you very much. That is an all-inclusive term, so if you do have any specifics on that, we'd love to hear them.

Senator M. Deacon: Thank you all for being here today, talking about the job that's a living piece of your life right now. I really respect that you can be so candid and prepared.

I want you to imagine that you are all as old as us now. If you take your world and your career moments at this time and fast forward perhaps 30 years down the road, to your last day of work before you retire, what needs to happen for you to feel like you have had an awesome career that has been successful, keeping in mind that your career allows you to do items outside your job that are also important, in consideration of the balance you talked about earlier?

So dream.

Mr. Labrosse: Tough question, senator. Because of the nature of the work that I do, I travel a lot. I organize the logistics of the participation of high-level guests to summits abroad. I couldn't say, for instance, that I would like to attend a G7 or a G20 because I have done those things. However, that is just a factor in my job.

I think I would like to have a better experience of the different elements and facets of the work our department does abroad. I struggle with that personally because — not being a foreign service officer and being in a stream that is non-rotational — I find it hard to see how I could possibly have the experience of

langue et leur culture. Il y a lieu d'apporter des améliorations pour miser là-dessus. Les jeunes ont exprimé leur engagement à l'égard d'initiatives axées sur l'équité, la diversité et l'inclusion, et ils veulent que les processus de recrutement et de rétention en tiennent également compte de façon plus marquée. Je vous remercie.

Le sénateur Oh : Ma question s'adresse à M. Labrosse. Vous avez parlé de discrimination. Pouvez-vous préciser quel type de discrimination? Vous pouvez nous le dire; ne vous inquiétez pas.

M. Labrosse : Cette question a été soulevée lors de nos consultations. Nous avons lancé un sondage et demandé aux gens de dire pourquoi ils envisageaient de quitter le ministère. L'une des raisons mentionnées par un certain nombre de personnes était la discrimination. Nous n'avons pas approfondi cette question, car nous ne voulions pas demander aux gens les détails de leur expérience vécue dans le contexte d'un sondage. D'ailleurs, le sondage était anonyme. Quoi qu'il en soit, la discrimination et le harcèlement constituaient la troisième raison la plus invoquée par ceux qui envisageaient de quitter le ministère.

Le sénateur Oh : Je vous remercie.

Le président : Merci beaucoup. Il s'agit d'un terme générique, alors si vous avez des précisions à ce sujet, nous aimerions les entendre.

La sénatrice M. Deacon : Merci à tous d'être des nôtres aujourd'hui et de parler d'un travail qui fait actuellement partie intégrante de votre vie. Je respecte vraiment vos témoignages, qui sont si francs et si bien préparés.

Je vous invite à imaginer le jour où vous aurez tous notre âge. Si vous songez à votre vie et aux moments charnières de votre carrière jusqu'ici et que vous vous projetez peut-être dans 30 ans, jusqu'à votre dernier jour de travail avant la retraite, que vous faudra-t-il pour que vous ayez le sentiment d'avoir eu une carrière emballante et réussie, sans perdre de vue les autres responsabilités importantes en dehors de votre travail, compte tenu de l'équilibre dont vous avez parlé plus tôt?

Alors, je vous laisse rêver.

M. Labrosse : C'est une question difficile, sénatrice. En raison de la nature de mon travail, je voyage beaucoup. J'organise la logistique nécessaire pour permettre la participation d'invités de haut niveau à des sommets à l'étranger. Je ne peux pas dire, par exemple, que je voudrais participer à une réunion du G7 ou du G20 parce que je l'ai déjà fait. Ce n'est toutefois qu'un aspect de mon travail.

Pour améliorer mon expérience, je crois que j'aimerais découvrir les différents éléments et facettes du travail que notre ministère effectue à l'étranger. Ce n'est pas chose facile pour moi personnellement, car — n'étant pas un agent du service extérieur ni un employé permutant — je vois mal comment je

another side of our department, either serving in an embassy or working a trade file, which is something I would find interesting. It's hard for me to see how I can do that. I would be satisfied with my career if I were able to experience the whole work of the department through serving in various capacities while also having a life around it and having a family that doesn't hate me because I'm frequently not there.

Ms. Fortune: That's a very difficult question and something that I think is important for us to reflect on deeper and think about.

What came to mind first is that on the last day of any job, I would hope to look back and be leaving the institution better than it was when I started working there. Obviously, that is something that we are passionate about and committed to, as our work in the Young Professionals Network is improving the things that we see as problems and leaving the institution better than we found it. If at the end of my career I can look back and see that as being the reality, then that would be fulfilling for me.

The Chair: Ms. Tiwari, do you want to reflect in that way?

Ms. Tiwari: I do agree with all the comments my colleagues made. We recognize that we are not trailblazers by any means. We are here today because people before us have made it possible for us to stand here, express our opinions and represent youth from our department.

By the end of the last day, if I'm able to do the same for the next generation regarding all these issues that we talked about today, whether it is corporate culture, innovation, EDI, professional development — that is, if these issues are solved to some extent or there are better ways to handle these issues from what is done today — then I think I could give myself a pat on the back.

Thank you for the question.

Senator Boniface: Thank you all for being here and thank you for your candid comments. I was interested in your reference, I think a few times, to human resources and human resources systems. Actually, I hear it across the public service, not unique to your organization. I'm trying to identify whether it is a systemic issue out of the rules of human resources or whether it's a management issue.

pourrais contribuer à une autre facette de notre ministère, soit en travaillant dans une ambassade ou en m'occupant d'un dossier sur le commerce, ce qui me paraît intéressant. Je vois difficilement comment je pourrais le faire. Bref, je serais satisfait de ma carrière si je pouvais faire l'expérience de l'ensemble du travail du ministère en assumant diverses fonctions, tout en ayant une vie en dehors du travail et une famille qui ne me déteste pas à cause de mes absences répétées.

Mme Fortune : C'est une question très difficile, mais je pense qu'elle mérite une réflexion approfondie.

Voici la première chose qui m'est venue à l'esprit. Le dernier jour de ma carrière dans n'importe quel poste, j'espère me rendre compte, en rétrospective, que l'institution se trouve en meilleure posture qu'elle ne l'était lorsque j'ai commencé à y travailler. De toute évidence, c'est un domaine qui nous passionne et qui nous tient à cœur, puisque notre travail au sein du Réseau des jeunes professionnels consiste à améliorer les choses que nous considérons comme des problèmes et à laisser l'institution en meilleur état que celui dans lequel nous l'avons trouvée. Si, à la fin de ma carrière, je peux regarder en arrière et faire ce constat, alors j'aurai de quoi être satisfaite.

Le président : Madame Tiwari, souhaitez-vous dire quelque chose à ce sujet?

Mme Tiwari : Je souscris à toutes les observations formulées par mes collègues. Nous ne prétendons pas faire œuvre de pionniers, loin de là. Nous sommes ici aujourd'hui parce que des gens avant nous ont fait en sorte que nous puissions y comparaître pour exprimer nos opinions et représenter les jeunes de notre ministère.

Au bout du compte, si je parviens à faire la même chose pour la prochaine génération en ce qui concerne toutes les questions dont nous avons parlé aujourd'hui, qu'il s'agisse de la culture organisationnelle, de l'innovation, des principes d'équité, de diversité et d'inclusivité, du perfectionnement professionnel — c'est-à-dire si ces questions sont résolues dans une certaine mesure ou s'il existe de meilleures façons de s'en occuper par rapport aux méthodes actuelles —, alors je pense que je pourrai m'en féliciter.

Je vous remercie de votre question.

La sénatrice Boniface : Je vous remercie tous de votre présence et de votre franchise. J'ai trouvé intéressant de vous entendre évoquer, à quelques reprises, me semble-t-il, la question des ressources humaines et des systèmes qui s'y rattachent. À vrai dire, j'en entends parler dans l'ensemble de la fonction publique; ce n'est donc pas propre à votre organisation. J'essaie de savoir s'il s'agit d'un problème systémique attribuable aux règles en matière de ressources humaines ou s'il s'agit plutôt d'un problème de gestion.

You give the example of contracts that are almost expired — I hear this across the board — or contract to contract to contract and never advertising the position on a full-time basis. I'm wondering if you have drilled down further to see where the actual issue is in the process.

The Chair: I'd like to start with Ms. Tiwari if she feels capable of starting. I want to reverse the order a little bit.

Ms. Tiwari: Sorry, my internet cut out for a second. Could you please repeat the question very quickly?

Senator Boniface: I couldn't do it as brilliantly again.

The Chair: Let's go to your colleagues and then come back to you. I caught you a little unawares and I apologize for that.

Mr. Labrosse: Human resources was my area of interest for this study because I worked at HR briefly as a student at the Senate back in the day.

Lots of what we heard related to frustrations in the system and the facelessness of HR as an entity. I think that's a problem across the civil service. The problem people had was they had many questions about pensions, salaries and contracts and tons of other things related to HR, but there is not one person you can talk to. There are just organizational documents for something, and you send your email into the ether and then you wait for something to happen. There is no phone number you can call.

That was a deep frustration that we had. Also, my managers recently did a hiring process, and I don't want to speak for them but I could observe from them that they, too, had frustrations in terms of not having someone to talk to clearly in order to assist them in developing the posters and everything. Because it seems that managers need to do all of the work of producing the posters and evaluating everything on their own, and there is no real support on this end.

I don't know if it's a question that there are not enough people working in the human resources or that our rules are too stringent or too complicated, but there is kind of a facelessness of HR being a thing and, our respondents cite, as a monolith, of being like the problem is HR but not necessarily one specific part of HR. It's just HR as a concept. That was kind of a concern.

Vous donnez l'exemple de contrats qui arrivent à échéance — un thème dont j'entends parler dans tous les secteurs — ou de contrats que l'on renouvelle à l'infini, sans jamais annoncer le poste à temps plein. Je me demande si vous avez creusé davantage la question pour voir où se situe le vrai problème dans le processus.

Le président : J'aimerais que nous commençons par Mme Tiwari, si elle se sent prête à répondre en premier. Je veux inverser un peu l'ordre.

Mme Tiwari : Désolée, j'ai perdu ma connexion Internet pendant un court instant. Pouvez-vous répéter la question très rapidement?

La sénatrice Boniface : Je ne pourrais pas le refaire avec brio.

Le président : Passons à vos collègues avant de revenir à vous. Je vous ai pris un peu au dépourvu et je m'en excuse.

M. Labrosse : Les ressources humaines étaient mon domaine d'intérêt pour cette étude, car j'ai travaillé brièvement à la direction des ressources humaines lorsque j'étais étudiant au Sénat.

Bon nombre des messages que nous avons entendus portaient sur les frustrations à l'égard du système et le caractère impersonnel de la direction des ressources humaines en tant qu'entité. Je crois que c'est un problème qui touche l'ensemble de la fonction publique. Les employés ont beaucoup de questions sur les pensions, les salaires, les contrats et une foule d'autres enjeux liés aux ressources humaines, mais il n'y a aucune personne à qui s'adresser. On n'a droit qu'à des documents organisationnels sur tel ou tel sujet. On envoie un courriel dans le néant, puis on attend que les choses bougent. Il n'y a aucun numéro de téléphone où appeler.

C'était là une de nos grandes sources de frustration. De plus, mes gestionnaires ont récemment lancé un processus d'embauche, et je ne veux pas parler en leur nom, mais j'ai pu observer qu'ils étaient, eux aussi, frustrés de ne pas avoir quelqu'un à qui parler clairement pour obtenir de l'aide dans l'élaboration des annonces d'emploi et tout le reste. Les gestionnaires doivent, semble-t-il, faire tout le travail de production des annonces et d'évaluation par eux-mêmes, car il n'y a pas de véritable soutien à cet égard.

Je ne sais pas si c'est attribuable au manque de personnel en ressources humaines ou à la nature trop stricte ou trop compliquée de nos règles, mais il reste que la direction des ressources humaines est une sorte d'entité sans visage, que les répondants qualifient de monolithique, comme si le problème était dû à l'entité elle-même, et pas nécessairement à un aspect précis des services de ressources humaines. C'est le concept même des ressources humaines qui pose problème. Voilà donc un des sujets de préoccupation.

Ms. Fortune: It's kind of a behemoth of a nebulous problem that people like to point fingers at, and I think the actual source is a lot more challenging to identify. I think it's partially both, partially the systemic factors and then maybe partially also the management issues.

When you talk to human resources experts in the department, they often point to the complexity of managing a department such as Global Affairs that has the ever-present challenges with posting individuals abroad, with managing families, with every possible question that you could have around the posting cycle and people uprooting their lives and moving all over the world.

I think it is a unique department to do human resources in. That's not a question. But I think we haven't, since the creation of the organization, found the right answer on how it should be managed.

The Chair: Thank you. We're out of time on that one.

Senator Harder: Thank you for being here. I want to pursue for a bit some of the conversation we've had around recruitment and make a statement that I think it's absolutely imperative for the department to return to nationwide recruitment through an exam and a recruitment process involving interviews that equalizes the playing field for joining.

Second, there has to be an articulated bargain in terms of what the expectations of new recruits are in a rotational foreign service, where you may not get your first choice of destination, but it's a career in which, hopefully, there is some attention to that. And that you should be adequately developed in terms of language skills, particularly in a foreign service, and opportunities for different kinds of work based on your interests. But there is a bit of a bargain here, and there has to be some expectation of what's a reasonable pace for promotion. I think those have been the frustrations.

If you buy my assessment, I wonder if you could comment on if you would agree with that — that there should be a national recruitment, not the recruitment through temporary and contract and National Capital Region presence, but more broadly based.

Ms. Fortune: I would agree that there needs to be a nationwide annual recruitment process. I think the way that that recruitment takes place should not be through the post-secondary recruitment process. As Julien mentioned, the standardized testing that they use doesn't really respond to the skills and competencies needed by foreign service officers. So perhaps a separate exam. I think there are questions to which the efficacy of any standardized test can really capture.

Mme Fortune : C'est une sorte d'immense problème nébuleux que les gens aiment pointer du doigt, mais je pense que la source réelle est beaucoup plus difficile à cerner. Selon moi, c'est attribuable, d'une part, aux facteurs systémiques et peut-être, d'autre part, aux problèmes de gestion.

Quand on parle aux experts en ressources humaines du ministère, ils soulignent souvent la complexité de la gestion d'un ministère comme celui des Affaires mondiales, qui doit sans cesse relever des défis liés aux affectations à l'étranger et à la gestion des relations avec les familles, en plus de devoir répondre à toutes les questions possibles concernant le cycle d'affectation et le déracinement des gens qui doivent se déplacer partout dans le monde.

C'est donc un ministère unique du point de vue des ressources humaines. Il n'y a aucun doute là-dessus. Je suis toutefois d'avis que nous n'avons pas trouvé la façon optimale de gérer l'organisation, et ce, depuis sa création.

Le président : Je vous remercie. Le temps est écoulé.

Le sénateur Harder : Je vous remercie d'être des nôtres. J'aimerais poursuivre un peu la conversation que nous avons eue au sujet du recrutement. Selon moi, il est absolument impératif que le ministère se remette à recruter des candidats à l'échelle nationale au moyen d'un examen et d'une série d'entrevues dans le cadre d'un processus qui égalise les règles du jeu pour l'embauche.

Ensuite, il faut un compromis bien défini quant aux attentes des nouvelles recrues d'un service extérieur où les postes sont permutants et où l'on risque de ne pas obtenir son premier choix de destination, mais il s'agit tout de même d'une carrière qui en tient compte — du moins, on l'espère. Par ailleurs, il faut posséder des compétences linguistiques suffisamment avancées, surtout dans un service extérieur, et avoir l'occasion d'accomplir différents types de tâches en fonction de ses intérêts. Toutefois, cela nécessite une sorte de compromis, et il faut s'attendre à ce que les promotions se fassent à un rythme raisonnable. À mon sens, c'est ce qui explique les frustrations.

À la lumière de ce que je viens de décrire, j'aimerais savoir si vous êtes d'accord pour dire qu'il faut effectuer un recrutement national à plus grande échelle, au lieu de se contenter d'embaucher des employés temporaires et contractuels et d'exiger une présence dans la région de la capitale nationale.

Mme Fortune : Je suis d'accord pour dire qu'il doit y avoir un processus de recrutement annuel à l'échelle nationale. Selon moi, il ne faut pas se limiter au processus de recrutement postsecondaire. Comme M. Labrosse l'a mentionné, les tests standardisés en usage ne répondent pas vraiment aux habiletés et aux compétences requises pour les agents du service extérieur. Il faudrait donc peut-être établir un examen distinct. Je pense que l'efficacité de tout test standardisé a ses limites.

There are problems, obviously, related to the volume of applicants, but I think there needs to be a revisited recruitment process that is a little bit more equitable and certainly more transparent because the system as it is now is not very transparent even for those who are going through it. There is no communication with applicants on what kind of assessments to expect, what the timelines are and what they are assessing. It also doesn't really count for competencies such as foreign languages, such as cross-cultural competencies, the types of things that would be of value to the department. Those skills aren't really tested in the early stages of the recruitment process.

So I think it's certainly something that the foreign service would benefit from revisiting.

Mr. Labrosse: I agree with my colleague here. In terms of the bargain you mentioned, I think most young people in the department understand that they won't get their first choice and they're quite happy about this. The problem is getting to know where you're leaving for in three weeks two weeks ahead. That's the problem for most people. And the lack of being able to prepare for a posting that you're going to do with an adequate amount of time.

I think most of us would be very pleased to work in a variety of places, and we recognize that when you're young is the right time to serve in certain areas.

The Chair: Thank you. I want to give Ms. Tiwari a chance.

Ms. Tiwari: Thank you, senator. Young people do recognize that FS is more like a lifestyle than just a career move, so we are pretty resilient when it comes to not getting our first, second or third choice.

What I wanted to highlight is we found out that through the post-secondary recruitment most people are in their mid-thirties with a master's degree, six to seven years' minimum professional experience, and most are ready to take a pay cut to become Canadian diplomats. So we need to recruit younger people for what is supposed to be an entry-level position — FS-01 level positions — and we need to learn from other foreign ministries who are already looking at the disadvantages of standardized testing or overreliance on standardized testing as a way to randomly select or not select candidates as a minimum requirement. Those would be my comments. Thank you.

The Chair: Thank you very much.

Senator Coyle: Thank you to all of our witnesses. You're a breath of fresh air, and I'm finding this to be a very rich discussion and very helpful. Thank you for all your thoughtful interventions.

Il y a évidemment des problèmes liés au nombre élevé de candidats, mais je pense qu'il faut revoir le processus de recrutement pour qu'il soit un peu plus équitable et certainement plus transparent, car le système actuel n'est pas très transparent, même pour ceux qui s'y trouvent. Les candidats ne reçoivent aucune information sur le type d'évaluations auxquelles ils doivent s'attendre, sur les délais, ni sur ce qui sera évalué. En outre, on ne tient pas vraiment compte de compétences telles que la connaissance de langues étrangères et les compétences interculturelles — voilà autant d'aptitudes qui seraient utiles au sein du ministère. Ces habiletés ne sont pas vraiment évaluées aux premières étapes du processus de recrutement.

Bref, c'est certainement un élément que le service extérieur aurait intérêt à revoir.

M. Labrosse : Je suis d'accord avec ma collègue sur ce point. Au sujet du compromis dont vous avez parlé, je crois que la plupart des jeunes au sein du ministère savent qu'ils n'obtiendront pas leur premier choix, et cela leur convient. Le problème, c'est d'être informé de l'endroit où l'on va dans trois semaines deux semaines à l'avance. C'est le problème pour la plupart d'entre eux, de même que l'impossibilité d'avoir suffisamment de temps pour se préparer à l'affectation.

Je pense que la plupart d'entre nous seraient heureux de travailler à différents endroits, et nous savons que c'est le bon temps, quand on est jeune, de servir dans certaines régions.

Le président : Je vous remercie. Je vais donner la chance à Mme Tiwari de s'exprimer.

Mme Tiwari : Je vous remercie, sénateur. Les jeunes sont conscients que le service extérieur est plus un style de vie qu'une carrière comme telle, alors nous sommes très résilients lorsque nous n'obtenons pas notre premier, deuxième ou troisième choix.

Je voulais souligner que dans le cadre du recrutement postsecondaire, les gens sont pour la plupart dans la mi-trentaine et ont un diplôme de maîtrise et au moins six ou sept ans d'expérience professionnelle, et la plupart sont prêts à accepter une réduction de salaire pour devenir des diplomates canadiens. Il faut donc recruter des gens plus jeunes pour ce qui est censé être des postes d'entrée — les postes de niveau FS-01 —, et nous devons tirer des leçons des autres ministères des Affaires étrangères qui se penchent déjà sur les désavantages des tests standardisés ou de leur surutilisation pour sélectionner au hasard les candidatures. Ce sont là mes commentaires. Je vous remercie.

Le président : Je vous remercie beaucoup.

La sénatrice Coyle : Je remercie tous nos témoins. Vous apportez un vent de fraîcheur, et je trouve notre discussion très intéressante et utile. Je vous remercie de vos interventions judicieuses.

You've mentioned red tape; you've mentioned bureaucracy. In another breath, you're talking about the pursuit of excellence; you're talking about the need to foster and support a culture of innovation.

I'm curious, because I think we seriously need that pursuit of excellence. We need that fostering and supporting innovation in our Global Affairs department, in our foreign service. Could each of you speak very briefly to what you see the impediments being to that pursuit of excellence, that fostering of innovation, and what you see as the key things that need to be there to unlock those?

Ms. Tiwari: Thank you, senator. The keyword here is "trust." There needs to be more trust in younger staff, and the organization needs to take a chance on young employees to allow them to gain experience and learn by making mistakes, with the appropriate safety nets. We have heard young employees want the department to trust them and increase horizontal decision making and encourage the development of corporate culture that is less rigid.

We are in a world where the private sector and the NGO sector are constantly innovating. By default, there is comparison. If you want to retain that young resilient talent, we need not to be the private sector but, at least within our own capacity, really push for that innovation.

GAC should increase efficiency, decrease bureaucratic processes and administrative burden, delegate greater decision-making authority to mid-level management, allowing younger employees to take decisions without being penalized, and also review departmental risk tolerance.

Again, all of these are transformative changes, which are happening. Discussions are happening, but the chair for young employees is not there. We need to be present at the table as well to lead those transformative changes. Thank you.

Ms. Fortune: Sejal captured it well. We hear a lot about the risk aversion in the department, about the need to take more risks, perhaps, decentralize decision making, have more trust in younger staff.

I was preparing my remarks for this committee and I was wondering who was going to approve them for me. Normally, anything I write goes through probably eight levels of approval before it is used by anyone. You get used to that. Having a bit more liberty in terms of the hierarchy would be a breath of fresh air, as you say.

Mr. Labrosse: I fully agree with both of my colleagues on this.

Vous avez parlé de paperasse administrative, de bureaucratie. Vous parlez aussi de recherche d'excellence, du besoin de favoriser et d'encourager une culture de l'innovation.

Je suis curieuse d'en savoir plus, car je crois que nous avons grandement besoin de cette quête d'excellence. Nous avons besoin d'encourager l'innovation au sein d'Affaires mondiales et du service extérieur. Pourriez-vous nous parler chacun brièvement des obstacles que vous voyez à cette quête d'excellence, à cette culture de l'innovation, et des éléments clés dont nous avons besoin pour en libérer le potentiel?

Mme Tiwari : Je vous remercie, sénatrice. Le mot clé ici, c'est la confiance. Il faut qu'on fasse davantage confiance aux jeunes employés, et l'organisation doit prendre des risques pour leur permettre d'acquérir de l'expérience et d'apprendre en commettant des erreurs, tout en disposant des filets de sécurité appropriés. De jeunes employés nous ont dit souhaiter que le ministère leur fasse confiance, qu'il accroisse la prise de décision horizontale et qu'il encourage la mise en place d'une culture organisationnelle moins rigide.

Nous vivons dans un monde où le secteur privé et les ONG innovent constamment. On s'y compare donc. Si on veut retenir les jeunes talents résilients, il faut vraiment, sans être le secteur privé, ouvrir la porte à l'innovation du mieux que l'on peut.

Affaires mondiales Canada doit accroître l'efficacité, réduire les processus bureaucratiques et le fardeau administratif, déléguer plus de pouvoir décisionnel aux gestionnaires intermédiaires, permettre aux jeunes employés de prendre des décisions sans être pénalisés et, de plus, revoir sa tolérance au risque.

Encore une fois, tous ces changements transformateurs sont en cours. Des discussions sont en cours, mais elles se tiennent en l'absence des jeunes employés. Nous devons aussi être présents à la table pour diriger ces changements. Je vous remercie.

Mme Fortune : Mme Tiwari a bien résumé la situation. On entend beaucoup parler de l'aversion au risque au sein du ministère, du besoin de prendre plus de risques, par exemple, en décentralisant la prise de décision, en faisant davantage confiance aux jeunes employés.

Je préparais ma déclaration préliminaire pour la rencontre d'aujourd'hui, et je me demandais qui allait l'approuver. Habituellement, tout ce que je rédige doit passer par huit niveaux d'approbation avant d'être utilisé par qui que ce soit. On s'y habitue. Le fait d'avoir un peu plus de liberté au sein de la hiérarchie serait comme vous le dites, un vent de fraîcheur.

M. Labrosse : Je suis totalement d'accord avec mes collègues à ce sujet.

I work in a division that is decentralized, and we're empowered to make a lot of decisions because we have to work fast, but it's always fascinating to me to see how other sectors of Global Affairs work, how long it takes to get approval, and all the levels of people who need to sign off on something that is, in the end, not very consequential. That, to me, is aggravating. That's something we need to work on.

Senator Richards: Thank you for being here. Following on from Senator Harder's question, how old were you when you became interested in this as a career choice? Was it something you were passionate about in high school and university? Were you recruited in university? Were you always interested in international politics? How did you come to the decision to make this your career?

I know it will be different for each one of you. If you could just let me know.

Mr. Labrosse: For me, I was 15 years old. I did a student exchange program in Germany where I spent three months in Germany. The guy with whom I stayed then came to my house in Quebec City for three months. That developed a love for the international, meeting other cultures and understanding how other places work, how different people live their lives, and how different cultures are, and different languages. From that point on, I've always wanted to join the department.

Ms. Fortune: Speaking generally and then specifically, our generation is a lot more mobile than previous generations, and we have access to many different cultures through the internet and also increased opportunities to travel.

My family moved abroad when I was 10 years old, and I grew up, for the majority, in Middle East and Europe. By the time I was 22, I had lived or studied or worked in six countries and wanted to continue to live and work internationally.

Ms. Tiwari: I am from a first-generation immigrant family, and they wanted me to always get a job in the government because it was safe and boring. That was always the intention for me to get into it, and that's the reason I resented the idea. Then I got the chance to work for the United Nations Development Programme, or UNDP, in Cambodia, and it all changed. I saw development projects being worked on in the field, and I thought it was not boring or safe. I came back and I pivoted my career to get into Global Affairs, and I must say that not a single day is boring or safe.

Je travaille au sein d'une division où les activités sont décentralisées et où nous avons le pouvoir de prendre beaucoup de décisions, car nous devons travailler rapidement. Toutefois, je trouve toujours intéressant de voir comment le travail se fait dans les autres secteurs d'Affaires mondiales, le temps que cela prend pour obtenir une approbation, et tous les niveaux hiérarchiques qui doivent donner leur approbation pour, en fin de compte, des choses presque sans conséquence. À mon sens, cela aggrave les choses, et il faut changer cela.

Le sénateur Richards : Je vous remercie de votre présence. Pour faire suite à la question du sénateur Harder, à quel âge avez-vous commencé à vous intéresser à ce choix de carrière? Était-ce quelque chose qui vous passionnait au secondaire et à l'université? Avez-vous été recrutés à l'université? Vous êtes vous toujours intéressés à la politique internationale? Qu'est-ce qui vous a décidé à choisir cette carrière?

Je sais que ce sera différent pour chacun de vous, mais je suis simplement curieux de le savoir.

M. Labrosse : Pour ma part, j'avais 15 ans. J'ai participé à un programme d'échanges étudiants en Allemagne, où j'ai passé trois mois. L'étudiant chez qui j'ai habité est ensuite venu passer trois mois chez moi à Québec. C'est à ce moment qu'est née ma passion pour les relations internationales et les autres cultures. Je voulais savoir comment les choses se passaient ailleurs, comment les gens vivaient leur vie, connaître d'autres cultures et d'autres langues. Par la suite, j'ai toujours voulu aller travailler au ministère.

Mme Fortune : Pour aller du général au particulier, notre génération est beaucoup plus mobile que les précédentes, et nous avons accès à de nombreuses cultures grâce à Internet et avons beaucoup plus d'occasions de voyager.

Ma famille a déménagé à l'étranger lorsque j'avais 10 ans, et j'ai grandi principalement au Moyen-Orient et en Europe. À 22 ans, j'avais habité ou étudié ou travaillé dans six pays, et je voulais continuer à vivre et à travailler dans différents pays.

Mme Tiwari : Je viens d'une famille d'immigrants de première génération qui a toujours voulu que je trouve un emploi au sein du gouvernement parce que c'était monotone et sans risque. C'est toujours ce qu'on a voulu que je fasse, et c'est pourquoi je n'aimais pas l'idée. Puis j'ai eu la chance de travailler pour le Programme de développement des Nations unies, ou PNUD, au Cambodge, et tout a changé. J'ai vu des gens travailler à des initiatives de développement sur le terrain et je me suis dit que ce n'était pas monotone ou sans risque. À mon retour, j'ai réorienté ma carrière pour aller travailler à Affaires mondiales, et je dois dire qu'il n'y a pas une seule journée où le travail est monotone ou sans risque.

That just speaks to the idea of how the bureaucratic processes have made that image of GAC, or government in general, and that needs to be overhauled to some extent. Thank you.

Senator Richards: You three would be masters at recruitment then, wouldn't you, if you had to be. What do you think?

Ms. Fortune: If there is a job in recruitment they want to hire us to do.

Mr. Labrosse: We're open to contribute.

[*Translation*]

Senator Gerba: Welcome to our witnesses. I learned a lot from Mr. Labrosse's presentation, which kind of answered one of my first questions concerning the fact that some of the witnesses we have had before this committee said that there are many employees of Global Affairs Canada, GAC, who would not even recommend GAC as an employer.

I would like to know the perception of your members who represent the next generation of this organization and have a say in how it operates. What do your members think about the fact that they or employees, old or new, would not recommend this institution?

Mr. Labrosse: Thank you, senator.

I think the young professionals who work for Global Affairs Canada want to work for Global Affairs Canada.

They are people like us, who have wanted to work for this institution for a long time and who have a passion for international affairs. However, the difficulties that exist at GAC in terms of human resources, conditions and contracts mean that many people leave the department, and I imagine that many people would recommend to other — They wouldn't necessarily recommend leaving the department, but they would indicate that the opportunities to stay in the department long term in a stable way don't really always exist. That explains why a lot of people I know, who are quality people, have left Global Affairs Canada to go to Natural Resources Canada, Transport Canada or many other departments, precisely because of the stability issue.

Cela en dit long sur l'image que les procédures bureaucratiques donnent d'Affaires mondiales, ou du gouvernement en général, et une réforme s'impose dans une certaine mesure. Je vous remercie.

Le sénateur Richards : Vous seriez tous les trois des champions du recrutement, n'est-ce pas, si on vous demandait de le faire. Qu'en pensez-vous?

Mme Fortune : Si on veut nous embaucher pour faire du recrutement, bien sûr.

M. Labrosse : Nous sommes ouverts à l'idée d'y contribuer.

[*Français*]

La sénatrice Gerba : Bienvenue à nos témoins. J'ai beaucoup appris de la présentation de M. Labrosse, qui répondait un peu à l'une de mes premières questions par rapport au fait que certains des témoins reçus au sein de ce comité ont affirmé qu'il y a beaucoup d'employés d'Affaires mondiales Canada (AMC) qui ne recommanderaient même pas AMC comme employeur.

J'aimerais savoir quelle est la perception de vos membres qui représentent la relève de cette organisation et qui ont un mot à dire dans le fonctionnement de cette dernière. Que pensent vos membres par rapport au fait qu'eux-mêmes ou les employés, les anciens ou les nouveaux, ne recommanderaient pas cette institution?

M. Labrosse : Merci, madame la sénatrice.

Je pense que les jeunes professionnels qui travaillent pour Affaires mondiales Canada veulent travailler pour Affaires mondiales Canada.

Ce sont des gens comme nous, qui ont voulu travailler pour cette institution depuis longtemps et qui ont une passion pour l'international. Cependant, les difficultés qui existent chez AMC en matière de ressources humaines, de conditions et de contrats font en sorte que plusieurs personnes quittent le ministère, et j'imagine que plusieurs personnes recommanderaient aux gens... Ils ne recommanderaient pas nécessairement de quitter le ministère, mais ils indiqueraient que les possibilités d'y rester à long terme de manière stable n'existent pas nécessairement toujours. Cela explique que beaucoup de personnes que je connais, qui sont des gens de qualité, ont quitté Affaires mondiales Canada pour aller travailler à Ressources naturelles Canada, Transports Canada ou bien d'autres ministères, justement pour une question de stabilité.

[English]

Ms. Fortune: When you look at our attrition rates, they're not as high as you would expect, considering that when you talk to employees, they say, "We're not satisfied with this; we're not satisfied with that." The problem isn't that people are unhappy and leaving; it's that people are unhappy and staying.

The organization doesn't seem to take employees' concerns as seriously as they would if GAC were a different institution which didn't have as much affluence, and there are always people who are going to work there. I think that the employees feel replaceable to a certain extent, and if they leave, they won't be able to come back.

Even though they have some discontent, they still remain in the organization. I think that is still an issue to consider even if it doesn't mean that employees aren't necessarily leaving.

Ms. Tiwari: Thank you for your question, senator. Through our survey, we found that 66% of respondents indicated that they were considering leaving the department, with the top reasons involving HR, job stability and the overreliance on precarious employment.

As my colleague Marissa mentioned, they are unsatisfied, but they are staying. That speaks to them wanting to work toward bettering the system as well.

We heard recommendations about bolder actions by the department so that there are positive impacts on mental health, moral support, improved productivity. Recognizing intercultural proficiency and things like the EDI initiatives are often mentioned in one of those recommendations so that people can stay happily rather than stay and be unsatisfied. Thank you.

Senator Woo: Good afternoon to all of you.

Recognizing that diplomacy is a special activity in the scheme of public service, but also recognizing that the work of the foreign service is part of the broader civil service, do you have thoughts on whether the structural design of how the Government of Canada allocates responsibilities and assigns civil servants in Global Affairs as a very distinct unit to deliver on international issues is the right one?

I'll put the question slightly differently to perhaps help you answer. Based on your personal stories, when you thought of joining Global Affairs Canada, it came in large part from international exposure and a desire to be engaged in the world, interact with other cultures and so on and so forth.

Of course, all of that is now part of our everyday lives. It's not just a foreign affairs thing, right? It's something in finance, and it's in environment and natural resources and so on and so forth.

[Traduction]

Mme Fortune : Les taux d'attrition ne sont pas aussi élevés que ce à quoi on pourrait s'attendre, considérant que les employés disent qu'ils ne sont pas satisfaits de ceci, qu'ils ne sont pas satisfaits de cela. Le problème n'est pas que les gens sont malheureux et quittent, mais qu'ils sont malheureux et restent.

L'organisation ne semble pas prendre les préoccupations des employés aussi au sérieux qu'elle le ferait si Affaires mondiales n'exerçait pas autant d'attrait et qu'il n'y avait pas toujours des gens qui veulent aller y travailler. Je pense que les employés sentent qu'ils sont remplaçables dans une certaine mesure et que s'ils partent, ils ne pourront pas revenir.

Même s'ils sont insatisfaits à certains égards, ils restent au sein de l'organisation. Je pense que c'est un élément à prendre en compte, même si les gens ne partent pas nécessairement.

Mme Tiwari : Je vous remercie de la question, sénateur. Notre sondage nous a révélé que 66 % des répondants disent envisager de quitter le ministère et les principales raisons concernaient les ressources humaines, la stabilité d'emploi et le recours excessif aux emplois précaires.

Comme Mme Fortune l'a mentionné, ils sont insatisfaits, mais ils restent. Cela prouve qu'ils veulent travailler à l'amélioration du système.

Le ministère s'est vu recommander de prendre des mesures plus audacieuses pour améliorer la santé mentale, le soutien moral, la productivité, de même que de reconnaître la valeur des compétences interculturelles et des initiatives liées à l'équité, la diversité et l'inclusion, afin que les gens restent en étant heureux, et non pas en étant malheureux. Je vous remercie.

Le sénateur Woo : Bonjour à tous.

Considérant que la diplomatie constitue une activité spéciale au sein de la fonction publique, mais considérant également que le travail du service extérieur s'inscrit dans celui de la fonction publique au sens large, pensez-vous que la façon dont le gouvernement attribue les responsabilités et assigne les fonctionnaires à Affaires mondiales, une unité très distincte, pour s'occuper des questions internationales est la bonne?

Je vais poser la question un peu différemment pour vous aider à répondre. D'après vos histoires personnelles, vous avez songé à aller travailler à Affaires mondiales en grande partie après avoir vécu une expérience internationale et avoir senti le désir de jouer un rôle dans le monde, de connaître d'autres cultures, et cetera.

Naturellement, tout cela fait maintenant partie de notre quotidien. Il n'est pas question uniquement d'affaires étrangères, mais aussi de finances, d'environnement, de ressources naturelles, et cetera.

If there were a different kind of structure in government whereby you could also pursue your cross-cultural, internationalist and diplomacy-type interests through a specialist department — some of you may have subject-matter expertise that I don't know about; maybe you're an expert on acidification in the oceans, for example, which is a global issue, and you might well have considered joining Environment and Climate Change Canada.

The question really is structural. I know this is perhaps deviating a bit from the immediate subject matter, but it does ultimately get to the question of recruitment. Do we have the wrong structure that ultimately brings people to the wrong place to do things they are not able to do?

The Chair: I just want to let the witnesses know that there are only two minutes left, so please be succinct in your answers.

Ms. Fortune: I'll just reiterate some things you've already heard in this committee's hearings before. I think there is a value in maintaining a diplomatic corps because the skills and expertise that are needed are different than would be found in other government departments.

We also know that other government departments, or OGDs, are increasingly involved in diplomatic work, and we need to deepen our cooperation and relationships with OGDs so that we can work together on international issues. Part of the solution is creating a more permeable organization, which allows for crosswalks between OGDs that do international work and Global Affairs Canada — so being less siloed and working together on whole-of-government issues with the organizations that have that expertise.

Mr. Labrosse: I agree with that. There is value in having people who are subject-matter experts with an international focus in other departments cross-pollinating with Global Affairs. Perhaps they could serve for a moment in Global Affairs before going back to their thing, a bit like the internal movements that I would like to see. Also, we have to remember that diplomacy is a very specific skill that takes a lot of time to learn. Not everyone can necessarily achieve proficiency to the same level. We need to keep in mind that it's a very specific skill.

Ms. Tiwari: Through our recommendations, we have also heard that young professionals are scared to leave the department to pursue other careers in OGDs to build their portfolios and come back to GAC. It speaks to the same retention and recruitment issues. If we are able to create that cross-pollination between OGDs and GAC, that would help the diplomatic corps within GAC but also the diplomatic work engaged in OGDs. So that would be a whole-of-government exercise. Thank you.

Si le gouvernement avait une structure différente, où vous pourriez aussi cultiver vos intérêts interculturels, internationalistes et diplomatiques au sein d'un ministère spécialisé — certains d'entre vous peuvent avoir une expertise que je ne connais pas, être expert en acidification des océans, par exemple, un enjeu mondial, et vous auriez bien pu envisager de vous joindre à Environnement et Changement climatique Canada.

La question porte en fait sur la structure. Je sais que je m'écarte sans doute un peu du sujet, mais ma question rejoint au bout du compte le recrutement. Avons-nous la mauvaise structure qui attire les gens au mauvais endroit pour faire des choses qu'ils ne sont pas en mesure de faire?

Le président : Je veux simplement mentionner aux témoins qu'il ne reste que deux minutes. Veuillez être brefs, s'il vous plaît.

Mme Fortune : Je vais me contenter de répéter quelque chose que le comité a déjà entendu. Je pense qu'il est important d'avoir un corps diplomatique parce qu'il nécessite des compétences et une expertise qui sont différentes de ce qu'on trouve dans les autres ministères.

Nous savons aussi que les autres ministères participent de plus en plus aux activités diplomatiques, et nous devons resserrer nos liens et notre collaboration avec eux afin de pouvoir travailler ensemble sur les enjeux internationaux. La solution consiste notamment à créer une organisation plus perméable qui permet les échanges entre Affaires mondiales et les autres ministères, ce qui veut dire moins travailler en vase clos et collaborer davantage sur les enjeux pangouvernementaux avec les organisations qui possèdent l'expertise requise.

M. Labrosse : Je suis d'accord avec ma collègue. Il est important d'avoir une pollinisation croisée entre des experts d'autres ministères, dont le travail est lié aux questions internationales, et Affaires mondiales. Ces experts pourraient servir un temps à Affaires mondiales avant de retourner au sein de leur ministère, un peu comme les mouvements internes que j'aimerais voir. De plus, il faut se rappeler que la diplomatie nécessite des compétences très particulières qu'on apprend sur le long cours et qu'il n'est pas donné à tous de les maîtriser au même niveau. Il faut se rappeler qu'il s'agit de compétences très particulières.

Mme Tiwari : Nous avons aussi appris dans le cadre des recommandations que les jeunes professionnels ont peur de quitter Affaires mondiales pour aller bâtir leur portfolio dans d'autres ministères et y revenir ensuite. Il s'agit des mêmes enjeux de rétention et de recrutement. Si nous arrivions à créer cette pollinisation croisée entre les autres ministères et Affaires mondiales, le corps diplomatique à Affaires mondiales en bénéficierait, et les activités diplomatiques dans les autres ministères en bénéficieraient aussi. Il s'agirait alors d'un exercice pangouvernemental. Je vous remercie.

The Chair: Thank you very much. I just wanted to point out to the committee and the witnesses that we will be hearing from other government departments and agencies in the next few weeks.

Senator Greene, the last question.

Senator Greene: The inspiration for this question is from Senator Deacon, who asked the question, “Looking back at the end of your careers, what would you be most happy with?” I would have expected an answer that said something like, “I helped preserve democracy on behalf of the world” or “I expanded or promoted freedom” — those big questions. Instead, the answers were along the lines of, “What have I done for my department?” I think it’s important to understand that GAC is not an end in itself. It’s a tool. So I would like to ask how well you are using the tool.

Ms. Fortune: I think that’s a great observation, and I think it speaks to our findings as well. Because we were surprised when we talked to young professionals and asked them what their vision for the department was. They said that they wanted better HR, not that they want to work on human rights, or that they want a department that defends gender equality or that is a climate-change expert and pushing the envelope on all of these big issues at the UN. They said, “We want better corporate culture.”

What you do with the tool is only as good as the tool itself, and until we are able to fix our internal issues, we can’t pursue the excellence that we want to see on the global scale to the best of our abilities.

Mr. Labrosse: I agree with this. There is also, perhaps, a feeling among many young professionals that all of these ideals and objectives that the tool of Global Affairs can achieve are very remote from us. We’re not necessarily included in those things. Sejal was talking about the “Take Me with You” initiative where higher-level people could bring us along so that perhaps we would feel more involved and feel like we could have more of an impact and use the tool of Global Affairs a bit more.

I think the problem with young professionals is that we feel everything is too remote.

Ms. Tiwari: Thank you, senator, for that question. I agree with my colleagues. One more thing to really talk about is Canadian values as part of us as employees. We have to make sure GAC stays competitive on the global stage, not just having those values and policies and programs but having those values in employees and diplomats abroad.

Le président : Je vous remercie beaucoup. Je souhaite simplement mentionner aux membres du comité et aux témoins que nous allons accueillir des représentants d’autres ministères et organismes au cours des prochaines semaines.

Sénéateur Greene, vous êtes le dernier intervenant.

Le sénateur Greene : Ma question s’inspire de celle que vous a posée la sénatrice Deacon, à savoir qu’est-ce qui, à la fin de votre carrière, vous rendrait le plus heureux? Je m’attendais à des réponses comme « J’ai contribué à préserver la démocratie dans le monde » ou « J’ai promu la liberté », soit des grands enjeux de cette nature. Au lieu de cela, les réponses allaient plutôt dans le sens de ce que vous aviez fait pour le ministère. Je pense qu’il est important de comprendre qu’Affaires mondiales n’est pas une fin en soi. C’est un outil. J’aimerais donc vous demander dans quelle mesure vous utilisez bien cet outil.

Mme Fortune : Je pense qu’il s’agit d’une excellente observation et qu’elle reflète aussi nos conclusions. Nous avons été surpris des réponses de jeunes professionnels lorsque nous leur avons demandé quelle était leur vision du ministère. Ils ont dit vouloir qu’on améliore les ressources humaines, et non pas qu’ils veulent renforcer les droits de la personne, ou qu’ils veulent un ministère qui défend l’égalité des genres ou qui est un expert en changements climatiques et qui fait avancer tous ces grands dossiers aux Nations unies. Ils ont répondu souhaiter qu’on améliore la culture au sein de l’organisation.

Ce qu’on fait avec l’outil ne sera bon que dans la mesure où l’outil est bon, ce qui veut dire que tant que nous ne pourrions pas régler nos problèmes internes, nous ne pouvons aspirer à l’excellence que nous souhaitons atteindre sur la scène internationale en faisant de notre mieux.

M. Labrosse : Je suis d’accord avec ma collègue. Il faut dire aussi que beaucoup de jeunes professionnels ont sans doute le sentiment que tous ces idéaux et objectifs qu’Affaires mondiales en tant qu’outil peut servir à atteindre sont très éloignés d’eux, de nous. Nous ne participons pas vraiment. Mme Tiwari a parlé de l’initiative « Emmenez-moi avec vous » dans le cadre de laquelle nous pourrions accompagner des hauts dirigeants. Nous pourrions nous sentir ainsi plus impliqués et sentir que nous pouvons exercer plus d’influence et utiliser davantage l’outil qu’est Affaires mondiales.

Je pense que le problème des jeunes professionnels est que nous sentons que tout est trop éloigné de nous.

Mme Tiwari : Je vous remercie de cette question, sénateur. Je suis d’accord avec mes collègues. Il faut aussi parler de l’application des valeurs canadiennes à nous, employés. Nous devons veiller à ce qu’Affaires mondiales reste concurrentiel sur la scène mondiale, mais aussi à ce que ce ne soit pas seulement nos politiques et nos programmes qui témoignent de nos valeurs, mais aussi nos employés et nos diplomates à l’étranger.

Again, I would circle back to EDI as a crucial component. For example, on July 26, 2022, the U.S. Senate Committee on Foreign Relations held a hearing on equity, diversity and inclusion as part of their way of increasing or proliferating U.S. values in their employees and across. So the business case for EDI being part of why these values should be part of employees and not just policies is becoming stronger and stronger. We need to understand that these are not isolated instances of why our responses were just based on GAC as an employer and not GAC as a global actor. There are missing components there, which are the challenges that we talked about today. Meeting those challenges is why we thought we could do a better job eventually. Thank you.

The Chair: Thank you very much. We've unfortunately run out of time not only for a second round but for the chair to ask some questions. This really hurts me because I was reflecting on joining the department in my twenties and how I would have answered the questions that were put by Senator Deacon and Senator Greene. Looking back, I wanted to end the Cold War, of course. And it has ended, but not really.

I would like to really thank our witnesses. It takes a bit of fortitude to appear before a Senate committee, and I want to thank you for doing that. Your comments were very rich and helpful to us as we go on ahead.

As I mentioned, some of our work includes other government departments. We will also be looking at other foreign ministries in our study.

Colleagues, I don't know if any of you have any other business, but before we adjourn, I wanted to mention that at last Thursday's meeting on future business, I updated members of the committee on efforts to secure an order of reference for this committee to undertake a comprehensive review of the Sergei Magnitsky Law and the Special Economic Measures Act, or SEMA. Under the Justice for Victims of Corrupt Foreign Officials Act, reviews of Magnitsky and SEMA are mandated within five years of entry into force. That was 2017. We are now five years later.

Leaders here in the Senate have discussed the issue, and the agreement was that we will seek authorization via a committee motion as soon as possible. That's how we will be proceeding. This will provide a timely and interesting opportunity for us to do some work on the sanctions issue, especially since Ukraine is still in the limelight.

Colleagues, are there any other items anyone wants to raise? If not, I want to remind you that our next meeting will be tomorrow morning, at 11:30, in this room. We will again discuss the situation in Ukraine as part of our ongoing plan to receive regular updates on the matter.

Encore une fois, je reviens à l'élément essentiel qu'est le principe de l'équité, la diversité et l'inclusion. À titre d'exemple, le comité sénatorial américain des relations étrangères a tenu une audience le 26 juillet 2022 sur l'équité, la diversité et l'inclusion afin de répandre les valeurs américaines chez les employés de l'État et au-delà. Les arguments en faveur du fait que l'équité, la diversité et l'inclusion sont des valeurs qui doivent se refléter chez les employés, et pas seulement dans les politiques, prennent de plus en plus racine. Il faut comprendre que si nos réponses portaient sur Affaires mondiales comme employeur et non comme acteur mondial, ce n'est pas un cas isolé. Il y a des éléments manquants, et ce sont les problèmes dont nous avons parlé aujourd'hui. Nous pensons pouvoir faire un meilleur travail une fois que ces problèmes seront réglés. Je vous remercie.

Le président : Je vous remercie beaucoup. Nous manquons malheureusement de temps pour une deuxième série de questions, et aussi pour que la présidence puisse poser quelques questions. Je trouve cela triste, car je repensais au moment où je suis arrivé au ministère dans la vingtaine et aux réponses que j'aurais données aux questions de la sénatrice Deacon et du sénateur Greene. Quand j'y repense, je voulais mettre fin à la guerre froide, bien sûr. Elle a pris fin, mais pas vraiment.

Je tiens à remercier sincèrement nos témoins. Il faut du courage pour témoigner devant un comité du Sénat, et je veux vous remercier de l'avoir fait. Vos commentaires étaient riches en renseignements et ils nous seront utiles pour la suite.

Comme je l'ai mentionné, nos travaux portent aussi sur d'autres ministères, et nous examinerons aussi la situation dans les ministères des Affaires étrangères d'autres pays.

Chers collègues, je ne sais pas si vous avez d'autres points à soulever, mais avant de lever la séance, je veux mentionner que lors de la réunion de jeudi dernier sur les travaux à venir, j'ai fait le point sur les efforts pour obtenir un ordre de renvoi afin de procéder à un examen exhaustif de la loi de Sergueï Magnitski et de la Loi sur les mesures économiques spéciales. La Loi sur la justice pour les victimes de dirigeants étrangers corrompus prévoit des examens de ces lois dans les cinq ans après son entrée en vigueur. C'était en 2017, et nous sommes aujourd'hui cinq ans plus tard.

Les leaders au Sénat ont discuté de la question, et ils ont convenu que nous demanderions une autorisation dans le cadre d'une motion du comité le plus tôt possible. Nous procéderons ainsi. Le moment est bien choisi pour nous de nous pencher sur la question des sanctions, en particulier parce que l'Ukraine est toujours au cœur de l'actualité.

Chers collègues, voulez-vous soulever d'autres points? S'il n'y en a pas, j'aimerais vous rappeler que notre prochaine réunion aura lieu demain, à 11 h 30, dans cette salle. Nous discuterons encore une fois de l'Ukraine pour poursuivre nos mises à jour régulières sur la situation comme nous l'avons prévu.

We will have witnesses directly from Ukraine who will be appearing before us tomorrow.

With that, thank you for an excellent meeting. Thanks again to our witnesses.

(The committee adjourned.)

Nous aurons des témoins en direct de l'Ukraine.

Sur ce, je vous remercie pour cette excellente réunion. Je remercie encore une fois nos témoins.

(La séance est levée.)
