

**EVIDENCE**

OTTAWA, Thursday, June 8, 2023

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met with videoconference this day at 11:29 a.m. [ET] to examine 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 M. Boehm. I am a senator from Ontario and the chair of the Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade.

[*English*]

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

**Senator Ravalia:** Thank you, chair. Good morning and welcome to the minister and your team. We are delighted to have you here. I'm Mohamed Ravalia from Newfoundland and Labrador.

[*Translation*]

**Senator Gerba:** Welcome, Madam Minister. Amina Gerba from Quebec.

[*English*]

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

**Senator MacDonald:** Michael McDonald, Cape Breton, Nova Scotia.

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

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

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

**Senator Boniface:** Gwen Boniface, Ontario.

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

**Senator R. Patterson:** Good morning. Rebecca Patterson, Ontario.

**Senator Richards:** David Richards from New Brunswick.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le jeudi 8 juin 2023

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 11 h 29 (HE), avec vidéoconférence, pour examiner, pour 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 sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international.

[*Traduction*]

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je demanderai aux membres du comité qui participent à la réunion d'aujourd'hui de se présenter.

**Le sénateur Ravalia :** Merci, Monsieur le président. Je souhaite la bienvenue à la ministre et à son équipe. Nous sommes ravis de vous accueillir ce matin. Je suis Mohamed Ravalia de Terre-Neuve-et-Labrador.

[*Français*]

**La sénatrice Gerba :** Bienvenue, madame la ministre. Amina Gerba, du Québec.

[*Traduction*]

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

**Le sénateur MacDonald :** Michael McDonald, de Cape Breton en Nouvelle-Écosse.

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

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

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

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

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

**La sénatrice R. Patterson :** Bonjour. Rebecca Patterson, de l'Ontario.

**Le sénateur Richards :** David Richards, du Nouveau-Brunswick.

**The Chair:** Thank you, senators. I welcome all of you, as well as those across our country who are watching us today.

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

To discuss the matter, we are honoured to welcome The Honourable Mélanie Joly, P.C., M.P., Minister of Foreign Affairs.

Minister, welcome to the committee. Officials from Global Affairs Canada or GAC, accompanying you today are: David Morrison, Deputy Minister of Foreign Affairs; Alexandre Lévêque, Assistant Deputy Minister, Strategic Policy; Vera Alexander, Associate Assistant Deputy Minister, Human Resources; Stéphane Cousineau, Senior Assistant Deputy Minister, People and International Platform; and Anick Ouellette, Assistant Deputy Minister and Chief Financial Officer, Corporate Planning, Finance and Information Technology and Chief Financial Officer. Ms. Ouellette, that is quite a title.

[*Translation*]

Madam Minister, before we hear your statement and move on to questions and answers, I would like to ask the members and witnesses present in the room to refrain from leaning too close to their microphone or removing their earpiece when doing so. This will avoid any feedback that could have a negative impact on committee staff and others in the room wearing earpieces.

[*English*]

Minister, we are ready to hear your opening remarks. As per usual practice, this will be followed by questions from senators. You have the floor, madam minister.

[*Translation*]

**Hon. Mélanie Joly, P.C., M.P., Minister of Foreign Affairs:** Thank you, Mr. Chair — thank you, Peter, it's a pleasure to be here.

[*English*]

It is a pleasure to be with all of you today.

I last spoke to you about a year ago, two months after Russia's illegal invasion of Ukraine. Of course, a lot has happened since then. While Ukrainians continue to fight for their freedom, Canada stands firmly with them in their struggle. Our extensive support for Ukraine is possible in large part thanks to

**Le président :** Chers collègues, merci. Je souhaite la bienvenue à tous, ainsi qu'aux gens de partout au pays qui nous regardent aujourd'hui.

Nous poursuivons aujourd'hui notre étude en vue de déterminer si le service extérieur et l'appareil de politique étrangère du Canada sont adaptés aux besoins et en mesure de relever les défis actuels et futurs sur l'échiquier international.

Nous avons l'honneur d'accueillir l'honorable Mélanie Joly, p.c., députée et ministre des Affaires étrangères, pour nous aider dans nos délibérations.

Bienvenue au comité, madame la ministre. Vous êtes accompagnés par des représentants d'AMC, Affaires mondiales Canada, à savoir : David Morrison, sous-ministre des Affaires étrangères; Alexandre Lévêque, sous-ministre adjoint, Politique stratégique; Vera Alexander, sous-ministre adjointe associée, Ressources humaines; Stéphane Cousineau, sous-ministre adjoint principal, Personnes et plateforme internationale; Anick Ouellette, sous-ministre adjointe et dirigeante principale des finances, Planification ministérielle, finances et technologies de l'information. Madame Ouellette, c'est tout un titre.

[*Français*]

Avant d'écouter votre déclaration, madame la ministre, et de passer aux questions et réponses, j'aimerais demander aux membres et aux témoins présents dans la salle de s'abstenir de se pencher trop près de leur microphone ou de retirer leur oreillette lorsqu'ils le font. Cela permettra d'éviter tout retour sonore qui pourrait avoir un impact négatif sur le personnel du comité et d'autres personnes dans la salle qui porteraient une oreillette.

[*Traduction*]

Madame la ministre, nous sommes disposés à entendre votre déclaration. Selon notre pratique usuelle, les sénateurs vous poseront ensuite des questions. La parole est à vous, madame la ministre.

[*Français*]

**L'honorable Mélanie Joly, c.p., députée, ministre des Affaires étrangères :** Merci, monsieur le président — merci cher Peter, c'est avec plaisir que je suis ici.

[*Traduction*]

Quel plaisir de me retrouver avec vous aujourd'hui!

Je vous ai parlé il y a un an environ, deux mois après l'invasion illégale de l'Ukraine par la Russie. Bien sûr, beaucoup de choses se sont passées depuis. Les Ukrainiens continuent à se battre pour leur liberté, et le Canada les appuie sans réserve dans leur lutte. Nous sommes en mesure d'offrir un si grand soutien à

unprecedented bipartisan support; for that, I want to thank you and all of your colleagues.

[*Translation*]

You've been studying the Canadian foreign service and other elements of the foreign policy machinery at Global Affairs Canada for over a year now. It's a very important topic, of course, everyone around the table will agree with that, but it's one that's very close to my heart.

At Global Affairs Canada, we're grappling with many of the same issues and challenges. While our efforts run in parallel with yours, we are following very closely the expert testimony provided at your meetings. It is with great pleasure that I will finally be able to make my own contribution to your considerable work; thank you for your invitation. I look forward to studying the final report resulting from this study, as it will be an essential tool for advancing our own work.

[*English*]

Yesterday, I provided staff at Global Affairs Canada with an initial update on the Future of Diplomacy Initiative. I will do the same with you today, then I am happy to answer all of your questions.

We are at a pivotal point in our history. I am certain that everyone in this room understands that and can feel the weight of it.

The world is experiencing unpredictability, uncertainty and geopolitical disruption. The rules-based system that has kept us safe is cracking, and the very institutions built upon it are under strain. Putin's illegal invasion of Ukraine offers clear proof.

However, this turbulence started well before February 24 of last year and it has repercussions well beyond the borders of Ukraine, or even Europe.

Around the world, we see growing boldness by authoritarians; the weaponization of information; democracies under threat, even under attack; countries, big and small, grappling with the impacts of climate change; crisis in places like Haiti, Afghanistan, Sudan, Venezuela and Myanmar and a global refugee crisis. This is a stark picture. Of course, it is only one side of the story.

We know that, in the face of these challenges, there is also light; it can be found in the faces of Ukrainians who refuse to stop fighting for their freedom, but also for ours; women and girls in Iran taking to the streets to defend their rights and human

l'Ukraine en grande partie grâce à l'appui sans précédent de tous les partis; j'aimerais vous en remercier, ainsi que tous vos collègues.

[*Français*]

Cela fait plus d'un an que vous étudiez le service extérieur canadien et les autres éléments de l'appareil de politique étrangère au sein d'Affaires mondiales Canada. C'est un sujet très important, bien entendu, tout le monde autour de la table sera d'accord avec ça, mais c'est un sujet qui me tient beaucoup à cœur.

Chez Affaires mondiales Canada, nous sommes aux prises avec plusieurs des mêmes questions et défis. Bien que nos efforts avancent en parallèle avec les vôtres, nous suivons de très près les témoignages d'experts fournis lors de vos rencontres. C'est avec grand plaisir que je pourrai finalement faire ma propre contribution à votre travail considérable; merci de votre invitation. J'ai hâte d'étudier le rapport final issu de cette étude, car il sera un outil essentiel pour faire progresser nos propres travaux.

[*Traduction*]

Hier, j'ai fait une mise à jour initiale au personnel d'Affaires mondiales Canada sur l'Initiative sur l'avenir de la diplomatie. Je vous en parlerai aujourd'hui et ensuite je répondrai à toutes vos questions.

Nous en sommes à un point charnière de notre histoire. Je suis sûre que chaque personne dans cette salle le comprend et peut aussi en ressentir l'ampleur.

Notre monde est secoué par l'imprévisibilité, l'incertitude et des perturbations géopolitiques. Le système fondé sur des règles qui nous a jadis protégés est en train de se fissurer, et les institutions que nous avons bâties en sont ébranlées. L'invasion illégale de l'Ukraine par Poutine en est la preuve évidente.

Toutefois, ces perturbations ont commencé bien avant le 24 février dernier et elles ont des répercussions bien au-delà des frontières de l'Ukraine, et même de l'Europe.

Partout au monde, nous sommes témoins de la témérité grandissante des dirigeants autoritaires; de l'information détournée en arme; des menaces et même des attaques dirigées contre les démocraties; les pays, les petits autant que les grands, aux prises avec les conséquences du changement climatique; des crises qui surviennent dans des pays comme Haïti, l'Afghanistan, le Soudan, le Venezuela et le Myanmar, ainsi qu'une crise de réfugiés internationale. Les faits sont désolants. Bien sûr, tout cela ne représente qu'un seul aspect du tableau.

Nous savons qu'il y a aussi des raisons d'être optimiste face à ces défis; les visages des Ukrainiens qui refusent d'abandonner leur combat pour non seulement leur liberté, mais également la nôtre; les femmes et les filles en Iran qui sont dans la rue pour

rights defenders, activists and journalists who are shedding light in dark corners of the world.

[*Translation*]

Before us lies a great challenge that comes only once in a generation. How we respond will define us for decades to come. We need to ensure that we have a modernized diplomacy that is well adjusted to the goal of the 21st century, and this work, this challenge, must be overcome because this work is paramount. Achieving this reform is an absolute priority for our government and for me personally.

A year ago, around the same time as you, we launched this major departmental transformation; we had to look in the mirror and be humble, and we had to ask ourselves the real questions. We've had good discussions by organizing over 80 consultations with the Ottawa team, with missions around the world and also with various stakeholders.

We have also worked with an external advisory board that was also conducting its own consultations. In addition, we're interested in what's happening elsewhere in the world because, at the same time as we're looking at this work, there are other foreign ministers who are also doing the work of reforming their own department.

[*English*]

After a year of broad and diverse engagement, I have been struck by how so many of the conversations really coalesced towards the same conclusion: Canada needs Global Affairs to be strategic and influential, and agile and responsive.

Given the increasing rate of global changes, it must be a modern, 21st-century department capable of anticipating, analyzing, understanding and managing emerging foreign policy challenges. We need it to draw on the wealth of talent, as well as the breadth and depth of foreign policy experience, available in Canada and globally. It must be able to effectively articulate, coordinate and deliver on a full global agenda. It must do so coherently and sustainably across the whole of government and based on established priorities. This is because, more and more, we will see other departments turning to Global Affairs Canada to understand some of the international dimensions of so many domestic files.

Finally, it needs to be open, modern and connected, both to the world and to the people we serve: Canadians.

affirmer leurs droits et les défenseurs, militants et journalistes qui revendiquent les droits de la personne et qui font jaillir de la lumière dans les recoins sombres du monde.

[*Français*]

Devant nous, il y a un grand défi qui n'arrive qu'une fois par génération. La façon dont nous répondrons nous définira pour les décennies à venir. Il faut s'assurer d'avoir une diplomatie modernisée bien ajustée à l'objectif du 21<sup>e</sup> siècle et ce travail, ce défi, doit être surmonté parce que ce travail est primordial. La réalisation de cette réforme représente une priorité absolue pour notre gouvernement et pour moi personnellement.

Il y a un an, environ au même moment que vous, nous avons lancé cette grande transformation ministérielle; nous avons dû nous regarder dans le miroir et faire preuve d'humilité, et nous avons dû nous poser les vraies questions. Nous avons eu de bonnes discussions en organisant plus de 80 consultations auprès de l'équipe d'Ottawa, auprès des missions partout dans le monde et aussi auprès de différentes parties prenantes.

Nous avons également travaillé avec un conseil consultatif externe qui menait aussi ses propres consultations. Nous sommes également intéressés à ce qui se passe ailleurs dans le monde, car au même moment où nous regardons ce travail-ci, il y a d'autres ministres des Affaires étrangères qui font aussi le travail de réforme de leur propre ministère.

[*Traduction*]

Au bout d'un an de consultations variées et étendues, j'ai été frappée par le nombre de conversations qui sont arrivées à la même conclusion : Affaires mondiales Canada doit être stratégique, agile et réactif, et capable d'exercer une influence.

Vu le nombre croissant de changements sur l'échiquier international, nous devons avoir un ministère moderne, digne du XXI<sup>e</sup> siècle, capable d'anticiper, d'analyser, de comprendre et de gérer les défis émergents en matière de politique étrangère. Nous devons miser sur les nombreux talents et toute la gamme d'expérience en matière de politique étrangère que nous avons ici au Canada et à l'étranger. Le ministère doit être capable de concevoir, de coordonner et de mettre en œuvre un programme international complet, et ce, de façon efficace. Le ministère doit le faire de façon cohérente et durable à l'échelle de tout le gouvernement et en fonction des priorités établies. D'autres ministères se retourneront de plus en plus vers Affaires mondiales Canada pour comprendre les dimensions internationales de tant de dossiers nationaux.

Enfin, le ministère doit faire preuve d'ouverture, de modernité et de connectivité, à la fois à l'égard du monde et des gens que nous servons : les Canadiens.

Most critically, I have heard that we need to invest in our workforce. Our people are our ears and eyes on the ground. More than that, they are the heart and soul of our diplomacy. Staff and their families have dedicated their lives to serve our wonderful country. In return, we need to make sure that they have access to the tools and resources they need to succeed.

We need to build a workforce that is skilled, bilingual, healthy and dedicated to excellence. It must also represent a diversity of thoughts, lived experiences and backgrounds, which will benefit both our foreign policy and the foreign service itself.

To use a very Canadian metaphor, hockey, we need to skate where the puck is going. To do so, there are four main courses of action that we're looking at. The first one is people, the second is policy expertise, the third one is presence and, finally, processes.

For people, we need to make sure that we improve the department's workplace culture by ensuring staff are valued, heard and feel supported.

We will, firstly, revamp recruitment and training, increase diversity and strengthen knowledge of our official languages, as well as foreign languages.

[*Translation*]

This is important for the Official Languages Act. Francophones within Global Affairs Canada have had concerns about this reality for too long.

[*English*]

We also need to provide greater support to our staff and families abroad, including, of course, in times of crisis. We must also keep our locally engaged staff top of mind. They are at the core of our missions abroad. We need to do better to support them. So many heads of missions on the road have told me how much they see their own work and their own team as a big family, and that, of course, includes locally engaged staff.

[*Translation*]

Secondly, we will increase our public policy expertise in certain key areas, including climate change, energy and critical minerals, and all things digital and artificial intelligence.

Ce qui est encore plus important, c'est la nécessité d'investir dans notre personnel, qui œuvre sur le terrain et est témoin de ce qui se passe. Plus que ça encore, ils sont au cœur de la diplomatie. Les employés et leurs familles consacrent leur vie au service de notre magnifique pays. En retour, nous devons veiller à ce qu'ils aient les outils et les ressources nécessaires pour réussir.

Il nous faut des employés qualifiés, bilingues, en santé et voués à l'excellence. Nos gens doivent être représentatifs de toute une gamme d'écoles de pensée, de vécus et de parcours, ce qui bénéficiera à la fois à notre politique étrangère et au service extérieur même.

Je vais utiliser une métaphore canadienne, le hockey, et vous dire que nous devons nous diriger là où la rondelle se trouvera. Pour ce faire, nous allons travailler sur quatre fronts. Le premier, les gens, le deuxième, l'expertise en matière de politique, le troisième, la présence, et le quatrième, les processus.

En ce qui concerne nos gens, nous devons améliorer la culture du milieu de travail du ministère pour que les employés se sentent reconnus, entendus et soutenus.

Nous commencerons en remaniant les processus de recrutement et de formation, en accroissant la diversité et en renforçant les connaissances de nos langues officielles, ainsi que des langues étrangères.

[*Français*]

C'est important pour la Loi sur les langues officielles. Cela fait trop longtemps que les francophones au sein d'Affaires mondiales Canada ont des préoccupations au sujet de cette réalité.

[*Traduction*]

Nous devons aussi offrir un meilleur soutien à nos employés et à leurs familles à l'étranger, notamment en période de crise. Nous devons aussi garder à l'esprit le personnel recruté localement. Ces gens sont au cœur de nos missions à l'étranger. Nous devons en faire plus pour les soutenir. De nombreux chefs de mission m'ont dit à quel point ils perçoivent leur travail et celui de leur équipe comme l'effort d'une grande famille, ce qui comprend bien sûr le personnel recruté localement.

[*Français*]

Deuxièmement, nous augmenterons notre expertise en matière de politique publique dans certains domaines clés, y compris les changements climatiques, l'énergie et les minéraux critiques, et tout ce qui concerne le numérique et l'intelligence artificielle.

Thirdly, we will increase our presence abroad, especially in certain key multilateral missions, starting with the United Nations, but also in some G20 countries and other strategic countries.

Finally, we're going to make sure that the department has the tools, procedures and culture of priorities that are needed in order to work effectively and to defend ourselves against the rise in cyber threats.

[*English*]

Of course, we are not waiting until then to get started. You have seen our Indo-Pacific Strategy, which was the biggest investment in a generation in our foreign policy and our increased diplomatic footprint. We are opening six new embassies and appointing eight new ambassadors.

[*Translation*]

Since I was sworn in as Minister of Foreign Affairs, our government has opened embassies in Estonia, Lithuania, Slovakia, Armenia, Fiji and Rwanda.

Earlier this week, we appointed a new permanent representative to the African Union. We've also strengthened the department's consular capacity and given a boost to climate change financing, and we're working very hard to build a diverse and healthier workplace.

[*English*]

To conclude, I can assure you that as we move forward on this journey of transformation we will tackle these issues with the seriousness and ambition that is required in the circumstances. After all, diplomacy is part of our security architecture. Of course, more and more Canadians know that diplomacy is core to our interests but also to our well-being and to our security and prosperity.

Now is the time that we meet the moment and that we invest and adapt.

[*Translation*]

I'll be happy to answer your questions. Thank you for your work.

**The Chair:** Thank you very much, Madam Minister.

Troisièmement, nous allons augmenter notre présence à l'étranger, particulièrement dans certaines missions multilatérales clés, en commençant par l'Organisation des Nations unies, mais aussi dans certains pays du G20 et d'autres pays stratégiques.

Finalement, nous allons nous assurer que le ministère aura les outils, les procédures et la culture de priorités qui sont nécessaires afin de travailler de façon efficace et pour se défendre contre la hausse des cybermenaces.

[*Traduction*]

Bien sûr, nous n'attendrons pas que toutes ces initiatives soient mises en œuvre avant de commencer. Vous avez vu notre Stratégie pour l'Indo-Pacifique, le plus grand investissement de notre génération en matière de politique étrangère et d'agrandissement de notre réseau diplomatique. Nous ouvrirons six nouvelles ambassades et nous nommerons huit nouveaux ambassadeurs.

[*Français*]

Depuis mon assermentation comme ministre des Affaires étrangères, notre gouvernement a ouvert une ambassade en Estonie, en Lituanie, en Slovaquie, en Arménie, aux Fidji et au Rwanda.

Plus tôt cette semaine, nous avons nommé un nouveau représentant permanent à l'Union africaine. Nous avons aussi renforcé la capacité consulaire du ministère et donné un coup de pouce au financement pour la lutte contre les changements climatiques, et nous travaillons très fort pour bâtir un milieu de travail diversifié et plus sain.

[*Traduction*]

À titre de conclusion, permettez-moi de vous assurer qu'au fur et à mesure que nous avancerons dans notre transformation, nous relèverons les défis avec tout le sérieux et l'ambition nécessaires, compte tenu des circonstances. Après tout, la diplomatie fait partie de notre architecture sécuritaire. De plus en plus de Canadiens savent que la diplomatie est non seulement au cœur de nos intérêts, mais également de notre bien-être et de notre sécurité prospérité.

L'heure est venue d'investir et de s'adapter.

[*Français*]

Cela me fera plaisir de répondre à vos questions. Merci pour votre travail.

**Le président :** Merci beaucoup, madame la ministre.

Respected colleagues, I'd like to point out that, in the first round, you have four minutes of speaking time, including questions and answers.

[English]

To members of our committee and to our witnesses, please be concise. We can always go to a second round if we have time. The minister has a hard stop at 12:30 but her deputy, David Morrison, has agreed to stay longer if and as required.

Colleagues, I would also ask you, please, to stay on the topic of this particular hearing.

**Senator Harder:** I endorse the four priorities that you have identified but I want to put it in the broader context of what is going on in other foreign ministries.

You know that the State Department in the United States has made a significant infusion in the early Biden years of both personnel and in ensuring that the overseas element of their State Department is strengthened.

France just made an announcement of 700 new foreign service officers, which is 20% of its workforce — a dramatic increase.

In the work that you have under way, I'm sure there will be an element of reallocation but there must also be, as you have referenced, new investments.

I wonder if you could give us some insight into where those investments would take place, but, almost more importantly at this stage, the transparency of making those adaptations of presence and having some public reporting on a regular basis of this process of transformation. I do not think that it will happen with the switch of a light but it needs to be seen to be working so that the strengthening of our recruitment process, the investment in foreign languages and the insurance that official languages policy is not only adhered to spiritually but is actually in place.

I would like to see where we will come out. My final point of reference is that we spend less per capita on the foreign service than the countries we wish to compare ourselves to — even less than Australia, let alone about 60% of what Germany does. Surely reallocation cannot be the only way. We have to reallocate to be credible but invest to be functional.

**Ms. Joly:** Thank you. We could have an entire conversation for hours on this.

Chers collègues, j'aimerais vous préciser que, pour le premier tour, vous disposez de quatre minutes de temps de parole, incluant les questions et les réponses.

[Traduction]

Honorables sénateurs et témoins, la concision sera de mise. Si nous avons suffisamment de temps, nous pourrions procéder à une deuxième série de questions. La ministre doit nous quitter à 12 h 30, mais son sous-ministre, David Morrison, a accepté de rester plus longtemps, au besoin.

Chers collègues, je vous prie également de ne pas vous écarter du thème de la réunion.

**Le sénateur Harder :** J'appuie les quatre priorités que vous avez nommées, mais j'aimerais les situer dans le contexte plus élargi de ce que font les autres ministères des Affaires étrangères.

Vous savez que le Département d'État des États-Unis a investi des montants considérables pendant les premières années de l'administration Biden, afin d'accroître ses effectifs et de renforcer le dispositif diplomatique déployé à l'étranger.

La France vient d'annoncer le recrutement de 700 nouveaux agents de son service diplomatique, soit 20 % de ses effectifs, ce qui constitue une hausse dramatique.

Je suis sûr que des fonds seront réaffectés pour réaliser le travail en cours, mais il y aura forcément de nouveaux investissements, comme vous l'avez indiqué.

Nous aimerions savoir à quoi serviront ces investissements, mais ce qui est presque encore plus important actuellement, c'est la transparence avec laquelle vous allez accroître votre présence et faire rapport publiquement et régulièrement sur le processus de transformation. Je ne pense pas que tout cela se réalisera du jour au lendemain, mais nous devons pouvoir voir ce qui se fait, comment vous renforcerez le processus de recrutement, comment vous investirez dans les langues étrangères, et voir que la politique en matière de langues officielles ne fait pas seulement l'objet de vœux pieux, mais est véritablement respectée.

Il serait bien de voir le résultat. Enfin, j'aimerais souligner que nous dépensons moins par habitant sur notre service extérieur que les pays auxquels nous aimerions nous comparer, même moins que l'Australie, et ne parlons pas de l'Allemagne. Nos dépenses ne représentent que 60 % de celles de ce pays. La réaffectation des fonds ne suffira sûrement pas. Nous devrions réaffecter des fonds pour être crédibles, mais pour être opérationnel, il faut investir.

**Mme Joly :** Merci. Nous pourrions en parler pendant des heures.

I will answer your question, but I will also let my deputy minister add anything that is linked to operational issues.

The idea was to present the Future of Diplomacy document to heads of missions and staff for discussion to ensure that everybody agreed on the analysis of what we have heard and also where we were heading and, therefore, the priorities. We got really good feedback yesterday, and in the coming days, of course, the committee's work will be important.

The other aspect I did not mention in my speech, but was key, is that I announced yesterday that this plan would be supported by Assistant Deputy Minister Antoine Chevrier. Antoine and his team have until September 1, 2023, to come up with an implementation plan taking the different ideas and strategies and putting them into action.

That will help us to address the issue of investments, how we can reallocate and also how much more funding is required.

I hope that we can all work together to ensure that this is an area of investment that Canadians value and that they would prioritize. Canadians know that the world has changed. As with France or in the U.S., they recognize that. Therefore, they can support us as we're embarking upon this journey of transformation.

It is the first time that we are undergoing such an important reform. The last one was at the beginning of the 1980s with Barbara McDougall. The time is right, but it needs to be done well, to your point. Indeed, it needs transparency and clear updates. That will also be part of the work that Antoine will be doing.

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

**Senator MacDonald:** Thank you, minister.

I have a question about how we manage risk levels, and what criteria we use. There are four risk levels. I know level 2 includes countries like Belgium and the United Kingdom, which I'm surprised to see there. I'm surprised to see it is not level 1. I'm also surprised to see that China is included with Belgium and the United Kingdom in level 2. We have seen the conduct of China regarding the two Michaels. Why would China have a level 2 categorization, the same as the U.K. and Belgium? I'm curious how they fall into the same category.

**Ms. Joly:** If I may, Mr. Chair, what do you mean by risk levels?

**Senator MacDonald:** There are four risk levels that the department applies for travel.

Je vais répondre à votre question, mais je demanderai à mon sous-ministre de fournir des renseignements sur les questions opérationnelles.

Nous avons présenté le document intitulé *L'avenir de la diplomatie* aux chefs de mission et au personnel à des fins de discussion, afin que tout le monde s'entende sur l'analyse des observations que nous avons recueillies et nos orientations et, par conséquent, nos priorités. Nous avons reçu d'excellents commentaires hier, et le travail effectué par votre comité au cours des prochains jours nous sera très utile.

Je ne l'ai pas indiqué dans mon discours, mais il y a un aspect clé que j'ai annoncé hier, c'est-à-dire que le plan sera chapeauté par le sous-ministre adjoint Antoine Chevrier. M. Chevrier et son équipe auront jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2023 pour concevoir un plan de mise en œuvre qui tient compte des idées et des stratégies différentes.

Cela nous aidera à répondre à la question sur les investissements, c'est-à-dire ce que nous pouvons réaffecter et les crédits supplémentaires qui seront nécessaires.

J'espère que nous pourrons tous unir nos efforts pour que les Canadiens reconnaissent la valeur des investissements et les qualifient de prioritaires. Les Canadiens, tout comme les citoyens de la France ou des États-Unis, savent que le monde a changé. Ils pourront nous soutenir alors que nous effectuerons notre transformation.

C'est la première réforme majeure depuis très longtemps. La dernière remonte au début des années 1980, soit la commission McDougall. L'heure est venue de s'y attaquer, mais vous avez raison, nous devons bien faire le travail. Nous devons faire preuve de transparence et fournir des mises à jour claires. Cela fera également partie du travail effectué par M. Chevrier.

**Le président :** Merci, madame la ministre.

**Le sénateur MacDonald :** Madame la ministre, bonjour.

J'ai une question sur la façon dont nous gérons les niveaux de risque et les critères utilisés. Il existe quatre niveaux de risque. Je sais que le niveau 2 comprend des pays comme la Belgique et le Royaume-Uni, ce qui m'étonne. Je suis étonné de voir que le Royaume-Uni n'est pas classé niveau 1. Je suis également étonné de voir que la Chine est elle aussi classée niveau 2, avec la Belgique et le Royaume-Uni. Nous avons observé le comportement de la Chine à l'égard des deux Michael. Pourquoi la Chine est-elle classée niveau 2 comme le Royaume-Uni et la Belgique? J'aime bien savoir pourquoi.

**Mme Joly :** Monsieur le président, qu'entend-on par niveaux de risque?

**Le sénateur MacDonald :** Le ministère propose quatre niveaux de risques pour les voyages.

**Ms. Joly:** Do you mean for consular advice, not for human resources and hardship?

**Senator MacDonald:** For Canadians travelling to other countries. And I am curious to see that countries like Belgium and the United Kingdom and France, have a level 2 as opposed to a level 1, but I'm also very surprised to see China at level 2. I'm curious how we apply these criteria.

**Ms. Joly:** David Morrison, my Deputy Minister, can answer that question, and I will react to it as well.

**David Morrison, Deputy Minister of Foreign Affairs, Global Affairs Canada:** Thank you for the question.

I think you are referring to the travel advice that appears on our departmental website. That advice is composed of many different factors. Some of it would be political risk — you mentioned the two Michaels — and some of it is just plain criminality.

I can come back to you with all of the elements that go into the level of risk that we put on our website in advising Canadian travellers and how the final rating is achieved, if you will.

In larger countries, it is also regionalized. It might be dangerous to go to one part of the country and not to another part of the country.

I certainly accept that, at times, there will be counterintuitive results. I suspect that could be because of petty theft and criminality — those kinds of risks to Canadians — rather than risks like those faced by the two Michaels. We can certainly come back to you on the formula.

The final thing I would say is that we regularly assess the risks and change the formula as circumstances warrant.

**Ms. Joly:** This is a decision that is taken based on recommendations coming from the department; therefore, we rarely get involved in changing any form of advice coming from the department because we want to make sure we respect the independence of the process.

**Senator MacDonald:** I find some of the countries surprising in some categories. Some of those that are grouped together I find surprising. Thank you.

**Mr. Morrison:** We are happy to come back to you.

**The Chair:** Deputy minister, if you would get back to us in writing through the clerk on that point, that would be great.

**Mme Joly :** Vous parlez des conseils consulaires, et non pas des ressources humaines ou des gens en difficulté?

**Le sénateur MacDonald :** Je vous parle des Canadiens qui voyagent dans d'autres pays. Je suis étonné de voir que des pays comme la Belgique, le Royaume-Uni et la France sont classés niveau 2, plutôt que niveau 1, et je suis très étonné de voir la Chine classée niveau 2. J'aime bien savoir quels sont les critères.

**Mme Joly :** Mon sous-ministre, David Morrison, répondra à votre question, et ensuite j'interviendrai.

**David Morrison, sous-ministre des Affaires étrangères, Affaires mondiales Canada :** Je vous remercie de la question.

Je crois que vous faites référence aux conseils que nous offrons aux voyageurs sur notre site Web. Les conseils sont le résultat de nombreux facteurs. Il y a notamment le risque politique, comme le cas des deux Michael que vous venez de mentionner, et la criminalité, tout simplement.

Je pourrais vous revenir avec une liste de tous les facteurs dont nous nous servons pour établir le niveau de risque qui est affiché sur notre site Web à l'intention des voyageurs canadiens et comment le niveau est calculé, si vous voulez.

Dans les grands pays, nous examinons aussi les régions. Il se peut qu'une région d'un pays ne soit pas dangereuse, mais qu'une autre région le soit.

Parfois, les résultats peuvent sembler contraires à la logique, j'en conviens. Je soupçonne que c'est à cause de la criminalité et des menus larcins, des risques auxquels s'exposeraient les Canadiens, plutôt que des risques auxquels étaient exposés les deux Michael. Nous pouvons certainement vous fournir la formule.

Enfin, nous évaluons régulièrement les risques et nous modifions la formule selon les circonstances.

**Mme Joly :** C'est une décision qui est prise en fonction des recommandations émanant du ministère; nous cherchons rarement à modifier les conseils émanant du ministère, car nous voulons être sûrs de respecter l'indépendance du processus.

**Le sénateur MacDonald :** Je suis étonné de voir la classification de certains pays. C'est étonnant. Merci.

**M. Morrison :** Nous vous fournirons les renseignements avec plaisir.

**Le président :** Monsieur le sous-ministre, je vous prie de fournir ces renseignements par écrit à la greffière.

**Senator Boniface:** Thank you, minister, for being here, and thank you to your staff who have been here many times. We appreciate how they have assisted with this study.

I want to zero in on issues relating to proficiency in foreign languages, which is an issue facing us. According to the information provided by GAC, one third of the positions outside of Canada require proficiency in a foreign language, and the foreign-language training is provided prior to deployment. The information also notes that only 70% of individuals achieve the requisite level of language proficiency during the language training period.

Does GAC have information on how many foreign service officers master the foreign language rather than meeting the requisite level of proficiency? What languages are the most challenging in terms of that? What efforts are being made to recruit individuals who might already have that proficiency in the foreign language?

**Ms. Joly:** Thank you, senator.

This issue is certainly something that was identified by GAC as being an issue that we need to work on. That is why it is part of our first priority when thinking about the people and the investments required, which is foreign-language proficiency.

As to how we do that within the department — how we operationalize that — maybe David or Alexandre can add to that.

**Mr. Morrison:** I will take a swing at it, but our head of HR is here.

You asked a question about what languages are the hardest. Those would be Chinese, Japanese, Arabic and Russian. That is the original set of languages that seem to require a much greater investment than Spanish or Portuguese, for example.

It is partly driven by cost; it costs a great deal. I met someone at our head-of-mission meeting yesterday who has been in one-on-one German training. For reasons that you can imagine, that is very expensive. That person is having a year of language training and then going to Germany.

I'm very confident that best efforts are being made throughout the year; if that person doesn't achieve full mastery, the department still sends them. It is partly on a hope and a prayer that, while they are there, they will continue to work on their mastery of the language.

The bottom line is that we don't insist they hit the full target before they go.

I have been associated with the department for a long time and this is much better than it used to be. I was given six weeks of Spanish training before being sent to Cuba, where nobody spoke

**La sénatrice Boniface :** Madame la ministre, merci à vous et à votre personnel d'être des nôtres. Vos fonctionnaires sont venus témoigner plusieurs fois. Nous les remercions de leur aide dans le cadre de notre étude.

Je voudrais en savoir plus sur la maîtrise des langues étrangères, qui est un problème. Selon les renseignements fournis par AMC, un tiers des postes à l'extérieur du Canada exige la maîtrise d'une langue étrangère, et la formation linguistique est offerte avant le déploiement. Nous avons aussi appris que seulement 70 % des employés ont acquis la maîtrise exigée au bout de la formation linguistique.

AMC a-t-il des renseignements sur le nombre d'agents du service extérieur qui maîtrisent la langue étrangère et de ceux qui ont le niveau exigé? Quelles langues sont les plus difficiles? Quel effort faites-vous pour recruter des personnes qui pourraient déjà maîtriser des langues étrangères?

**Mme Joly :** Merci, sénatrice.

AMC sait qu'il doit se pencher sur ce problème. Il fait partie de la première priorité, à savoir investir dans les employés, notamment en ce qui concerne la maîtrise des langues étrangères.

Il se peut que M. Morrison ou M. Lévêque puisse vous indiquer comment nous allons relever le défi au sein du ministère.

**M. Morrison :** Je me lance, mais notre cheffe des ressources humaines est ici.

Les langues les plus difficiles? Ce serait le chinois, le japonais, l'arabe et le russe, l'ensemble qui, depuis le début, semble exiger beaucoup plus d'investissement que l'espagnol ou le portugais, par exemple.

C'est en partie fondé sur les coûts; c'est très cher. Hier, à notre réunion des chefs de mission, j'ai rencontré quelqu'un qui suivait une formation individuelle en allemand. Pour les raisons que vous pouvez imaginer, c'est très cher. Après un an de formation linguistique, il part pour l'Allemagne.

Je suis convaincu que les meilleurs efforts se font pendant l'année; si la personne n'arrive pas à être parfaitement bilingue, le ministère l'envoie quand même, en partie dans l'espoir que, là-bas, elle persévérera.

L'essentiel est de ne pas exiger que l'objectif soit intégralement atteint avant le départ.

Je travaille au ministère depuis longtemps, et c'est beaucoup mieux qu'avant. J'ai reçu six semaines de formation en espagnol avant d'être envoyé à Cuba, où personne ne parlait anglais. Il

English. It was sink or swim; I learned Spanish on the fly, and it has stuck with me. So things now are much better than they used to be.

There are some statistics circulating out there that compare us unfavourably with other foreign ministries. I think we have a denominator problem. The best foreign ministries out there, or the ones with the highest scores, are still in the 50% range of where they would like to be, and we are at around 35% or 36%, so I think there is a math problem. But overall, I think we are much better than we used to be.

Perhaps Vera Alexander could add to that.

**The Chair:** I am sorry, Ms. Alexander, to cut you off, but we have reached that four-minute mark, and I want to keep going. This subject could come up again, if that is all right.

**Senator M. Deacon:** Thank you. There are so many questions, and there is so little time. I am going to ask the minister a question. Thank you all for being here.

In the past, we have been fortunate to have some of our predecessors speak to us, specifically Mr. Axworthy and Mr. Clark. Not surprisingly, they shared much information and their perspectives, but they both expressed the importance of making sure that foreign affairs does not get shuffled around too much and that this has been an issue with multiple governments with multiple leaders over the last 15 years or so. The numbers were actually quite startling.

With that in mind, I have two questions for you today. One, do you share those concerns, and, if so, how do we make longer-running tenure more the norm, taking into account what you opened with — the political realities and pressures over the course of a single government?

**Ms. Joly:** When I was first appointed Minister of Foreign Affairs, I talked to many former ministers, from Joe Clark, to Pierre Pettigrew, Jean Chrétien and John Baird. We all had, at the time, the same conclusion, which was that having a longer tenure is actually helpful. Why? Because there are many countries that are not necessarily democracies, and they tend to have longer tenures.

Also, it is a very demanding department, where the sun never sets. Right now, particularly, it is dealing with a crisis every month. I remember they all told me that you will be defined by your first crisis. The war in Ukraine was not part of my mandate letter. At the same time, there has been, since then, a lot of attention when it comes to the Indo-Pacific, the Sudan crisis and Iran. Crises are happening all of the time. Stability is helpful.

**Senator M. Deacon:** Thank you.

fallait bien s'en tirer tout seul; l'apprentissage n'a pas traîné, et ça m'est resté. C'est beaucoup mieux maintenant qu'avant.

Les statistiques qui circulent nous font plus mal paraître que d'autres ministères des affaires étrangères. Ce serait un problème de dénominateur. Les meilleurs ou ceux qui obtiennent les meilleurs pointages voudraient encore obtenir au moins 50 % de plus; nous, au moins 35 ou 36 %. C'est donc un problème de math. Mais, globalement, nous nous sommes beaucoup améliorés.

Mme Alexander pourrait en dire davantage.

**Le président :** Madame Alexander, désolé de vous interrompre, mais nous sommes à quatre minutes, et je tiens à poursuivre. Le sujet pourrait se présenter de nouveau si ça se passe bien.

**La sénatrice M. Deacon :** Merci. Tant de questions et si peu de temps. Je poserai une question à la ministre. Je vous remercie tous d'être ici.

Par le passé, nous avons eu le bonheur d'écouter certains de nos prédécesseurs, particulièrement MM. Axworthy et Clark. Comme on pouvait s'y attendre, ils nous ont communiqué beaucoup de renseignements ainsi que leurs points de vue, mais les deux ont souligné l'importance d'assurer une certaine permanence à ce ministère, vu le problème causé par les nombreux changements de gouvernement dirigé par divers chefs, depuis à peu près 15 ans. En fait, ils ont été étonnamment nombreux.

Avec cette idée en tête, j'ai deux questions pour vous. Êtes-vous également préoccupée et, dans l'affirmative, comment faire entrer dans la norme des mandats plus longs, compte tenu du sujet de l'entrée en matière de votre déclaration — les réalités et les pressions politiques pendant la durée d'un gouvernement?

**Mme Joly :** À ma nomination aux Affaires étrangères, j'ai conféré avec bon nombre de mes prédécesseurs, de Joe Clark à John Baird, en passant par Pierre Pettigrew et Jean Chrétien. Nous avons alors tous abouti à la même conclusion, c'est-à-dire qu'un mandat ministériel plus long est vraiment utile. Pourquoi? Parce que c'est une tendance dans beaucoup de pays qui ne sont pas nécessairement des démocraties.

De plus, ce ministère est très exigeant. Il ne voit jamais le soleil se coucher. Actuellement, il affronte une crise nouvelle tous les mois. Je me rappelle qu'on m'avait prédit que la première crise me définirait. La guerre en Ukraine ne figurait pas dans ma lettre de mandat. En même temps, la région indo-pacifique, la crise au Soudan et l'Iran ont beaucoup focalisé l'attention. Il survient toujours des crises. La stabilité est utile.

**La sénatrice M. Deacon :** Merci.

Quickly, I will bounce to the report and recommendations. There was a good article in the *Financial Post* this morning. I wonder more about the review and the fact that we are getting near the end of our study now. How do you plan on incorporating our findings from this study with the work that your department has been doing? How will they complement each other? I heard implementation is planned by September 1. We would be just finishing our study then. I just wonder what your thoughts are on that.

**Ms. Joly:** A lot of the folks who have been working on the future of diplomacy have been in contact with you. If you already have recommendations, that would be helpful. Of course, we will take your report into account. It's extremely important.

The goal is for this reform to be non-partisan and to be informed by the best minds. We've reached out to many former heads of missions, academics and, of course, you, senators. I think it's worth it for you to be in contact with my office, with Caroline Séguin who works with me and also with Alexandre Lévesque and Antoine Chevrier. That would be a good idea. In the end, the implementation plan will be ready for September 1, but we can also tweak some of the recommendations based on certain things that, for example, you would like to highlight.

**Senator Woo:** Thank you, minister. Based on recent trends, it seems to me that the future of diplomacy, as you call it, is going to be less diplomacy and more coercive measures: more use of sanctions, finessing sanctions, more unilateralism rather than multilateralism, more rule of alliances — that is, a rule of friends rather than a rule of law as traditionally understood — and more focus on military projection rather than diplomatic projection.

I would like you to react to that. While I agree that we need to think of the future of the diplomacy and have a department that can deliver that future, I wonder if we are straying away from diplomacy and moving in a different direction.

**Ms. Joly:** I don't agree with that premise for different reasons. First, Canada's ultimate objective, as with the vast majority of countries in the world, is to have stability and peace. That's what we're aiming for.

Right now, the rules that have kept us safe for the past 75 years are being challenged by different countries through multilateral organizations, or bilaterally, in different contexts. We need to make sure that we defend them in a diplomatic way and that we address the risks of geopolitical tensions. That's why, when you look at Canada's presence at the UN, where all these conversations are happening and where we defend our positions on international norms, or where new norms are being

Sautons rapidement au rapport et aux recommandations. Ce matin, on pouvait lire un excellent article dans le *Financial Post*. Je songe davantage à l'examen et à la fin prochaine de notre étude. Comment prévoyez-vous en intégrer les conclusions dans le travail de votre ministère? Comment se complèteront-ils? J'ai entendu dire que la mise en œuvre était prévue pour le 1<sup>er</sup> septembre. Nous serons alors seulement en train de mettre la dernière main à l'étude. Quelle est votre opinion à ce sujet?

**Mme Joly :** Vous avez été en contact avec beaucoup de personnes qui travaillent à façonner l'avenir de la diplomatie. Vos recommandations, si vous en avez déjà, seront utiles. Bien sûr, nous tiendrons compte de votre rapport. Il est extrêmement important.

L'objectif est que cette réforme ne soit pas partisane et qu'elle porte la marque des plus beaux esprits. Nous nous sommes adressés à beaucoup d'anciens chefs de mission, d'universitaires et, bien sûr, à vous, les sénateurs. Ça vaut la peine pour vous d'être en contact avec mon cabinet, avec Caroline Séguin, ma collaboratrice, et, également, avec Alexandre Lévesque et Antoine Chevrier. Ce serait une excellente idée. En fin de compte, le plan de mise en œuvre sera prêt pour le 1<sup>er</sup> septembre, mais nous pouvons aussi retoucher certaines des recommandations d'après certains éléments d'information que, par exemple, vous voudriez mettre en évidence.

**Le sénateur Woo :** Merci, madame la ministre. D'après des tendances récentes, il me semble que l'avenir de la diplomatie, comme vous l'appellez, sera moins de carottes plus de bâtons, c'est-à-dire plus de sanctions, des sanctions tout en finesse, plus de unilateralisme que de multilatéralisme, une primauté plus grande accordée aux alliances — c'est-à-dire aux amis — qu'au droit entendu dans le sens traditionnel de la primauté du droit et une priorité plus grande à la projection militaire qu'à la projection diplomatique.

Qu'en pensez-vous? D'accord, nous avons besoin de réfléchir à l'avenir de la diplomatie et besoin d'un ministère qui peut nous y conduire, mais je me demande si nous ne nous égarons pas en allant dans une direction différente qui nous éloigne de la diplomatie.

**Mme Joly :** Je rejette votre hypothèse pour différentes raisons. D'abord, l'objectif ultime du Canada, comme de l'immense majorité des pays, est la stabilité et la paix. C'est notre objectif.

Différents pays remettent en question, par l'entremise d'organisations multilatérales ou bilatérales et dans différents contextes, les règles qui assurent notre sécurité depuis 75 ans. Nous devons bien les défendre par des moyens diplomatiques et réduire les risques de tensions géopolitiques. Voilà pourquoi le Canada doit davantage être présent à l'ONU, où on discute de cette question, où nous défendons nos positions sur les normes internationales, où, également, on élabore de nouvelles normes,

developed, particularly when we think about digital and artificial intelligence, or even linked to climate issues, we need to be more present. When you look at the data, Canada has a lower footprint by far than other countries. I've said that because we are committed to multilateralism, we need to increase our presence within the UN not only in New York but also in Vienna, Rome, Nairobi and in the different headquarters of different sections of the UN.

We also need to be able to address the fact that, yes, the G7 is important, but we need to recognize that there is a growing frustration on the part of countries that are not part of the G7 regarding these rules. We need to hear their call for change. In that sense, that's why we need to invest in some G20 countries and key strategic countries. You will see me opening embassies — the Prime Minister is as well — and also going on bilateral visits across the world.

I visited more than 35 countries in the past 18 months, on all the continents. We absolutely need to do that because I profoundly believe that diplomacy is the best way, in the end, to keep our security.

**Senator Woo:** Thank you.

**Senator Ravalia:** Thank you, once again, minister. My question is in the context of the long-term strategy of Global Affairs Canada in the Middle East, particularly in the context of climate change, migration and energy dependence.

Canada has recently restored diplomatic relations with Saudi Arabia after a five-year feud. Can you comment how this development might enhance or impact our presence in this critical region given the ongoing volatility and conflicts in regions such as the recent Sudanese crisis; the ongoing issues in Yemen; more broadly, Saudi's increasing contact with Iran and, in a wider sense, what's happening in Libya and other countries in the Middle East?

**Ms. Joly:** Your question is obviously very relevant. We're seeing that the tectonic plates of geopolitics are moving. That's certainly a place on earth where that's the case.

On the question of Sudan per se, I have had some conversations about with my Saudi counterpart. When I went to Kenya, my goal was to make sure we could find a way to be helpful in providing a civilian voice to the Sudanese people, while the U.S. and Saudi Arabia were working much more on a ceasefire and a peace process. We're trying to contribute to peace in the region, particularly as we didn't want the Sudanese conflict to become a second theatre of a much more

particulièrement en ce qui concerne l'intelligence numérique et artificielle et où on discute même de questions climatiques. Les données montrent que le Canada prend beaucoup moins sa place que d'autres pays. Je l'affirme parce que nous devons nous engager davantage à l'égard du multilatéralisme, nous devons accroître notre présence à l'ONU, non seulement à New York, mais également à Vienne, à Rome, à Nairobi et dans les différentes administrations centrales des diverses sections de l'ONU.

Nous devons également savoir tenir compte du fait que, oui, le G7 est important, mais il y a une frustration croissante dans les pays qui ne font pas partie du G7 en ce qui concerne ces règles. Il faut entendre leur appel au changement. C'est pourquoi nous devons investir dans certains pays du G20 et dans certains pays stratégiques clés. Vous me verrez ouvrir des ambassades — tout comme le premier ministre — et effectuer des visites bilatérales dans le monde entier.

J'ai visité plus de 35 pays au cours des 18 derniers mois, sur tous les continents. Nous devons absolument le faire, parce que je crois profondément que la diplomatie est le meilleur moyen, en fin de compte, de préserver notre sécurité.

**Le sénateur Woo :** Merci.

**Le sénateur Ravalia :** Merci, encore une fois, madame la ministre. Ma question porte sur la stratégie à long terme d'Affaires mondiales Canada au Moyen-Orient, en particulier dans le contexte du changement climatique, des migrations et de notre dépendance énergétique.

Le Canada a récemment repris ses relations diplomatiques avec l'Arabie saoudite après une querelle de cinq ans. Pouvez-vous nous dire comment cette reprise pourrait renforcer notre présence dans cette région cruciale ou l'influencer, compte tenu de l'instabilité constante et des conflits qui font rage dans la région telle que la crise au Soudan, celle au Yémen et plus généralement, des interactions croissantes de l'Arabie saoudite avec l'Iran et, dans un sens plus large, de ce qui se passe en Libye et dans d'autres pays du Moyen-Orient?

**Mme Joly :** Votre question est évidemment très pertinente. Nous constatons que les plaques tectoniques de la géopolitique se déplacent. C'est sans contredit un endroit de la planète où cela s'observe.

En ce qui concerne la situation au Soudan, j'ai eu quelques conversations avec mon homologue saoudien. Lorsque je me suis rendue au Kenya, mon objectif était de m'assurer que nous pouvions trouver un moyen de contribuer à donner une voix civile au peuple soudanais, tandis que les États-Unis et l'Arabie saoudite travaillaient davantage à l'obtention d'un cessez-le-feu et à l'enclenchement d'un processus de paix. Nous essayons de contribuer à la paix dans la région, d'autant plus que nous ne

internationalized conflict. That is why we worked together on this very issue.

My Kuwaiti counterpart was here recently. It was the first time in 20 years that Kuwait's Minister of Foreign Affairs was here. We're working with them on the issue of maritime borders. I have also been having numerous conversations with my Gulf counterparts and, of course, with my Israeli and Palestinian counterparts.

The Middle East is an important region for us. Right now, what we're seeing is a battle of influence between the West and China and Russia. The different battlefields, the diplomatic ones, are Latin America, Africa, Asia and the Middle East. That's why we need to engage and show up. We have lots of allies and friends in the region. You can count on me to make sure that these relationships are being fostered and nurtured.

**Senator Ravalia:** I guess some of the criticism that has come up in terms of Global Affairs is that we have tended to be Eurocentric and very much allied towards our historical alliances, and rather anemic in our presence in Africa and all the connotations of the Middle East and Africa such as the huge migration, climate migration and individuals trapped in various places. Is some of the strategy going to be specifically to address this very critical area?

**Ms. Joly:** Yes, we have been focused on Europe for years and the U.S. as well, but we have turned west recently with the biggest investment in foreign policy since the fall of the Berlin Wall, which is the Indo-Pacific Strategy.

When it comes to Africa, we have just appointed for the first time a permanent representative at the African Union. We're also opening an embassy for the first time in Rwanda and more will be announced. Thank you.

[Translation]

**Senator Gerba:** Thank you, Madam Minister.

Thank you and welcome to the whole team who are already used to this committee.

Madam Minister, I'll start by applauding your various visits to Africa recently. We haven't seen that in a very long time.

I also applaud the appointment of Ben Marc Diendéré as the first Canadian observer to the African Union. This demonstrates an imminent return, we hope, of our country to that continent,

voulions pas que le conflit soudanais devienne le second théâtre d'un conflit beaucoup plus internationalisé. C'est pourquoi nous avons travaillé ensemble ici.

Mon homologue koweïtien est venu au Canada récemment. C'était la première fois en 20 ans que le ministre des Affaires étrangères du Koweït venait ici. Nous travaillons avec le Koweït à la question des frontières maritimes. J'ai également eu de nombreuses conversations avec mes homologues de la région du Golfe et, bien sûr, avec mes homologues israéliens et palestiniens.

Le Moyen-Orient est une région importante pour nous. Nous voyons actuellement une bataille d'influence se jouer entre l'Occident, la Chine et la Russie. Les différents champs de bataille, les champs diplomatiques, sont l'Amérique latine, l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient. C'est pourquoi nous devons nous mobiliser et nous montrer présents. Nous avons beaucoup d'alliés et d'amis dans la région. Vous pouvez compter sur moi pour veiller à ce que ces relations soient nourries et entretenues.

**Le sénateur Ravalia :** Je suppose qu'on reproche à Affaires mondiales Canada d'avoir tendance à trop se concentrer sur l'Europe et sur nos alliances historiques, puis de maintenir une présence plutôt anémique en Afrique et de trop peu s'intéresser aux enjeux propres au Moyen-Orient et à l'Afrique, tels que les grandes migrations, les migrations climatiques et la situation des personnes coincées à divers endroits. Est-ce qu'une partie de la stratégie du ministère sera consacrée à cette région névralgique?

**Mme Joly :** Oui, nous nous concentrons beaucoup sur l'Europe depuis des années, ainsi que sur les États-Unis, mais nous avons effectué un virage vers l'Ouest récemment avec le plus grand investissement en politique étrangère depuis la chute du mur de Berlin dans la Stratégie pour l'Indo-Pacifique.

En ce qui concerne l'Afrique, nous venons de nommer pour la première fois un représentant permanent auprès de l'Union africaine. Nous nous apprêtons aussi à ouvrir une première ambassade au Rwanda, et d'autres mesures seront annoncées. Merci.

[Français]

**La sénatrice Gerba :** Merci, madame la ministre.

Merci et bienvenue à toute l'équipe qui est déjà habituée à ce comité.

Madame la ministre, je vais commencer par saluer vos différents séjours en Afrique récemment. On n'a pas vu cela depuis très longtemps.

Je salue également la nomination de Ben Marc Diendéré comme premier observateur canadien à l'Union africaine. Cela démontre un retour imminent, on l'espère, de notre pays dans ce

especially to the African Union, which represents the 55 African states that are members of this pan-African organization.

My question is going to be about employees who work locally, who are engaged locally in our embassies around the world.

I'm delighted to hear that your plan's priority is staff. We know the role played by locally engaged staff, LES, in embassies. These LES account for 80% of our staff in embassies and are sort of the backbone because they're rooted, they know the context, they speak the local languages, and so on.

However, these same resources have demonstrated that their status is precarious. Their conditions are not the same as those of expatriate employees. Reports have shown that there is racism.

In this plan you are announcing today, Madam Minister, how do you intend to improve the attractiveness, retention and promotion of these resources?

**Ms. Joly:** That's an excellent question, senator. We had to manage the impact of our traditional approach at Global Affairs Canada with locally engaged staff when the time came to evacuate people from Kiev, during the first days of Russia's illegal invasion, and also in Sudan. We decided to take a new approach, which was essentially to evacuate people, to give locally engaged staff the choice to leave the country, which was not the case before.

Moreover, the obligation that Global Affairs Canada usually has towards these staff is not the same as for diplomats. The duty of care does not technically apply to locally engaged staff. I decided to change this approach in times of crisis, and that's why we evacuated the staff in question.

With regard to the precariousness of staff employment, this is one of the points we have identified, which we will be working on. There are a number of very innovative ideas that we're looking at, inspired in particular by what's happening in the United States or elsewhere in Europe, in terms of the ability of these people to eventually come to Canada, to work, but also so that we can offer them decent wages and benefits. This is certainly something that my deputy minister, David Morrison, has at heart and is working on.

As a final point, I could tell you that, when I met the Ukrainians or the Sudanese who were evacuated, whether when I was in Poland or Kenya, in both cases I think their reaction was extremely positive. I think this is part of a new philosophy, a new approach that we can adopt to ensure that every human

continent, surtout à l'Union africaine qui représente les 55 États africains qui sont membres de cette organisation panafricaine.

Ma question va porter sur les employés qui travaillent localement, qui sont recrutés localement dans nos ambassades dans le monde.

Je suis ravie d'apprendre que la priorité de votre plan est le personnel. Nous connaissons le rôle que jouent les employés recrutés sur place (ERP) dans les ambassades, ces ERP qui représentent 80 % de nos effectifs dans les ambassades et qui en constituent un peu l'épine dorsale parce qu'ils sont enracinés, ils connaissent le contexte, ils parlent les langues locales, etc.

Néanmoins, ces mêmes ressources ont démontré qu'elles ont un statut précaire. Leurs conditions ne sont pas les mêmes que celles des employés qui sont expatriés. Des rapports ont montré qu'il y avait du racisme.

Dans ce plan que vous annoncez aujourd'hui, madame la ministre, comment comptez-vous améliorer l'attractivité, le maintien et la promotion de ces ressources?

**Mme Joly :** C'est une excellente question, madame la sénatrice. Nous avons dû gérer l'impact de notre approche traditionnelle, à Affaires mondiales Canada, avec le personnel engagé localement lorsque le temps est venu d'évacuer les gens de Kiev, lors des premiers jours de l'invasion illégale de la Russie, et aussi au Soudan. On a décidé d'adopter une approche nouvelle, qui était essentiellement d'évacuer les gens, de donner le choix au personnel engagé localement de quitter le pays, ce qui n'était pas le cas auparavant.

De plus, l'obligation qu'Affaires mondiales Canada a habituellement à l'égard de ce personnel n'est pas la même que pour les diplomates. L'obligation de diligence ne s'applique pas, techniquement, au personnel engagé localement. J'ai décidé de changer cette approche en temps de crise, et c'est pour cela que nous avons évacué le personnel en question.

En ce qui concerne la précarité des emplois du personnel, cela fait partie des points que nous avons cernés, sur lesquels nous allons travailler. Il y a plusieurs idées très novatrices qu'on évalue en s'inspirant notamment de ce qui se passe aux États-Unis ou ailleurs en Europe sur le plan de la capacité de ces gens à éventuellement venir au Canada, pour travailler, mais aussi pour que l'on puisse leur offrir des salaires et des avantages sociaux décentes. C'est certainement quelque chose que mon sous-ministre, David Morrison, a à cœur et sur quoi il travaille.

Comme dernier point, je pourrais vous dire que lorsque j'ai rencontré les Ukrainiens ou les Soudanais qui ont été évacués, que ce soit lorsque j'étais en Pologne ou au Kenya, dans les deux cas, je pense que leur réaction a été extrêmement positive. Je pense que cela fait partie d'une nouvelle philosophie, d'une

being who works for us is not taken for granted and is well supported.

**The Chair:** Thank you, Madam Minister.

[*English*]

**Senator Coyle:** Welcome back to you and your colleagues.

I have a question but I want to understand first your answer to Senator Deacon about how you will be using our study. If I understood you correctly, you said it would be great if we could get you some interim observations and recommendations before you start — actually, probably starting right now if you have a deadline of early September for putting out your road map. That's the first thing.

My question is about your first two areas of action — people and public policy expertise — which, of course, are intimately connected and so important. Your talent is everything. I have a question about expansion, retention and attraction. Expansion is something that has been touched on here. We know it's key. We have to. We need a robust workforce, and so my question related to expansion is the political appetite for that. On retention, we know there is quite a turnover. You have talked about culture. Are there other things you are going to do about retention? Finally, on attraction, how are you going to approach that in new and different ways in terms of the young workforce you want to bring in, but also to complement that public policy expertise area bringing in more senior professionals from across Canada, from other sectors and from other departments?

**Ms. Joly:** Thank you, that's a good question. I will answer and then hand it over to Mr. Morrison.

On expansion, if there is a political appetite, then yes, because we're opening new embassies. You can see it is already ongoing, and in the Indo-Pacific Strategy there are new employees who will be hired in the region and also in Ottawa. We're also creating a China desk, which is a way for us to understand much more how China analyzes issues and how it is acting, not only in Ottawa but also across the diplomatic network as we do for the U.S. We think we have the best U.S. desk in the world and we want to upgrade our knowledge.

As for retention, Mr. Morrison will address that.

nouvelle approche qu'on peut adopter pour faire en sorte que tout être humain qui travaille pour nous ne soit pas tenu pour acquis et soit bien soutenu.

**Le président :** Merci, madame la ministre.

[*Traduction*]

**La sénatrice Coyle :** Bienvenue à vous et à vos collègues.

J'ai une question, mais je veux d'abord comprendre votre réponse à la sénatrice Deacon sur la façon dont vous utiliserez notre étude. Si j'ai bien compris, vous avez dit que ce serait bien si nous pouvions vous envoyer des observations et des recommandations provisoires avant que vous ne commenciez — en fait, probablement dès maintenant si vous avez jusqu'au début septembre pour dévoiler votre feuille de route. C'est la première chose.

Ma question porte sur vos deux premiers domaines d'intervention : le personnel et l'expertise en matière de politique publique, deux domaines intimement liés et tellement importants, bien sûr. Vous dépendez de vos talents. J'ai une question à vous poser sur votre stratégie pour attirer, retenir et accroître la main-d'œuvre. Nous avons déjà parlé des efforts pour accroître la main-d'œuvre. Nous savons qu'ils sont essentiels. C'est un incontournable. Nous avons besoin d'une main-d'œuvre robuste, et ma question à ce sujet consiste à savoir s'il y a une volonté politique en ce sens. En ce qui concerne la rétention, nous savons qu'il y a un fort taux de roulement. Vous avez parlé de culture. Y a-t-il d'autres choses que vous allez faire pour retenir vos employés? Enfin, en ce qui concerne les efforts pour attirer de la main-d'œuvre, que comptez-vous faire de nouveau ou de différent pour attirer les jeunes professionnels, mais aussi pour aller chercher de nouvelles compétences en matière de politique publique et recruter des professionnels chevronnés de partout au Canada, d'autres secteurs et d'autres ministères?

**Mme Joly :** Merci, c'est une bonne question. Je vais y répondre, après quoi je passerai la parole à M. Morrison.

Oui, il y a une volonté politique d'accroître la main-d'œuvre, parce que nous ouvrons de nouvelles ambassades. Vous pouvez constater que le train est déjà en marche, et nous allons aussi embaucher de nouveaux employés pour le déploiement de la Stratégie pour l'Indo-Pacifique, dans la région ainsi qu'à Ottawa. Nous sommes aussi en train de mettre sur pied un bureau de la Chine, qui nous permettra de mieux comprendre la façon dont la Chine analyse les enjeux et agit, non seulement à Ottawa, mais dans l'ensemble du réseau diplomatique, comme nous le faisons pour les États-Unis. Nous estimons avoir le meilleur Bureau des États-Unis au monde, et nous voulons affiner nos connaissances.

M. Morrison pourra vous parler de la rétention.

When it comes to attraction, in our approach we want to make sure that we open the windows and, to what Senator MacDonald asked about on the question of risk, we are able to deal with risk and we become less risk-averse; we are creating an open policy hub to get the feedback of different academics who are working in different fields of foreign policy across the country.

**Mr. Morrison:** On retention, we have a very complex workforce. For the foreign service part of the workforce, our attrition rate is considerably lower than comparators across the public service.

For the traditional workforce, which is more comparable to the broader public service, it's slightly higher. That's why you have seen media articles about people leaving Global Affairs. The trick is going to be creating meaningful career paths and meaningful employment for people who are not in the public service because that's where the retention problem is; Vera Alexander, Associate Assistant Deputy Minister, Human Resources, is here; we have diagnosed the problem and are into solving it.

**Senator R. Patterson:** I had another question pop into my head but I will focus. It is related to the ambassador for Women, Peace and Security, Jacqueline O'Neill, and her office. It's a fairly recent office, and as she was appointed for a second term, it has been about where that office goes and the permanent funding that will be attached to it. It's a two-part question. The first question relates to what your vision is in terms of this evolution of keeping that office as a permanent structure regardless of where governments sit on timelines. The second piece will link into Canada's third National Action Plan on Women, Peace and Security. Where are we with that? It ties into your Future of Diplomacy update. Canada is a leader in women, peace and security; as you're moving forward into people, policy and presence, how will that be better integrated into your foreign service in terms of representation?

**Ms. Joly:** Our goal is to make sure that Ambassador O'Neill's work and her team are part of a permanent structure. Also, we are always working on bettering our feminist foreign policy.

Now, when it comes to linking it to the future of diplomacy, I've talked about a culture of prioritization. The question of the feminist agenda and Women, Peace and Security is a part of these priorities, so in that sense, we want to make sure that we continue to show leadership on this issue.

Pour le reste, nous voulons ouvrir de nouvelles portes pour attirer de la main-d'œuvre, et pour répondre à la question du sénateur MacDonald sur le risque, nous savons composer avec le risque et nous y devenons de moins en moins réfractaires; nous sommes en train de créer un réseau stratégique ouvert pour recueillir les points de vue de différents universitaires qui travaillent dans les différents domaines de la politique étrangère au pays.

**M. Morrison :** En ce qui concerne la rétention, nous avons une main-d'œuvre très complexe. Au service extérieur, notre taux d'attrition est nettement inférieur à ceux de nos comparables dans le reste de la fonction publique.

Aux postes plus communs, plus comparables à ceux qu'on trouve ailleurs dans la fonction publique, il est légèrement plus élevé. C'est la raison pour laquelle vous avez vu dans les médias des articles sur les gens qui quittent Affaires mondiales Canada. L'astuce consistera à créer des parcours de carrière et des emplois intéressants pour les personnes qui ne travaillent pas dans la fonction publique, parce que c'est là que se situe le problème de rétention; Vera Alexander, sous-ministre adjointe déléguée aux ressources humaines, est ici; nous avons diagnostiqué le problème et nous sommes en train de le résoudre.

**La sénatrice R. Patterson :** Il y a une autre question qui m'a traversé l'esprit, mais je vais maintenir le cap. Ma question concerne l'ambassadrice pour les femmes, la paix et la sécurité, Jacqueline O'Neill, et son bureau. Il s'agit d'un poste assez récent, et comme elle a été nommée pour un second mandat, on peut s'interroger sur l'avenir de ce poste et sur le financement permanent qui y sera attaché. Cette question comporte deux volets. Le premier concerne votre vision de l'évolution de ce bureau comme structure permanente, quel que soit l'échéancier des gouvernements. Le deuxième volet concerne le troisième plan d'action national du Canada sur les femmes, la paix et la sécurité. Où en sommes-nous à ce chapitre? Cela rejoint votre mise à jour sur l'Avenir de la diplomatie. Le Canada est un pionnier dans le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité. Dans le cadre de vos efforts axés sur le personnel, la politique et la présence, comment cette vision sera-t-elle mieux intégrée à votre service extérieur, à sa représentativité?

**Mme Joly :** Nous voulons nous assurer que l'ambassadrice O'Neill et son équipe pourront poursuivre leur travail en étant intégrées au sein d'une structure permanente. En outre, nous cherchons sans cesse à améliorer notre politique étrangère féministe.

Pour ce qui est du lien avec notre initiative sur l'avenir de la diplomatie, j'ai parlé d'une culture de priorités. Parmi ces priorités, on retrouve notre programme féministe et les différents efforts déployés pour les femmes, la paix et la sécurité. Nous souhaitons donc continuer de montrer la voie à suivre en la matière.

We want to make sure that we increase the data component to be able to have strong data to support the policy objectives. That is certainly something that I have discussed with Mr. Morrison and Cindy Termorshuizen, who is his deputy, when it comes to dealing with the operations of the department. In that sense, by increasing our knowledge of data and being able to make sure this data is made public, we'll be able to continue to show the importance of having such an important feminist agenda.

Thank you.

**The Chair:** Minister, I want to ask a question in line with some of the others that have come along.

You attend many meetings. You have bilateral visits, and a lot of that, as I recall, involves sitting and waiting for some things to happen, without putting too fine a point on it.

**Ms. Joly:** I wouldn't say a lot of that.

**The Chair:** I know, but you're sitting beside colleagues who represent countries and governments who are going through similar reviews.

Do you have an occasion — and I'm thinking particularly of the G7, because that is something I know a little bit about — where you can speak to your colleagues about some of these demographic, structural and HR-type issues? Everyone is going through it, and you have had a lot of meetings over the past year, particularly on the Ukraine issue.

I am just curious if you have a comment on that.

**Ms. Joly:** Of course, it depends on where the different foreign ministers are in their mandates. Some of them have been there for a long time and have a tendency to do fewer reforms in terms of their own foreign ministry. Those that arrive have a tendency to want to change things to better the structures and to make it much more relevant.

Yes, I have had conversations with my French counterpart, for example. The reform was started under another foreign minister, and she is now implementing it but also working directly with Le Quai d'Orsay and Les Champs-Élysées, so it's a mix of foreign departments and the leader's office.

I have had a conversation with Antony Blinken about it. When I was first appointed at the end of October 2021, Antony Blinken gave a speech a month later about how he would be modernizing

Nous désirons par ailleurs améliorer les données à notre disposition pour pouvoir mieux travailler dans le sens de nos objectifs stratégiques. Il va de soi que j'ai discuté de la question avec M. Morrison et Cindy Termorshuizen, sa sous-ministre, dans le contexte des opérations du ministère. C'est ainsi qu'en améliorant nos connaissances de ces enjeux et en veillant à rendre publiques les données à ce sujet, nous pourrions continuer de mettre en valeur l'importance de notre programme féministe.

Je vous remercie.

**Le président :** Madame la ministre, je voudrais vous poser une question qui va un peu dans le sens de certaines autres auxquelles vous avez répondu.

Vous assistez à de nombreuses réunions. Vous avez des échanges bilatéraux et toutes sortes d'activités semblables qui, à mon souvenir, vous amènent bien souvent à passer beaucoup de temps à attendre que certaines choses se produisent, sans vraiment pouvoir y faire quoi que ce soit.

**Mme Joly :** Je n'irais pas jusqu'à dire que c'est bien souvent le cas.

**Le président :** Je sais, mais vous vous retrouvez assise avec des homologues représentant des pays et des gouvernements qui procèdent à des examens semblables.

Vous arrive-t-il d'avoir l'occasion — je pense tout particulièrement au G7, car je connais un peu ce contexte — de discuter avec vos homologues de certaines de ces questions touchant la démocratie, les structures gouvernementales et les ressources humaines? Tout le monde doit composer avec ces enjeux, et vous avez eu de nombreuses rencontres au cours de la dernière année, surtout compte tenu de ce qui se passe en Ukraine.

Je serais simplement curieux de savoir ce que vous pouvez nous dire à ce sujet.

**Mme Joly :** Tout dépend bien sûr du temps écoulé depuis que les différents ministres des Affaires étrangères sont en poste. Certains d'entre eux sont là depuis longtemps et ont tendance à moins vouloir transformer leur ministère. Ceux qui viennent d'entrer en fonction vont souvent vouloir changer différentes choses afin d'améliorer les structures en place pour les rendre beaucoup plus pertinentes.

J'ai notamment eu des conversations avec mon homologue française. La réforme a été initiée par le ministre qui l'a précédée, et elle s'emploie maintenant à la mettre en œuvre, mais cela se fait en collaboration directe avec le Quai d'Orsay et les Champs-Élysées. C'est donc un effort conjoint du ministère des Affaires étrangères et des plus hauts dirigeants du pays.

J'ai aussi pu en parler avec Antony Blinken. J'ai été nommée à ce poste à la fin d'octobre 2021, et M. Blinken annonçait dans une allocution un mois plus tard les mesures qu'il comptait

his own department following the Trump administration. We are now 18 months after my appointment and a year after I've launched this work, and I think it would be in line with the timeline that other ministers are actually following, because it takes time, and if you want to do things, you have to take the time needed.

Germany has gone through a reform, but that was some years ago — maybe five years ago — and I think the foreign ministers right now are really trying to deal with the issue of what is happening in the world. Doing both at the same time is actually an extreme sport.

As a foreign minister, I have many priorities. I have to decide where I allocate my time and energy, including being an MP and making sure that I represent well Ahuntsic-Cartierville. But at the end of the day, as foreign minister, I also believe that we need to do this work. We have the opportunity and we need to seize it, and that's why there's a lot of political willingness on my part to make sure that this reform comes to fruition.

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

We are about three minutes away from when the minister has to leave, so I would propose that we go into the second round with Deputy Minister Morrison, if that is agreeable to the committee, rather than stacking up the questions now and making it a little difficult. Is that agreed?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Minister, on behalf of the committee, I really want to thank you for being with us today.

**Ms. Joly:** Thank you.

**The Chair:** You and your team are the last major witnesses that we will be seeing. I think there are various points of commonality as we go towards the writing of our report and your internal work, and I know that we will have occasion, as Senator Deacon and Senator Coyle said earlier, to ensure that you get inputs from us. We'll work on that.

**Ms. Joly:** Indeed. And if I may, senator, I wanted to say thank you for doing this work. It is important. It is hard work. That's why people don't usually do it, but in the end, I think it will benefit Global Affairs Canada and, in general, Canadians. If I can count on your support, of course, it helps me to have an even better pitch to my own boss and system, so thank you so much.

prendre pour moderniser le ministère que lui avait légué l'administration Trump. Voilà maintenant 18 mois que je suis en poste et un an que j'ai lancé cette initiative, ce qui m'apparaît correspondre à l'échéancier suivi par d'autres ministres dans la même position, car il faut prendre le temps nécessaire pour bien faire les choses.

L'Allemagne a aussi procédé à une réforme, mais je pense que cela remonte à un certain nombre d'années déjà — peut-être cinq ans —, et j'ai l'impression que mes homologues s'efforcent plutôt maintenant de composer avec les différents événements qui ont cours sur la planète. Essayer de faire les deux à la fois tiendrait en fait du sport extrême.

À titre de ministre des Affaires mondiales, j'ai de nombreuses priorités. Je dois décider à quoi je vais consacrer mon temps et mon énergie, sans compter que je dois également m'assurer de bien représenter les gens de ma circonscription d'Ahuntsic-Cartierville. Il n'en demeure pas moins que j'ai la responsabilité de nos affaires étrangères, et que j'estime nécessaire que nous accomplissions ce travail. Nous devons profiter de l'occasion qui s'offre à nous, et vous n'allez pas manquer de constater chez moi toute la volonté politique nécessaire pour que cette réforme soit menée à bien.

**Le président :** Merci beaucoup, madame la ministre.

Comme la ministre devra nous quitter dans trois minutes à peine, je proposerais que nous passions dès maintenant à la seconde portion de notre séance avec le sous-ministre Morrison. Si cela convient au comité, il serait sans doute préférable de procéder ainsi, plutôt que d'enchaîner trop rapidement les questions et de compliquer les choses. Est-ce que tout le monde est d'accord?

**Des voix :** D'accord.

**Le président :** Madame la ministre, au nom de tous les membres du comité, je tiens vraiment à vous remercier d'avoir été des nôtres aujourd'hui.

**Mme Joly :** C'est moi qui vous remercie.

**Le président :** Vos collaborateurs et vous-même êtes les derniers témoins principaux que nous allons entendre. Je crois que l'on pourra constater différents recoupements entre le rapport que nous allons rédiger et le travail que vous accomplissez à l'interne. Je sais en outre qu'il nous sera possible, comme l'ont indiqué les sénatrices Deacon et Coyle, de vous proposer notre contribution. Nous allons y voir.

**Mme Joly :** Tout à fait. Si vous le permettez, monsieur le président, j'aimerais aussi vous remercier de faire cet important travail. Ce n'est pas une mince tâche, et c'est la raison pour laquelle les gens ne s'y attaquent habituellement pas. Tout bien considéré, je crois toutefois que cela sera profitable aussi bien pour Affaires mondiales Canada que pour les Canadiens en

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

We will move into our second round of questions.

**Senator M. Deacon:** I want to elaborate on something from earlier, if I could.

We started talking about the staff and how we can retain and value staff. One of the things we heard during our last meeting was the common theme that various departments are siloed — it was described differently, but that was basically the concern — and that we need a better understanding of what each other is doing.

One of the suggestions from our foreign services officers is that we would be well served to look at serving in different departments. I wonder what you think about that sentiment. There is energy to it, of course. Is this something that Global Affairs can do to help improve communication and the sharing of expertise with other government departments?

**Mr. Morrison:** I think that is a great idea. I truly believe that the era when foreign ministries had a monopoly on Canada's international engagement is long gone. If I look at where the action is in Canadian foreign policy right now, it is on critical minerals. The lead department on that is Natural Resources Canada.

Another hot area of foreign policy is anything to do with climate change. The lead on that is Environment and Climate Change Canada.

At Global Affairs, we absolutely need to be promoting interchange with other government departments.

I will point out that I am, in a certain sense, a lateral entry to the government. Cindy Termorshuizen started at the Department of National Defence. She is my number two. She was not a rotational foreign service officer when she joined Global Affairs Canada. She went on to become our deputy ambassador in Beijing and now she is our number two. She was recently named by the Prime Minister as his new G7 sherpa.

I do think that the kind of career path that Cindy has had — and, to a lesser extent, that I have had — should not be the exception in the future.

général. Il est bien certain que si je peux compter sur votre appui, il m'est encore plus facile de faire valoir mes arguments auprès de mon propre patron ainsi que de l'ensemble des décideurs. Merci beaucoup.

**Le président :** Merci, madame la ministre.

Nous passons maintenant à notre second tour de questions.

**La sénatrice M. Deacon :** J'aimerais que l'on revienne à ce qui a été dit précédemment.

Nous avons traité des moyens à prendre pour valoriser les employés et maintenir le personnel en poste. Lors de notre dernière séance, on nous a souligné à maintes reprises que les ministères travaillent de façon cloisonnée — on l'a exprimé différemment, mais c'est essentiellement le problème — et qu'il faudrait que chacun comprenne mieux ce que font les autres.

Nos agents du service extérieur nous ont notamment recommandé d'envisager la solution que peut représenter le travail dans différents ministères. Je ne sais pas ce que vous en pensez. Il va de soi que cela exige un certain effort. Est-ce une avenue qu'Affaires mondiales Canada pourrait emprunter pour contribuer à améliorer les communications et à mettre en commun l'expertise avec les autres ministères?

**M. Morrison :** Je pense que c'est une excellente idée. J'ai la ferme conviction que l'époque où les ministères des Affaires étrangères avaient le monopole des relations internationales pour le Canada est depuis longtemps révolue. Il suffit en effet de considérer le dossier le plus actif actuellement au Canada dans le domaine de la politique étrangère, soit celui des minéraux critiques. Le ministère responsable est Ressources naturelles Canada.

Toutes les questions relatives au changement climatique sont également au cœur de notre politique étrangère. Dans ce cas-là, c'est Environnement et Changement climatique Canada qui est responsable.

Affaires mondiales Canada doit donc absolument préconiser les échanges avec les autres ministères.

Je dois préciser que je suis d'une certaine manière moi-même arrivé au gouvernement par une voie horizontale. Cindy Termorshuizen a amorcé sa carrière au ministère de la Défense nationale. Elle est maintenant ma principale adjointe. Elle n'a pas été agente permutante des services extérieurs à son arrivée à Affaires mondiales Canada. Elle est tout de suite devenue notre ambassadrice adjointe à Pékin, et elle est maintenant sous-ministre adjointe. Le premier ministre l'a récemment désignée comme étant sa nouvelle sherpa pour le G7.

Je crois vraiment que le cheminement de carrière de Cindy — un peu comme le mien, dans une moindre mesure — ne devrait désormais plus être l'exception, mais plutôt la règle.

**Senator M. Deacon:** That will be the piece, then, with cross-pollination and use of skills across different areas.

The other part of this is looking at spouses. Households are now looking at dual incomes. It is a reality that has evolved over time, with both spouses working and having careers of their own. We have spoken a bit about this. If we want to attract the very best, how can we do that and ensure we are supporting spouses who may be leaving local jobs? We also want them as a team.

How can we coax these families to ask one spouse to make a sacrifice like this one, if there is a way to support the other? What are you thinking about that?

**Mr. Morrison:** I would say that we have thought about that a great deal. It was the same when I joined the foreign service 30 years ago. There was the reality of the need for a dual-income family, even back then.

I once had the chance to ask a question to the U.S. military about the biggest policy issue they were facing. It wasn't a two-front war; it was spousal employment, because of how often they move folks around. It is a very hard thing to square.

I think that we have the best opportunity in a generation because of COVID. Remote work has been shown to work. In my personal experience, I find the federal government to be a very family-friendly employer. We have an increasing number of employees abroad — if both spouses work for the public service — who get permission from the trailing spouse's home department to telecommute from wherever they are in the world.

I discovered the other day that our desk officer for Norway lives in Washington, D.C. I learned that from the Norwegian ambassador. I thought: How does that work? It turns out that person is married to somebody else who works at our embassy in Washington, D.C., and those are the arrangements that were made.

There is no silver bullet, but there are better prospects now than in the past.

**Senator MacDonald:** I want to return to a question that Senator Boniface raised earlier about language training for the Foreign Service.

**La sénatrice M. Deacon :** Ce sera alors la clé avec la pollinisation croisée qui permettra d'utiliser les compétences disponibles dans différents domaines.

Il faut aussi considérer dans ce contexte la question des conjoints et conjointes. Les ménages doivent désormais compter sur deux revenus. C'est une réalité qui a évolué au fil des ans, si bien que maintenant les deux conjoints travaillent et poursuivent une carrière chacun de leur côté. Nous avons déjà discuté de cet enjeu. Si nous voulons recruter les meilleurs éléments possible, comment pouvons-nous y arriver en tenant compte de la situation du conjoint ou de la conjointe qui peut alors devoir quitter son emploi pour suivre l'autre? Nous voulons qu'ils puissent continuer à faire équipe ensemble.

Comment pouvons-nous convaincre ces familles en offrant le soutien nécessaire à celui des deux conjoints qui doit faire un sacrifice semblable? Qu'en pensez-vous?

**M. Morrison :** Je peux vous dire que nous avons beaucoup réfléchi à cette question. Celle-ci se posait déjà lorsque je suis arrivé au service extérieur il y a 30 ans. Même à l'époque, la nécessité de pouvoir compter sur deux revenus était bien réelle pour les familles.

J'ai déjà eu l'occasion de demander aux militaires américains quel était le principal défi stratégique qu'ils avaient à relever. On ne m'a pas parlé d'une guerre sur deux fronts à la fois, mais plutôt de l'emploi des conjoints, étant donné le grand nombre de déménagements exigé des militaires. La solution à cette problématique est loin d'être évidente.

Je pense que la COVID nous offre vraiment une possibilité qui ne se présente qu'une fois par génération. La pandémie a en effet permis de démontrer que le travail à distance donne de bons résultats. Si j'en crois mon expérience personnelle, j'estime que le gouvernement fédéral est un employeur qui se préoccupe beaucoup du bien-être familial. Pour un nombre croissant d'employés travaillant à l'étranger, le ministère d'attache du conjoint qui doit suivre l'autre autorise — pourvu que les deux soient des fonctionnaires — le travail à distance depuis n'importe quel endroit au monde.

J'ai découvert l'autre jour que notre chargé de dossier pour la Norvège vit à Washington. C'est l'ambassadeur de la Norvège qui me l'a appris. Je me suis demandé comment cela pouvait fonctionner. En fait, la personne en question est mariée à un employé de notre ambassade à Washington, et ce sont les arrangements qui ont été faits.

Il n'y a pas de solution miracle, mais les possibilités sont maintenant meilleures qu'elles l'étaient auparavant.

**Le sénateur MacDonald :** Je veux revenir à une question posée par la sénatrice Boniface concernant la formation linguistique pour le service extérieur.

I certainly understand why you would want somebody in the Foreign Service who could speak the language of the host country. That is certainly understandable.

There are about 1,300 Global Affairs Canada positions outside of Canada, and one third are designated as requiring proficiency in the language of that country. There are so many language communities now in this country.

Wouldn't it be more efficient and less expensive to recruit from these language communities in Canada as opposed to taking somebody and trying to train them from scratch in these languages, especially the difficult languages?

**Mr. Morrison:** Absolutely.

**Senator MacDonald:** Are you making efforts to do that?

**Mr. Morrison:** Yes. It is in the report. That is what we will do, for the reasons that you suggested.

Canada is an extraordinarily diverse country linguistically. Anyone who has been in the diplomatic business knows the huge advantage you have by speaking the language.

This is related to the question we just answered on career paths that take you from Global Affairs to other departments and back. There was a time when Global Affairs — as it then was, Foreign Affairs or External Affairs — was a kind of priesthood. There was one way in, and it was at the bottom. People trained. That is just not feasible or advisable now.

Our report suggests that Global Affairs needs to be open by default — not only to interchanges with policy experts but also to lateral entries, including mid-career and those from non-traditional backgrounds. It does not make sense to spend huge amounts of money bringing people up to a level of proficiency in Chinese that, frankly, is not fluency. So the answer is yes.

[Translation]

**Senator Gerba:** I'd like to hear you talk a little about the place of black women in management positions. During our study here, witnesses we have met, including your diversity

Je peux certes comprendre les raisons pour lesquelles on voudrait pouvoir compter au service extérieur sur une personne maîtrisant la langue du pays hôte. C'est tout à fait compréhensible.

Affaires mondiales Canada offre quelque 1 300 postes à l'étranger, et le tiers de ces postes exigent une maîtrise de la langue du pays d'accueil. Il y a tellement de communautés linguistiques dans ce pays.

Quand je pense à toutes ces communautés linguistiques que nous avons maintenant au Canada, je me demande s'il ne serait pas plus efficient et moins coûteux de recruter des gens au sein de ces communautés, plutôt que de voir quelqu'un essayer d'apprendre une de ces langues en partant de zéro, d'autant plus que certaines d'entre elles sont particulièrement difficiles.

**M. Morrison :** Tout à fait.

**Le sénateur MacDonald :** Déployez-vous des efforts en ce sens?

**M. Morrison :** Oui, et c'est d'ailleurs indiqué dans le rapport. C'est exactement ce que nous comptons faire, pour les raisons que vous avez évoquées.

Le Canada est un pays extraordinairement diversifié du point de vue linguistique. Tous ceux qui ont travaillé dans le secteur diplomatique vous diront à quel point il est extrêmement avantageux de parler la langue du pays.

Il y a un lien avec la question à laquelle nous venons de répondre concernant les cheminements de carrière qui vous font passer d'Affaires mondiales Canada aux autres ministères, et vice versa. Il fut un temps où le ministère — qui s'appelait alors Affaires étrangères ou Affaires extérieures — était en quelque sorte une congrégation. La seule façon d'y entrer, c'était en passant par le bas de l'échelle. Les gens suivaient des formations. Une telle façon de faire n'est tout simplement plus possible ni recommandée.

Nous indiquons dans notre rapport que le ministère doit être intrinsèquement ouvert, c'est-à-dire non seulement aux échanges entre experts stratégiques, mais aussi aux transferts horizontaux, y compris en milieu de carrière et à la suite de parcours non traditionnels. Il est tout simplement illogique de dépenser des sommes faramineuses pour permettre à des gens d'atteindre un niveau de maîtrise du chinois qui, il faut bien l'avouer, ne leur permet pas de s'exprimer facilement dans cette langue. Je dois donc répondre par l'affirmative à votre question.

[Français]

**La sénatrice Gerba :** J'aimerais vous entendre parler un peu de la place des femmes noires dans les postes de direction. Au cours de notre étude, ici, des témoins que nous avons rencontrés,

champions, indicated that GAC was among the world leaders in gender equality.

However, women from visible minorities do not have the same opportunities. In fact, it is estimated that they make up only 2% of the institution's 7,000 senior managers. What will be done, as part of this plan, to ensure that more black women reach senior management positions?

**Mr. Morrison:** Thank you for your question, senator. We have a lot of work to do. I think Canadians want a department that represents Canada and all its diversity. We've made progress in recent years, but there's still a lot of work to be done.

[English]

I will switch to English, because I think it is important that the committee understand the seriousness with which we are approaching the issue you spoke of.

The priesthood that I talked about was largely male, White and anglophone. That has changed over time. We have our Global Heads of Mission meeting right now, where 53% of the ambassadors going out this year are women and 36% are francophone. I am going from a speech I gave yesterday, but I think that 16% identify as visible minorities, 6% as persons with disabilities and none as Indigenous. It would have been very different a decade ago; let me put it that way.

You have raised the unique concern about people who — well, African-American women, and African women. That is not a category that we track independently, but I bet our statistics are not where they need to be.

I will say one thing, though: We have a program that was piloted last year to elevate people at just below the executive level. With the deputy minister's sponsorship, we just graduated the first 10-person African-American cohort. Two of them are going out as ambassadors this year and we are re-upping the program for a second year. It is at least partly building the pipeline, which we are very committed to doing. I am not certain whether either of those two is a woman.

**Vera Alexander, Associate Assistant Deputy Minister, Human Resources, Global Affairs Canada:** One is a visible minority female, the other a visible minority Black male.

notamment vos champions de la diversité, ont indiqué qu'AMC était dans le peloton de tête mondial en matière d'égalité de genres.

Toutefois, les femmes issues des minorités visibles n'ont pas les mêmes chances. En effet, on estime que parmi les 7 000 cadres supérieurs que compte l'institution, il n'y en a que 2 % qui sont dans des postes de haute direction. Qu'est-ce qui sera fait, dans le cadre de ce plan, pour veiller à ce qu'il y ait davantage de femmes noires qui accèdent aux postes de cadres supérieurs?

**M. Morrison :** Merci pour la question, madame la sénatrice. On a beaucoup de travail à faire. Je crois que les Canadiens veulent avoir un ministère qui représente le Canada et toute sa diversité. On a fait des progrès au cours des dernières années, mais il reste beaucoup de travail à accomplir.

[Traduction]

Je vais passer à l'anglais, car je pense qu'il est important que le comité comprenne bien que nous nous penchons sur la question avec tout le sérieux nécessaire.

Cette congrégation dont je parlais était en grande partie formée d'hommes blancs anglophones. Les choses ont changé avec le temps. Nous tenons actuellement notre réunion mondiale des chefs de mission. Les femmes compteront pour 53 % de nos ambassadeurs cette année alors que la proportion de francophones sera de 36 %. Si je me souviens bien de l'allocation que j'ai prononcée hier, il y a 16 % de personnes déclarant faire partie d'une minorité visible, 6 % de personnes handicapées et aucun Autochtone. Disons simplement que ces chiffres auraient été bien différents il y a une dizaine d'années.

Vous avez évoqué la situation tout à fait particulière des Afro-Américaines. Nous n'avons pas de ventilation précise concernant les femmes appartenant à cette catégorie, ce qui montre bien qu'il y a tout lieu d'améliorer nos statistiques.

Je dois cependant vous dire une chose à ce sujet. Nous avons mis à l'essai l'an dernier un programme permettant de faire progresser des employés jusqu'au niveau le plus élevé pouvant donner accès à des postes de direction. Avec le parrainage du sous-ministre, nous venons tout juste de promouvoir une première cohorte constituée de 10 personnes d'origine afro-américaine. Deux de ces personnes seront déployées comme ambassadeurs cette année, et nous allons reconduire le programme pour un deuxième exercice. Il s'agit de mettre en place, tout au moins partiellement, la filière nécessaire, ce que nous sommes déterminés à faire. Je ne sais pas s'il y a une femme parmi ces deux nouveaux ambassadeurs.

**Vera Alexander, sous-ministre adjointe associée, Ressources humaines, Affaires mondiales Canada :** Il y a une ambassadrice qui fait partie des minorités visibles, et l'autre est un homme de race noire.

**Senator Boniface:** Thank you again for being here. We appreciate your candour.

Particularly around your report, my interest — and I think that we had this discussion the last time that you were here — is around a risk-averse culture, at least from reporting in the *National Post* yesterday. There is some notion that this issue will be addressed in your report, and, certainly, it has been discussed here.

In part, it is a bit about how institutions feel a little bit under siege at the moment, no matter where you are across government.

I wonder, from a cultural shift, how you will address that issue; I assume that the reporting is accurate. More specifically, it is a bit of a cultural shift, which is a huge undertaking within an organization. Can you elaborate on that? Where do you find yourself now at this point?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. It is an excellent one.

Let me get into it by saying that you will notice that we did not announce any organizational changes yesterday. I think we need some. We have 16 branches, which I think is too many for an organization our size.

I was counselled and ultimately convinced that if you start with organizational change, people think that's it. You have just done the change program.

**Senator Boniface:** Exactly.

**Mr. Morrison:** We are starting with cultural change. I spoke a lot from the podium yesterday about how hard this is. It involves leadership. It involves signalling from the top. It involves establishing cultural norms and considering those norms your true north, which means rewarding behaviour that models the norms and holding folks accountable who stray from those norms.

Trying to become less risk-averse — or becoming less risk-averse — will make us a much more nimble, responsive, agile and learning organization, which is my answer to your questions about how your findings will fit into — I don't want to wait 40 years to do another study. The world is going to have changed so much by the time we're finished implementing this that if we do not come out of it as a learning organization, we will have wasted our time. The bedrock of it is culture.

**La sénatrice Boniface :** Merci encore d'être des nôtres aujourd'hui. Nous vous sommes reconnaissants pour vos réponses franches.

Comme nous avons pu en discuter, je crois, lors de votre dernière comparution, je m'intéresse particulièrement à cette question de la culture réfractaire au risque dont le *National Post* a fait état dans son article d'hier. On semble indiquer que votre initiative va permettre de faire le nécessaire à ce chapitre, comme nous n'avons pas manqué d'en discuter sur cette tribune.

On a notamment l'impression que les institutions se sentent en quelque sorte un peu remises en question, et ce, dans l'ensemble du gouvernement.

En présumant que ce que l'on nous rapporte est exact, j'aimerais que vous nous en disiez plus long sur la façon dont vous comptez opérer le changement de culture nécessaire, ce qui est loin d'être une mince affaire au sein d'une organisation. Où vous situez-vous à ce moment-ci?

**M. Morrison :** Merci pour cette excellente question.

Dans un premier temps, vous noterez que nous n'avons annoncé hier aucun changement organisationnel. Je crois pourtant que certaines modifications s'imposent. Nous comptons 16 directions générales, un nombre qui m'apparaît trop élevé pour une organisation de notre taille.

On m'a fait valoir et finalement convaincu que si on commence par un changement organisationnel, les gens pensent que c'est tout ce qu'il y avait à faire et que le processus de changement est terminé.

**La sénatrice Boniface :** Tout à fait.

**M. Morrison :** Nous débutons donc par le changement de culture. J'ai beaucoup parlé hier dans mon allocution des difficultés associées à une transformation semblable. Cela exige du leadership. Il faut que la haute direction montre la voie à suivre. Il est nécessaire d'établir des normes culturelles et d'en faire des cibles dont on ne peut dévier. Il faut pour ce faire récompenser les comportements qui vont dans le sens des normes ainsi établies et demander des comptes à ceux qui s'en écartent.

En essayant de devenir moins réfractaires au risque — ou en devenant moins réfractaires au risque —, nous deviendrons une organisation beaucoup plus souple et nettement mieux apte à réagir rapidement et à apprendre de ses expériences. C'est ce qui explique ma réponse à vos questions concernant l'éventuelle intégration de vos constats. Je ne veux pas qu'on attende 40 ans pour faire une autre étude. Le monde va tellement changer d'ici à ce que nous ayons fini de mettre en œuvre les mesures proposées que tout cela sera une perte de temps si notre organisation ne sort

We have some language in the document that we need to be less risk-averse in terms of both our approvals — there are too many layers of people who need to sign off on innocuous things — as well as our inclusiveness in consultations when it actually simply slows us down.

Those are really hard things to pull off. We do know what needs to change. I find that there is a huge appetite for this at the top and huge appetite for it at the bottom and something in the middle is not quite there yet. That is where we're going to work.

**Senator Harder:** Thank you for your candour. I find it refreshing to hear the journey that you are on.

I want to explore. You talk a lot about lateral entry or lateral recruitment. I want to narrow it, though, to not outside the department, but the Foreign Service versus non-Foreign Service. It seems to me that when we say "Foreign Service," for too many people in the department, it is an occupational group, not a departmental workforce.

How are you going to overcome the barriers the occupational group imposes — and I'm not saying the Foreign Service Union; I'm saying just the cumbersome nature of occupational groups — and the reality that you have so-called non-FSDs — Foreign Service Directives — doing the same work sitting beside an FSD, and there are differentials in culture, pay and expectations?

How do you break that, and how far are you prepared to go?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. I was chuckling because when two senators in a row thank me for my candour, I think maybe I should adopt some risk aversion.

Senator, you have highlighted what I personally believe is one of our most urgent challenges. It is the thing we heard the most about in the extensive consultation period — the notion of folks feeling that they are second-class citizens because they are not part of the proper Foreign Service, but here in Ottawa, you have the Guatemala desk officer sitting next to the Argentina desk officer, and they are in different occupational groups.

We first looked at why that is so, and it is because of a failure to recruit into the Foreign Service for a period of roughly a decade, but the work still needed to get done. We essentially

pas de cet exercice avec une meilleure capacité d'apprentissage. Le changement de culture est à la base de tout cela.

Nous précisons dans le document qu'il nous faut nous montrer moins intolérants au risque pour ce qui est aussi bien de nos approbations — il y a trop de gens de différents niveaux qui doivent apposer leur signature pour des choses insignifiantes — que de notre volonté de mener des consultations aussi inclusives que possible alors que cela ne fait que nous ralentir.

Ce ne sont pas des résultats qui sont faciles à obtenir. Nous savons ce qu'il nous faut changer. Je constate un grand intérêt à cet égard au sommet de l'organisation ainsi qu'au bas de l'échelle, alors qu'entre les deux, c'est encore plutôt mitigé. C'est là où nous devons concentrer nos efforts.

**Le sénateur Harder :** Je vous remercie de votre franchise. Je trouve agréable de vous entendre parler du processus que vous avez entrepris.

Il y a des questions que je veux examiner. Vous parlez beaucoup de transfert et de recrutement horizontaux. J'aimerais cependant parler plus précisément non pas du recrutement à l'extérieur du ministère, mais de la question du service extérieur par rapport à ce qui n'est pas le service extérieur. Il me semble que lorsque nous parlons de « service extérieur », pour trop de personnes au sein du ministère, il s'agit d'un groupe professionnel et non d'effectifs au sein du ministère.

Comment allez-vous surmonter les barrières imposées par le groupe professionnel — et je ne parle pas du syndicat du service extérieur; je parle simplement de toute la complexité concernant les groupes professionnels — et le fait que des gens non visés par les DSE, ou Directives sur le service extérieur, font le même travail à côté de ceux qui sont visés par les DSE, et les différences de culture, de salaire et d'attentes?

Comment peut-on rompre cela et jusqu'où est-on prêt à aller?

**M. Morrison :** Je vous remercie de la question. Je riaais parce que quand deux sénateurs d'affilée me remercient pour ma franchise, je me dis que je devrais peut-être me montrer un peu réfractaire au risque.

Sénateur, vous avez souligné ce que je considère personnellement comme l'un des défis les plus urgents auxquels nous faisons face. C'est ce dont nous avons le plus entendu parler au cours de la longue période de consultation — soit que des personnes ont le sentiment d'être des citoyens de seconde zone parce qu'elles ne font pas partie du service extérieur proprement dit. Ici, à Ottawa, le chargé de dossier pour le Guatemala est assis à côté du chargé de dossier pour l'Argentine et ils font partie de groupes professionnels différents.

Nous avons d'abord cherché à comprendre pourquoi il en est ainsi, et c'est parce que pendant une dizaine d'années, nous n'avons pas pu recruter des gens dans le service extérieur, mais

hired students in terms, and then they were bridged into permanent employment, but the desk officer for Guatemala was no longer a Foreign Service box. They just needed a person there, and the person did a good job.

What we are doing on a crash basis — and this is what keeps Ms. Alexander up at night — we are going to fill up the pools. You will all know that we have a pool-managed system for the Foreign Service. We are going to fill up those pools until they are overflowing so that managers can choose people from the Foreign Service to put into Foreign Service work. That should cut down appreciably on the sense that there are two classes.

I used to run the trade part of the department. I feel very strongly that most of our trade policy people, for example, are not rotational, but we need their expertise in Washington, Geneva and the EU. I have no issue at all with sending those folks on single assignments. They do not need to join the Foreign Service. They do not need to sign something every year that says that they are rotational, but they can still serve abroad. Where else it makes sense in the department, we will do the same thing.

The final thing that I will say, though, is that whilst everyone thinks that they want to join the Foreign Service, if we actually make it a Foreign Service — meaning that you go where we want to send you — people may have some pause. I hope that I am left in this job for a good long time, because that is my intention, and we are already sending out letters of offer to new recruits that say, “One of your first two postings will be to a hardship level 3, 4 or 5 country as a condition of employment.”

My standard line on this is when we say, “Congratulations, your first posting is Guatemala,” it is not the beginning of a negotiation. That is where your first posting is. That is what it was like when I joined. It was a service. You went, largely, where you were asked to go. That is what I would like to get back to.

**The Chair:** Thank you, Deputy Minister Morrison. You are making me very nostalgic. That first assignment when you are told, “Guess where you are going” — oh, I’m going to love it — is a great moment.

**Senator Woo:** I think you may have answered my question, but let me try to crystallize it more.

le travail devait tout de même être accompli. Nous avons essentiellement embauché des étudiants, puis ils sont devenus des employés permanents, mais le chargé de dossier pour le Guatemala n’était plus un employé du service extérieur. On avait seulement besoin d’une personne sur place, et cette personne a fait du bon travail.

Pour accélérer les choses — et c’est ce qui empêche Mme Alexander de dormir la nuit —, nous remplissons les bassins. Vous savez tous que nous avons un système de gestion par bassin pour le service extérieur. Nous remplissons ces bassins jusqu’à ce qu’ils débordent, de sorte que les gestionnaires puissent choisir des personnes du service extérieur pour les affecter au service extérieur. Cela devrait réduire considérablement l’impression qu’il y a deux catégories.

J’ai déjà dirigé le secteur commercial du ministère. Je suis convaincu que la plupart des gens du secteur de la politique commerciale, par exemple, ne sont pas des employés permutants, mais nous avons besoin de leur expertise à Washington, à Genève et dans l’Union européenne. Je n’ai aucun problème à envoyer ces gens en affectation unique. Ils n’ont pas besoin de se joindre au service extérieur. Ils n’ont pas à signer chaque année un document indiquant qu’ils sont des employés permutants, mais ils peuvent toujours servir à l’étranger. Nous ferons de même partout où cela s’avérera utile au ministère.

La dernière chose que je dirai, cependant, c’est que tandis que tout le monde pense vouloir se joindre au service extérieur, si nous en faisons effectivement un service extérieur — c’est-à-dire que la personne ira là où nous voulons l’envoyer —, les gens y réfléchiront peut-être un peu. J’espère que je resterai à ce poste pendant longtemps, car c’est mon intention, et nous envoyons déjà des lettres d’offre aux nouvelles recrues dans laquelle nous indiquons que l’une de leurs conditions d’emploi, c’est que l’une de leurs deux premières affectations se fera dans un pays de niveau de difficulté 3, 4 ou 5.

Ce que je dis habituellement, c’est que lorsque nous disons à quelqu’un « félicitations, votre première affectation est au Guatemala », ce n’est pas le début d’une négociation. C’est dans ce pays que la personne ira pour sa première affectation. Les choses se passaient ainsi lorsque j’ai commencé. C’était un service. Vous alliez, essentiellement, là où on vous demandait d’aller. Je voudrais que l’on revienne à cela.

**Le président :** Merci, monsieur le sous-ministre. Vous me rendez très nostalgique. La première affectation, lorsqu’on vous dit « devinez où vous allez » — et que vous vous dites « oh, je vais adorer cela » —, est un grand moment.

**Le sénateur Woo :** Je pense que vous avez répondu à ma question, mais permettez-moi d’essayer de préciser davantage les choses.

You said that the cutting edge of international work today is in climate change and in critical minerals. I would add finance and many other areas resident in other departments. It means that young people who want a career in international stuff can get it by joining Environment and Climate Change Canada — ECCC — or Natural Resources, and so on.

Young people come to me fresh out of graduate school and want a career in international affairs. They ask, “Should I join the Foreign Service?” Often, I say to them, “If you are really interested in climate change and doing something internationally, maybe you should consider ECCC.” What would you say to young people who ask you that question? What is the value proposition left for being a core Foreign Service officer?

**Mr. Morrison:** It’s great. I had never thought of it in those terms.

If someone came to me looking for career advice, I would say that if your personal passion and commitment are to fighting climate change, which I would totally understand, you should work for ECCC. Part of that should involve going to lots of international conferences and working with other countries, because this is the consummate global issue that we are trying to deal with in an international system.

If your passion is living and working for Canada abroad, in a broader range of issues — which will undoubtedly touch climate change because I do not know of many jobs that won’t — then I would say join the Foreign Service. There is a crucial distinction there which has to do with how you counsel anyone coming out of graduate school, and it’s, “Where do you want to live?” Do you want to join a service which involves some of the highest highs and the lowest lows in terms of living abroad? Or do you want to have a quite nice public service life in Ottawa, doing interesting work and becoming a real expert in critical minerals or climate change? Those involve two very different lifestyles, particularly when you involve families in the mix.

**Senator Woo:** Thank you.

**Senator R. Patterson:** Deputy minister, I thought that you were describing the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence in your first statement.

Vous avez dit que ce qui constitue le fer de lance des activités à l’échelle internationale aujourd’hui, ce sont les changements climatiques et les minéraux critiques. J’ajouterais la finance et de nombreux autres domaines qui relèvent d’autres ministères. Les jeunes qui veulent faire carrière dans les affaires internationales peuvent donc le faire à Environnement et Changement climatique Canada — ECCC — ou à Ressources naturelles Canada, etc.

Des jeunes qui viennent de terminer leurs études supérieures et qui veulent faire carrière dans les affaires internationales me demandent s’ils doivent se joindre au service extérieur. Souvent, je leur réponds que si la question des changements climatiques les intéresse vraiment et qu’ils veulent faire quelque chose à l’échelle internationale, ils devraient peut-être envisager de travailler à ECCC. Que répondriez-vous à des jeunes qui vous poseraient cette question? Quels sont encore les avantages d’être un agent du service extérieur.

**M. Morrison :** C’est bien. Je n’y avais jamais pensé de cette manière.

Si quelqu’un venait me demander des conseils au sujet de sa carrière, je lui dirais que si ce qui le passionne et le préoccupe est la lutte contre les changements climatiques, ce que je comprendrais tout à fait, il devrait travailler pour ECCC. Il se peut que son travail l’amène notamment à participer à de nombreuses conférences internationales et à collaborer avec d’autres pays, car il s’agit vraiment d’un problème mondial auquel nous essayons de nous attaquer dans le cadre d’un système international.

Si sa passion est de travailler pour le Canada à l’étranger, s’il veut avoir un emploi qui touche un plus large éventail de domaines — y compris sans aucun doute les changements climatiques, car je ne connais pas beaucoup d’emplois pour lesquels ce n’est pas le cas —, alors je lui dirais de se joindre au service extérieur. Il y a là une distinction essentielle à établir lorsqu’on conseille une personne qui vient de terminer ses études supérieures, et il s’agit de savoir où elle veut vivre. Veut-elle travailler dans un service qui comprend les hauts et les bas de la vie à l’étranger? Ou veut-elle plutôt mener une belle vie de fonctionnaire à Ottawa, en accomplissant un travail intéressant et en devenant un véritable spécialiste en matière de minéraux critiques ou de changements climatiques, par exemple? Il s’agit de deux styles de vie bien différents, surtout si l’on y ajoute les familles.

**Le sénateur Woo :** Merci.

**La sénatrice R. Patterson :** Monsieur le sous-ministre, je pensais que vous décriviez les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale dans votre première intervention.

I am going to talk about recruiting and retention as it relates to people with disabilities or children with disabilities, because families are the people who serve foreign affairs or public service.

One thing I do know from my previous work is that when we send Canadians out of country to represent Canada, and we're looking at health care in particular, it can actually be a barrier not only to recruiting people to work in the foreign services but also if their families cannot access health care. We often think that going to places like the United States is not a problem and that you can have a child with a disability or a cancer diagnosis early on and you will be fine. However, my previous work has shown me that the health care plan that covers a number of federal departments does not do that. I will use the United States, but we know it exists elsewhere. They've actually turned people away at the door for care that is required.

When you are trying to recruit a truly diverse group of people, you have to make sure that the benefits that exist for them and for their families are adequate. Is there any thought about looking into things such as medical coverage and insurance for your teams who go out of country?

**Mr. Morrison:** I am going to turn to the real expert, Ms. Alexander, because she is the person who looks after these things.

The package of benefits and, frankly, incentives for Canadians serving abroad — not just for Global Affairs but also Immigration, Refugees and Citizenship — IRCC — and others and Canadians serving in embassies — is called the Foreign Service Directives. That package is negotiated by bargaining units periodically. We are going into a new negotiation beginning in August. I have become personally involved in this because it is the thing that makes the difference to families serving abroad. The entire package, in my view, needs to be modernized. I am taking this up as a thing that will lead to a healthier workforce.

More specifically on medical insurance and families with a member who has disabilities serving abroad, I will turn to Vera Alexander.

**Ms. Alexander:** Thank you very much. Those are good questions. We are covered by the government health insurance plan and we have supplementary health insurance when we go abroad.

My personal experience, as a parent of someone with a disability, has been very good in terms of timely reimbursement of costs associated with health care.

Je vais parler du recrutement et du maintien en poste et de ce qui touche les personnes handicapées ou les enfants handicapés à cet égard, parce que les familles sont les personnes qui servent les affaires étrangères ou la fonction publique.

Une chose que j'ai apprise dans le cadre de mes fonctions antérieures, c'est que lorsqu'il s'agit d'envoyer des Canadiens à l'étranger pour représenter le Canada, en ce qui concerne les soins de santé en particulier, cela peut en fait être un obstacle non seulement au recrutement de personnes au service extérieur, mais aussi un obstacle si leurs familles ne peuvent pas avoir accès à des soins de santé. Nous pensons souvent qu'aller dans des pays comme les États-Unis n'est pas un problème et qu'avoir un enfant handicapé ou un enfant qui a reçu un diagnostic de cancer ne pose pas problème. Cependant, mes anciennes fonctions m'ont appris que dans le cadre du régime de soins de santé qui couvre un certain nombre de ministères fédéraux, ce n'est pas le cas. Je parlerai des États-Unis, mais nous savons que le problème existe ailleurs. On a en fait refusé des gens pour des soins qui sont nécessaires.

Lorsqu'on essaie de recruter un groupe vraiment diversifié de personnes, on doit s'assurer que les avantages qui sont offerts à eux et aux membres de leur famille sont adéquats. Envisage-t-on de se pencher sur des questions comme la couverture médicale et l'assurance médicale offertes à vos équipes qui vont à l'étranger?

**M. Morrison :** Je vais laisser la véritable spécialiste, Mme Alexander, vous répondre, car c'est elle qui s'occupe de ces questions.

L'ensemble d'avantages et, franchement, d'incitatifs offerts aux Canadiens qui servent à l'étranger — au sein non seulement d'Affaires mondiales Canada, mais aussi d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, ou IRCC, par exemple, ainsi qu'aux Canadiens qui travaillent dans les ambassades — s'appelle Directives sur le service extérieur. Elles font l'objet de négociations par les unités de négociation de façon régulière. Nous allons entamer de nouvelles négociations au mois d'août. J'y participe personnellement, car c'est ce qui fait la différence pour les familles qui servent à l'étranger. À mon avis, cet ensemble d'avantages doit être modernisé. Je considère que c'est un aspect qui nous permettra d'avoir une main-d'œuvre en meilleure santé.

En ce qui concerne plus particulièrement l'assurance médicale et les familles qui servent à l'étranger dont un membre a un handicap, je vais céder la parole à Vera Alexander.

**Mme Alexander :** Merci beaucoup. Ce sont de bonnes questions. Nous sommes couverts par le régime d'assurance-maladie du gouvernement et nous bénéficions d'une assurance-maladie supplémentaire lorsque nous partons à l'étranger.

En tant que mère d'une personne handicapée, mon expérience personnelle a été très bonne sur le plan de la rapidité du remboursement des coûts liés aux soins de santé.

Parents also need to do their research carefully about what schools are available for their children and what sort of support systems their children or other family members might need. There is a lot of onus on that. We, as an employer, are getting better at providing these answers for parents in a way that is easily accessible for them so that they can do their research and we can help support them. For example, we have our missions proactively providing research on schools to be able to provide lists and information to parents who need that or who request it so that they are not having to do all the research themselves.

The deputy spoke of the Foreign Service Directives and the package. These are also extremely helpful to parents. We rely on them. They are based on the premise of comparability in Canada and where you are living. In the province where you are living, what sort of supports does your child have in the school system? This is what the Foreign Service Directives are based on. There is that analysis.

**Senator Richards:** Thank you for being here.

This is a quick question but I do not know if you can answer it: How does this government's moral imperative of feminism and gay rights impact the association or policy aspects when dealing with other countries? Is there any pushback that was unforeseen when this was started or do you generally get along well with the countries that you are in?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question. I would say that we have a feminist foreign policy, and a document will be coming out on that in the not-too-distant future. I think the government's position on all LGBTQIA+ issues is very clear.

Part of diplomacy is celebrating the things with partner countries where you agree and being able to respectfully discuss those issues where you do not necessarily see eye-to-eye.

Uganda has been in the news a lot recently. From the Prime Minister on down, Canada's views on a recent piece of legislation there have been made very clear.

I believe that Canadian foreign policy and all foreign policies are based both on a country's core interests but also on its values. That's what I think partner countries expect from Canada and from Canadian diplomats, and that's who we are and we don't make any secret about it.

Les parents doivent également faire des recherches approfondies sur les écoles qui sont disponibles pour leurs enfants et les services de soutien dont leurs enfants ou d'autres membres de la famille pourraient avoir besoin. Il y a beaucoup de responsabilités à cet égard. En tant qu'employeurs, nous fournissons de mieux en mieux ces réponses aux parents d'une manière qui leur soit facilement accessible, afin qu'ils puissent faire leurs recherches et que nous puissions les aider. Par exemple, nos missions effectuent de façon proactive des recherches sur les écoles pour pouvoir fournir des listes et des renseignements aux parents qui en ont besoin ou qui en font la demande, de sorte qu'ils n'aient pas à faire toutes les recherches eux-mêmes.

Le sous-ministre a parlé des Directives sur le service extérieur et de l'ensemble des avantages. Elles sont également extrêmement utiles aux parents. Nous nous y fions. Elles reposent sur le principe de la comparabilité au Canada et l'endroit où vous vivez. Dans la province où vous vivez, de quel type de services de soutien votre enfant bénéficie-t-il dans le système scolaire? Voilà sur quoi se fondent les Directives sur le service extérieur. Cette analyse est effectuée.

**Le sénateur Richards :** Je vous remercie de votre présence.

Ma question est brève, mais je ne sais pas si vous pouvez y répondre. Dans quelle mesure l'obligation morale de ce gouvernement en matière de féminisme et de droits des homosexuels a-t-elle une incidence sur les aspects liés à la collaboration ou aux stratégies dans le cadre de ses relations avec d'autres pays? Y a-t-il une résistance qui n'était pas prévue au départ ou vous entendez-vous généralement bien avec les pays dans lesquels vous vous trouvez?

**M. Morrison :** Je vous remercie de la question. Je dirais que nous avons une politique étrangère féministe et qu'un document sera publié à ce sujet dans un avenir pas trop lointain. Je pense que la position du gouvernement sur toutes les questions relatives aux personnes LGBTQIA+ est très claire.

La diplomatie consiste en partie à célébrer les choses sur lesquelles on est d'accord avec les pays partenaires et à être capable de discuter de façon respectueuse des questions sur lesquelles on n'est pas nécessairement d'accord avec eux.

L'Ouganda a beaucoup fait les manchettes ces derniers temps. Le premier ministre et ses collaborateurs ont exprimé très clairement le point de vue du Canada sur un projet de loi qui a récemment été adopté dans ce pays.

Je crois que la politique étrangère du Canada et de tout autre pays se fonde à la fois sur les intérêts fondamentaux du pays et sur ses valeurs. C'est ce à quoi les pays partenaires s'attendent de la part du Canada et des diplomates canadiens, et c'est ce que nous sommes et nous ne le cachons pas.

**Senator Ravalia:** Thank you once again. Given your potential recent expansion, how will the foreign service leverage new technologies and digital tools to advance Canada's diplomatic objectives? I'm thinking in particular of the mushrooming of areas such as artificial intelligence. Do you have the expertise? How do you intend to use it? Is there a plan?

**Mr. Morrison:** There is no plan yet, but I think anyone in the position of running an organization, in the private or public sector, is asking his or herself those questions right now. The chair will appreciate the challenges of negotiating G7 communiqués at 2 o'clock in the morning. Recently, in a warm-up round in Kobe, Japan, we were stuck on an issue that we all agreed on. We just couldn't agree on how to word our agreement. It went around and around and around, and finally I downloaded ChatGPT in the room, and I said, "What would G7 leaders say on question X?" I got four brilliant paragraphs. We didn't quite adopt those four paragraphs but it did help us along.

I think that for traditional diplomatic reporting, and some aspects of how we run the ministry, this could be totally revolutionary. But like all organizations, it has caught us by surprise and we are only now beginning to look into it both for our own operations but also for — there are at least potentially pretty far-reaching uses, for example, in international negotiations. If you are negotiating with 16 countries and you are wondering where the sweet spot is, there are potentially pretty dramatic implications of the technological advances.

**Senator Ravalia:** Just in follow-up, how closely do you collaborate with academia and Canada's broad research organizations? A constant criticism for us has been the inability of Canada in the last 10 years to keep up with scientific research, that our funding has remained static, that the other G7 and OECD countries have gone ahead of us and as a result we are losing a lot of our potential future brains to the U.S., Europe, the Middle East, et cetera. Do you collaborate with some of these organizations?

**Mr. Morrison:** My colleague Alexandre Lévesque had to leave, sadly, as he is the head of the policy branch. One of the recommendations of our Future of Diplomacy report is that we create an open policy hub. And the reason that we say it should be an open policy hub is because the sense in all of our consultations was that we needed to be much more open to academia and think tanks and anyone with smart ideas anywhere. I cannot think of an issue area where that is more important than on some of the high-tech issues that we were just talking about.

**Le sénateur Ravalia :** Merci encore une fois. Compte tenu des possibilités d'expansion récentes, comment le service extérieur tirera-t-il parti des nouvelles technologies et des outils numériques pour favoriser l'atteinte des objectifs diplomatiques du Canada? Je pense en particulier au développement rapide de certains domaines comme l'intelligence artificielle. Avez-vous l'expertise nécessaire? Comment comptez-vous l'utiliser? Existe-t-il un plan?

**M. Morrison :** Il n'y a pas encore de plan, mais je pense que quiconque dirige une organisation, dans le secteur privé ou public, se pose ce genre de questions en ce moment. Le président du comité comprendra les défis que représentent des négociations entourant les communiqués du G7 qui ont lieu à 2 heures le matin. Récemment, à Kobe, au Japon, nous étions bloqués sur une question au sujet de laquelle nous étions tous d'accord. Nous n'arrivions tout simplement pas à nous entendre sur la manière de le formuler. Nous avons longtemps tourné en rond et finalement, j'ai téléchargé ChatGPT dans la salle et je lui ai demandé ce que diraient les dirigeants du G7 sur la question X. J'ai obtenu quatre paragraphes brillants. Nous n'avons pas tout à fait adopté ces quatre paragraphes, mais cela nous a aidés.

Je pense que pour la préparation de rapports diplomatiques traditionnels, et certains aspects de la gestion du ministère, cela pourrait être tout à fait révolutionnaire. Mais comme toutes les organisations, nous avons été pris par surprise et nous commençons à peine à y réfléchir, à la fois pour nos propres activités, mais aussi pour... Il y a au moins des possibilités d'utilisation de grande portée, par exemple, dans le cadre de négociations internationales. Si l'on négocie avec 16 pays et que l'on se demande où se situe le juste équilibre, les avancées technologiques peuvent avoir des effets très importants.

**Le sénateur Ravalia :** Pour poursuivre sur le sujet, dans quelle mesure collaborez-vous étroitement avec le milieu universitaire et les grands organismes de recherche du Canada? On a constamment critiqué le Canada pour son incapacité, au cours des 10 dernières années, à suivre le rythme de la recherche scientifique, pour le fait que notre financement est resté le même, que les autres pays du G7 et de l'OCDE nous ont devancés et que, par conséquent, nous perdons beaucoup de nos futurs cerveaux au profit des États-Unis, de l'Europe, du Moyen-Orient et ainsi de suite. Collaborez-vous avec certains de ces organismes?

**M. Morrison :** Mon collègue, Alexandre Lévesque, qui dirige le secteur de la politique, a malheureusement dû partir. Dans notre rapport sur l'avenir de la diplomatie, nous recommandons entre autres la création d'un réseau stratégique ouvert. Si nous disons qu'il doit être ouvert, c'est qu'il est ressorti de toutes nos consultations que nous devons faire preuve de beaucoup plus d'ouverture à l'égard du milieu universitaire, des groupes de réflexion et de tous ceux qui ont des idées brillantes, peu importe où ils se trouvent. Je ne vois pas d'aspect pour lequel c'est plus

So I don't think we're there yet, but the report does signal that we recognize the importance of being more open to policy communities in Canada but also around the world.

**Senator Ravalia:** Thank you.

**The Chair:** I want to ask Deputy Minister Morrison and his team whether they would take a couple more questions.

**Mr. Morrison:** I'm very happy to continue. Not all of my recent committee experiences have been as pleasant as this so please continue to ask questions.

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

[Translation]

**Senator Gerba:** Thank you very much, Mr. Morrison, for your generosity, which enables us to continue some very interesting discussions.

Witnesses before this committee have drawn our attention to the centralization of GAC officers in Ottawa rather than outside. The officers are based here, and experts say this means that decisions are centralized. What do you think of this phenomenon?

**Mr. Morrison:** Thank you for your question. It's a very important question and one we think about a lot.

[English]

Currently, 26% of our staff is rotational. That's less than it used to be, but I don't know what the number should be. So we needed to look into why it used to be about 50% and now it's 26%, and here is what we found: The high point of people abroad was in 1990. And the reason that there were more Canadians serving abroad in 1990 than at any point in history, if you think about when that was, is that was before the advent of the internet. There are entire occupational groups, as the chair will recall — because I followed the chair into Havana after a couple of turns — such as Foreign Service secretaries and Foreign Service communicators who coded telexes that we wrote. Those occupational groups either don't exist, or they don't exist in as great a number.

important que pour certaines des questions relatives à la haute technologie dont nous venons de parler.

Je pense donc qu'il nous reste du chemin à faire à cet égard, mais le rapport indique que nous reconnaissons qu'il est important de faire preuve d'une plus grande ouverture envers les spécialistes des politiques au Canada, mais aussi dans le monde entier.

**Le sénateur Ravalia :** Merci.

**Le président :** Je voudrais demander au sous-ministre et à son équipe s'ils veulent bien répondre à quelques questions supplémentaires.

**M. Morrison :** Je suis très heureux de continuer. Mes expériences récentes au sein des comités n'ont pas toutes été aussi agréables que celle-ci, et je vous invite donc à me poser d'autres questions.

**Le président :** Je vous remercie beaucoup.

[Français]

**La sénatrice Gerba :** Merci beaucoup, monsieur Morrison, pour votre générosité, qui nous permet de poursuivre des discussions très intéressantes.

Les témoins qui ont comparu devant ce comité ont attiré notre attention sur la centralisation des agents d'AMC à Ottawa plutôt qu'à l'extérieur. Les agents sont plutôt installés ici et les experts disent que cela fait en sorte qu'il y a une centralisation des décisions. Que pensez-vous de ce phénomène?

**M. Morrison :** Merci de votre question. C'est une question très importante à laquelle on pense beaucoup.

[Traduction]

Actuellement, 26 % de notre personnel est permutant. C'est une proportion moins élevée qu'auparavant, mais je ne sais pas quelle serait la proportion appropriée. Nous avons donc cherché à comprendre pourquoi cette proportion était d'environ 50 % et qu'elle n'est plus que de 26 % maintenant. Nous avons conclu que le nombre de personnes à l'étranger avait atteint son niveau le plus élevé en 1990. En effet, il y avait plus de Canadiens en poste à l'étranger en 1990 qu'à n'importe quel autre moment de l'histoire, car c'était avant l'avènement d'Internet. J'ai suivi le président à La Havane après quelques permutations, et il se souvient sûrement que des groupes professionnels entiers, par exemple les secrétaires et les communicateurs du service extérieur, étaient affectés à la codification des télex que nous écrivions. Ces groupes professionnels n'existent plus ou ils sont beaucoup moins nombreux maintenant.

The merger with CIDA — the Canadian International Development Agency — in 2012 also changed the denominator. CIDA was not a foreign service; they were an Ottawa-based organization that did single assignments abroad.

The growth of the Trade Commissioner Service and, in particular, of its regional offices across the whole country to better serve the Canadian business community also reflected growth in largely non-rotational Canada-based jobs.

A fourth example is the \$1.6 billion or \$1.7 billion of duty-of-care spending to better protect our personnel serving abroad. That led to the creation of more headquarters-based positions.

So the story behind the statistics is very important.

The low point was in 1997, following some post-Cold War cuts, and it has gradually crept up so that we're only about 20 people shy of where we were in 1990. So the misleading headline can be they had more people abroad in 1990 than now, but I think it's very important to look at what those people are doing. In the same time as it has crept up — it's not linear — since the low point in around 2007, the number of missions abroad — embassies, high commissions, consulates — have increased from around 140 to about 180 right now, and I can get you the exact figures.

So you really need to look at what the people are doing. The statistics will show you that we have more embassies but fewer Canadians needed to run them, which just makes us like most other organizations.

What is often behind the question, though, is this: Shouldn't Canada have more people abroad? It's hard to argue. I was trying yesterday, at lunch with some of my ambassadorial colleagues who are in town, saying, "Well, justify that position to me." It's hard to disagree with the overall notion that more Canadians abroad should translate into more Canadian influence abroad.

But I will say technology offers us some unprecedented examples. We did quite well with hybrid trade missions during COVID, and the Women, Peace and Security example is a very good one. I think it helps Canada punch hard in that issue area, and yet that is an Ottawa-based position with travel. So for this notion of having a digital ambassador; or a Women, Peace and Security ambassador or a climate change ambassador — which we do have, and that person serves out of Europe — there are

La fusion avec l'ACDI, c'est-à-dire l'Agence canadienne de développement international, qui a eu lieu en 2012 a également modifié le dénominateur. L'ACDI n'était pas un service extérieur, mais plutôt un organisme établi à Ottawa qui effectuait des affectations uniques à l'étranger.

L'essor du Service des délégués commerciaux et, en particulier, de ses bureaux régionaux dans l'ensemble du pays pour mieux servir le milieu des affaires canadien a également entraîné une augmentation des postes non permutants au Canada.

Un quatrième exemple est celui des dépenses de 1,6 ou 1,7 milliard de dollars liées à l'obligation de diligence afin de mieux protéger notre personnel affecté à l'étranger, ce qui a mené à la création d'un plus grand nombre de postes à l'administration centrale.

Il est donc très important de connaître les faits qui se cachent derrière les statistiques.

Le nombre le moins élevé a été atteint en 1997, à la suite des réductions effectuées après la guerre froide, et les effectifs ont progressivement remonté par la suite, de sorte qu'il ne manque plus qu'une vingtaine de personnes pour atteindre le même nombre qu'en 1990. On peut donc utiliser l'affirmation trompeuse selon laquelle il y avait plus de personnes en affectation à l'étranger en 1990 qu'aujourd'hui, mais je pense qu'il est très important d'examiner ce que font ces personnes. Pendant que le nombre d'effectifs remontait — de façon non linéaire — depuis le creux atteint vers 2007, le nombre de missions à l'étranger — dans les ambassades, les hauts-commissariats et les consulats — est passé d'environ 140 à environ 180 aujourd'hui. Je peux vous fournir les chiffres exacts si vous le souhaitez.

Il faut donc regarder ce que font les gens. Les statistiques indiqueront que nous avons un plus grand nombre d'ambassades, mais qu'il faut moins de Canadiens pour s'en occuper, ce qui fait de nous un organisme comme les autres.

Cependant, on peut se demander si le Canada ne devrait pas envoyer plus de personnel à l'étranger. Il est difficile de contester cela. Hier, lors d'un dîner avec certains de mes collègues ambassadeurs qui sont en ville, j'ai tenté de leur demander de justifier cette position. Il est difficile de ne pas être d'accord avec l'idée générale selon laquelle un plus grand nombre de Canadiens à l'étranger devrait se traduire par une plus grande influence du Canada à l'étranger.

Cependant, je dirais que la technologie nous offre des exemples sans précédent. Par exemple, nous avons obtenu de très bons résultats avec les missions commerciales hybrides pendant la pandémie de COVID-19, et le Programme femmes, paix et sécurité est un très bon exemple. Je pense que cela aide le Canada à exercer une grande influence dans ce domaine, même s'il s'agit d'un poste établi à Ottawa qui comprend des déplacements. Ainsi, différents modèles sont liés à la notion

different models. It is about physical presence. It's about people within the buildings but there is also some innovation that we can use.

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

**Senator MacDonald:** I want to ask a question that I asked a previous panel. I'm glad you're here now, because it's a great question for you as you know this better than anyone. When it comes to criteria for recruitment, I reflect on my different years of working in Ottawa. I worked here when I was 23 in 1978 and I worked for the Mulroney government in the 1980s for two ministers. One thing that always struck me was the number of people I met — middle-aged people who work in the civil service, and I interacted with the civil service a lot in those years — who had never been east of Quebec City. When it comes to the diversity in hiring, how much geographical diversity is happening in the country? Is it more difficult for somebody from the Maritimes to get a job in the Foreign Service?

**Mr. Morrison:** You should try being from Lethbridge, Alberta and trying to meet the bilingualism requirement.

There was a time when recruitment into the foreign service part of Global Affairs Canada — and I'm going to continue to insist that we know when we're talking about the Foreign Service specifically or the wider enterprise — used to be via an exam and a deliberately national recruitment. Ms. Alexander would know more than I do, but they used to go out to universities across Canada to have folks sit the exam, as well as at embassies abroad. I personally started my career in the Foreign Service and I took the exam and did the interviews in London, England.

I missed it the first time, as well. You need to persist.

Frankly, that's how kids from Lethbridge, Alberta, or Miramichi joined the Foreign Service. The compact was that if you didn't speak the other language, you would have a fixed amount of time, and I think you had to sign something that said you couldn't go abroad until you attained some degree of proficiency in both official languages. That was the equalizer. We gave up some time ago doing a specialized departmental recruitment, which, as I said, was done nationally; that is a way to get recruits from communities that are not as well represented in Global Affairs as they need to be, including from the North and rural communities.

d'ambassadeur numérique ou d'ambassadeur pour les femmes, la paix et la sécurité ou d'ambassadeur en matière de changement climatique — un tel poste existe déjà, et la personne qui l'occupe travaille en Europe. Il s'agit d'avoir une présence physique dans les édifices, mais nous pouvons aussi profiter de certaines innovations.

**Le président :** Je vous remercie beaucoup.

**Le sénateur MacDonald :** J'aimerais poser une question que j'ai déjà posée à un groupe précédent. Je suis heureux que vous soyez ici maintenant, car c'est une excellente question pour vous, puisque vous connaissez ce sujet mieux que quiconque. Lorsqu'il s'agit des critères de recrutement, je pense aux années pendant lesquelles j'ai travaillé à Ottawa. En effet, j'ai travaillé ici à l'âge de 23 ans, en 1978, et j'ai travaillé pour deux ministres au sein du gouvernement Mulroney dans les années 1980. Ce qui m'a toujours étonné, c'est le nombre de personnes d'âge moyen qui travaillaient dans la fonction publique — et j'ai eu beaucoup d'interactions avec la fonction publique au cours de ces années — qui n'étaient jamais allées à l'est de la ville de Québec. Quelle est l'ampleur de la diversité géographique lorsqu'il s'agit de l'embauche? Est-il plus difficile pour une personne des Maritimes d'obtenir un emploi dans le service extérieur?

**M. Morrison :** Vous devriez essayer d'être originaire de Lethbridge, en Alberta, et tenter de satisfaire à l'exigence de bilinguisme.

Je me souviens d'un temps pendant lequel le recrutement dans le service extérieur d'Affaires mondiales Canada — je vais continuer d'insister pour que nous sachions quand nous parlons du service extérieur en particulier ou de l'organisme dans son ensemble — se faisait par l'entremise d'un examen et d'un recrutement à l'échelle nationale. Mme Alexander connaît mieux ce processus que moi, mais il était d'usage de faire passer l'examen dans les universités de partout au Canada, ainsi que dans les ambassades à l'étranger. Personnellement, j'ai commencé ma carrière dans le service extérieur et j'ai passé l'examen et j'ai participé à des entrevues à Londres, en Angleterre.

J'ai également échoué la première fois. Il faut persévérer.

Bien honnêtement, c'est de cette façon que les jeunes de Lethbridge, en Alberta, ou de Miramichi sont entrés dans le service extérieur. Si une personne ne parlait pas l'autre langue, on lui accordait une période déterminée pour satisfaire à cette exigence, et je pense qu'elle devait signer un document stipulant qu'elle ne pouvait pas aller à l'étranger tant qu'elle n'avait pas atteint un certain niveau de maîtrise des deux langues officielles. C'est ce qui a permis d'égaliser les chances. Il y a quelque temps, nous avons renoncé à un recrutement ministériel spécialisé qui, comme je l'ai dit, était effectué à l'échelle nationale. C'est un moyen de recruter des personnes originaires de collectivités qui ne sont pas aussi bien représentées au sein

We gave up on it for financial reasons, and we have been recruiting largely from a small number of universities where folks tend to be bilingual, and those universities are in Montreal and Ottawa.

**Ms. Alexander:** In recognizing that this is an issue, in 2019 we partnered with the Public Service Commission and restarted the cross-Canada recruitment, and we've done that since then as well. What we are doing as well to ensure our candidates have the knowledge of both official languages is we put them on *ab initio* status, during which time we pay for their official language training with the expectation that they achieve the required level, and then we formally offer them the position of joining the Foreign Service. We have started that. There are questions of how we can do it better but we have in recent years been able to start that.

**Senator M. Deacon:** Thank you for the great diversity in responses in a somewhat relaxed atmosphere in an ever-changing environment.

I will direct this question to Mr. Cousineau. As you have sat and listened to us and your colleagues the last few hours, is there anything you are hearing that you want to make sure you emphasize that we get today? Is there something we haven't touched on but that you are ruminating on in your work and you want an opportunity to share with us?

**Stéphane Cousineau, Senior Assistant Deputy Minister, People and International Platform, Global Affairs Canada:** First of all, Mr. Chair, thank you for offering me the opportunity to say a few words.

Obviously, I have been working closely with my colleagues and supported the development of this report that is being brought to your attention. Today you are hearing about the Future of Diplomacy initiative. We talked about four themes and one thing I can assure you — and I think it was reflected in what you heard from the deputy minister — is that the leadership is there. If there is one word or one theme that I would leave with you, it is this engagement with leadership. We talked about language and the culture especially, and I'm a firm believer that everything starts at the top. In the context of the Future of Diplomacy, I see the work that Ms. Alexander and I will be doing together on the HR pillar as supercritical. I guarantee you that, through the Future of Diplomacy initiative, we will be improving a lot of things, whether it's governance, tools and process, but I think you will all agree with me that it's people that make things work. The leadership that I was just talking about is very strong on taking care of those people as we transform and introduce this new strategy.

d'Affaires mondiales Canada qu'elles le devraient, notamment les collectivités du Nord et les collectivités rurales.

Nous avons renoncé à ce processus de recrutement pour des raisons financières, et nous avons recruté principalement dans un petit nombre d'universités où les gens ont tendance à être bilingues. Ces universités se trouvent à Montréal et à Ottawa.

**Mme Alexander :** En reconnaissant qu'il s'agit d'un problème, nous avons établi un partenariat avec la Commission de la fonction publique en 2019 pour relancer le recrutement à l'échelle du Canada, et c'est ce que nous faisons depuis ce temps-là. Pour nous assurer que nos candidats ont les connaissances nécessaires dans les deux langues officielles, nous leur donnons le statut *ab initio*, pendant lequel nous payons la formation en langues officielles en espérant qu'ils atteignent le niveau requis, puis nous leur offrons officiellement un poste au sein du service extérieur. Nous avons déjà mis en œuvre ce processus. Nous nous interrogeons sur la manière de l'améliorer, mais nous avons pu lancer ce processus au cours des dernières années.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie de la grande diversité de vos réponses dans une atmosphère décontractée et dans un milieu en constante évolution.

J'aimerais adresser ma question à M. Cousineau. Après avoir écouté la discussion qui a eu lieu entre nous et vos collègues au cours des dernières heures, avez-vous entendu un point sur lequel vous souhaitez insister, afin que nous le retenions? Y a-t-il une question que nous n'avons pas abordée, mais à laquelle vous pensez souvent dans le cadre de votre travail et que vous aimeriez avoir l'occasion de nous communiquer?

**Stéphane Cousineau, sous-ministre adjoint principal, Personnes et plateforme internationale, Affaires mondiales Canada :** Tout d'abord, monsieur le président, je vous remercie de m'offrir l'occasion de dire quelques mots.

Évidemment, j'ai travaillé en étroite collaboration avec mes collègues et j'ai appuyé l'élaboration de ce rapport qui est porté à votre attention. Aujourd'hui, vous entendez parler de l'initiative sur l'avenir de la diplomatie. Nous avons abordé quatre thèmes et je peux vous assurer une chose — et je pense que vous l'avez entendue dans les interventions du sous-ministre —, et c'est que le leadership nécessaire est déjà en place. S'il y a une chose que j'aimerais que vous reteniez, c'est cet engagement avec le leadership. Nous avons surtout parlé de la langue et de la culture, et je crois fermement que tout commence aux plus hauts échelons. Dans le contexte de l'initiative sur l'avenir de la diplomatie, je considère que le travail que Mme Alexander et moi-même ferons dans le volet des ressources humaines est extrêmement important. Je vous garantis que, grâce à l'initiative sur l'avenir de la diplomatie, nous améliorerons beaucoup de choses, qu'il s'agisse de la gouvernance, des outils ou des processus, mais je pense que vous serez tous d'accord avec moi pour affirmer que ce sont les

That's my message to you. The leadership is there, the engagement is there and we will be working together to make that transformation very successful. Thank you.

**Senator M. Deacon:** Thank you.

**The Chair:** I will ask the last question.

It's either for Deputy Minister Morrison or Mr. Cousineau, and it goes to the whole question of bricks-and-mortar establishments. The minister announced that more embassies and missions are being established. We have also gone through a period of COVID where the discovery was made that one can meet virtually in certain ways, although that's not a substitute for human interaction.

Also, I recall that at one point, at least when I was still in the department, we were actively looking at co-location with like-minded countries to save money on real estate and other costs. I was thinking particularly of the United Kingdom with regard to our embassy in Port-au-Prince in Haiti, and in some discussions I had with the German government we were thinking about co-locating in certain countries in Africa.

Is there active thinking going on as to, in modernization for the 21st century, that perhaps there could be a different way or a hybridized way of looking at traditional mission establishments?

**Mr. Morrison:** Thank you for the question, Mr. Chair. It's a thing that I have personally thought a lot about, and your senatorial colleague Ian Shugart has thought a lot about it because it's a real conundrum.

You get your influence from presence. I don't think anybody would question that. But we opened our first proper embassies in the late 1920s and early 1930s, and we built a building called a chancery and we had an ambassador's residence. That's still the model, and that doesn't really make sense to me and it didn't make sense to Senator Ian Shugart. Four or five years ago, when he was the Deputy Minister of Foreign Affairs and I was his associate, we embarked upon a project called Mission of the Future to really look at that question: How could you have a presence overseas and how could you have influence overseas in ways that were less heavy in terms of bricks and mortar? Once you go the bricks-and-mortar route, you can be very path-dependent and you can be very susceptible to sunk-cost thinking.

personnes qui font avancer les choses. Le leadership dont je viens de parler considère qu'il est très important de s'occuper des gens qui participent à la transformation et au lancement de cette nouvelle stratégie.

C'est le message que je tiens à vous communiquer. Le leadership nécessaire est déjà en place et nous nous engageons à travailler ensemble pour que cette transformation soit une réussite. Je vous remercie.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie.

**Le président :** Je vais poser la dernière question.

Elle s'adresse soit à M. Morrison, soit à M. Cousineau, et elle porte sur toute la question des établissements physiques. La ministre a annoncé la création d'un plus grand nombre d'ambassades et de missions. Pendant la pandémie de COVID-19, on s'est rendu compte qu'il était possible d'organiser des rencontres virtuelles, même si cela ne remplace pas l'interaction humaine.

Par ailleurs, je me souviens qu'à un moment donné, du moins lorsque j'étais encore au ministère, nous songions activement à la cohabitation avec des pays aux vues similaires, afin d'économiser sur le loyer et de réduire d'autres coûts. Je pense particulièrement au Royaume-Uni et à notre ambassade à Port-au-Prince, en Haïti, et à certaines discussions que j'ai eues avec le gouvernement allemand, car nous envisagions la cohabitation dans certains pays d'Afrique.

Dans le cadre de la modernisation pour le XXI<sup>e</sup> siècle, a-t-on activement réfléchi à la possibilité d'envisager différemment l'organisation des établissements de missions traditionnels, par exemple avec un modèle hybride?

**M. Morrison :** Je vous remercie de votre question, monsieur le président. C'est une question à laquelle j'ai personnellement beaucoup réfléchi, tout comme votre collègue, le sénateur Ian Shugart, car il s'agit d'un véritable dilemme.

C'est notre présence qui nous permet d'exercer une certaine influence. Je ne pense pas que quiconque puisse remettre cela en question. Mais nous avons ouvert nos premières véritables ambassades à la fin des années 1920 et au début des années 1930, et nous avons construit une chancellerie et une résidence de l'ambassadeur. C'est toujours le modèle utilisé, et cela ne me semble pas logique. Le sénateur Shugart ne trouvait pas cela logique non plus. Il y a quatre ou cinq ans, lorsqu'il était sous-ministre des Affaires étrangères et que j'étais son sous-ministre délégué, nous nous sommes lancés dans un projet appelé « La mission de l'avenir », afin de déterminer comment assurer une présence et exercer une influence à l'étranger par des moyens moins contraignants que la construction d'édifices. Une fois que l'on a commencé à construire des édifices, on peut s'enfoncer dans cette voie et tomber dans le piège de l'aversion à la perte.

Canada's interests change. What our report tries to say is that if you only have \$100, you should invest it in the multilateral system or in rising G20 countries, because those will be the tables you want to be at in the future. Investment projects, however, often have a decade-long planning and building phase. It's a hard thing to get right.

I will turn to Stéphane in a moment, who is in charge of the overall investment plan, but what we're trying to bring to it is some overall foreign policy sense. Where are you going to invest, and do you really need to follow that late 1920s, early 1930s model? Co-location is one thing that probably could be made greater use of and, generally, making common cause with our most like-minded, even if that isn't pure co-location.

**Mr. Cousineau:** Thank you very much for the question. To give you some stats, it is true that we need to rethink how we are moving forward, especially when it comes to bricks and mortar. We actually have 2,374 buildings around the globe, to be very specific, and we own around 40% of those.

You have talked about co-location. We are absolutely considering co-location. In fact, we are co-located in 11 locations with three countries — the U.K., Australia and the Netherlands — and we actually do have other countries that are co-located with us. That idea of co-location is certainly something we are looking into.

As we're developing this investment plan so we can be strategic about where we are investing and things like that, we have a process that allows to talk not only to GAC, but to all of our government departments, like IRCC, where we develop what I would call business cases. We do option analysis and look at how we are going to set this up and what our options are. I will be honest, the tendency of going bricks-and-mortar is still there, but there are discussions right now about how we can use and actually leverage technology. Can we talk about virtual offices? There is also the option of fly-in and fly-out.

I would like to offer that those discussions have started. We have to do more, and we will continue to work with our colleagues as we develop this investment plan that we share with the central agencies.

Les intérêts du Canada évoluent. Ce que nous essayons de dire dans notre rapport, c'est que si l'on a que 100 \$, on devrait les investir dans le système multilatéral ou dans les pays du G20 en pleine ascension, parce que c'est avec eux qu'on souhaitera collaborer à l'avenir. Cependant, les projets d'investissement ont souvent une phase de planification et de construction qui dure une dizaine d'années. Il est donc difficile d'atteindre le bon équilibre.

Je vais donner la parole à M. Cousineau dans un instant, car il est responsable du plan d'investissement global, mais nous essayons d'y intégrer un sens général de la politique étrangère. Où allez-vous investir, et est-il réellement nécessaire de suivre le modèle établi à la fin des années 1920 et au début des années 1930? Nous pourrions probablement avoir davantage recours à la cohabitation et, de manière générale, nous pourrions faire cause commune avec les pays avec lesquels nous avons le plus d'affinités, même s'il ne s'agit pas d'une cohabitation pure et simple.

**M. Cousineau :** Je vous remercie beaucoup de votre question. Pour vous donner quelques chiffres, il est vrai que nous devons repenser notre façon de procéder, surtout en ce qui concerne les édifices physiques. À titre de précision, nous avons 2 374 édifices dans le monde, et nous possédons environ 40 % d'entre eux.

Vous avez mentionné la cohabitation. Nous envisageons certainement cette solution. En fait, nous cohabitons avec trois pays — le Royaume-Uni, l'Australie et les Pays-Bas — dans 11 endroits, et nous cohabitons avec d'autres pays. Nous envisageons donc sérieusement cette solution.

Dans le cadre de l'élaboration de ce plan d'investissement, qui nous permet de déterminer où effectuer des investissements de manière stratégique, nous avons mis en place un processus qui nous permet de discuter non seulement avec Affaires mondiales Canada, mais aussi avec tous nos ministères, par exemple Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, avec lesquels nous élaborons ce que j'appellerai des analyses de rentabilisation. Nous analysons les options qui s'offrent à nous et nous réfléchissons à la manière de mettre tout cela en place. Pour être honnête, la construction de locaux physiques est toujours une option bien présente, mais des discussions sont en cours sur la manière dont nous pouvons tirer parti de la technologie. Pouvons-nous parler de bureaux virtuels? Il est aussi possible d'effectuer des allers-retours.

J'aimerais préciser que ces discussions ont déjà été lancées. Nous devons en faire davantage, et nous continuerons de travailler avec nos collègues pour mettre au point un plan d'investissement que nous partagerons avec les organismes centraux.

**The Chair:** Thank you very much. On behalf of the committee, I would like to express my thanks to Deputy Minister David Morrison, Senior Assistant Deputy Minister Stéphane Cousineau and Associate Assistant Deputy Minister Vera Alexander for staying behind. I know you thought this was a one-hour gig for you, but we appreciate very much your staying behind after the minister left. I won't use the word that unnerved the deputy minister earlier, but your openness in speaking to us is very useful. You're the last witnesses in our study. We will be doing some further study work, including a mission to look at other comparator countries and governments, so we appreciate this very much. It has been very enriching.

Colleagues, before we adjourn, I wish to explain that due to the latest security developments in Ukraine, the Ambassador of Canada to Ukraine Larisa Galadza, who was supposed to be with us today, had to cancel her appearance, but it is our intention to welcome her back at a later date.

(The committee adjourned.)

**Le président :** Je vous remercie beaucoup. Au nom du comité, j'aimerais remercier le sous-ministre, M. Morrison, le sous-ministre adjoint, M. Cousineau et la sous-ministre adjointe associée, Mme Alexander, d'être restés plus longtemps. Je sais que vous pensiez que vous ne comparâtriez que pendant une heure, mais nous vous sommes très reconnaissants d'être restés après le départ de la ministre. Je n'utiliserai pas le mot qui a troublé le sous-ministre plus tôt, mais l'ouverture dont vous avez fait preuve dans vos réponses nous a été très utile. Vous étiez les derniers témoins à comparaître dans le cadre de notre étude. Nous poursuivrons toutefois nos travaux liés à cette étude, notamment par l'entremise d'une mission dans d'autres pays et gouvernements de comparaison. Nous vous sommes donc très reconnaissants de vos contributions, car elles nous seront très utiles.

Chers collègues, avant de lever la séance, je tiens à mentionner qu'en raison des derniers développements en matière de sécurité en Ukraine, l'ambassadrice du Canada en Ukraine, Larisa Galadza, qui devait être parmi nous aujourd'hui, a dû annuler sa comparution, mais nous espérons pouvoir l'accueillir à une date ultérieure.

(La séance est levée.)

---