



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des affaires étrangères et du développement international

FAAE • NUMÉRO 033 • 3^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 4 novembre 2010

Président

M. Dean Allison

Comité permanent des affaires étrangères et du développement international

Le jeudi 4 novembre 2010

• (1535)

[Français]

Le vice-président (M. Bernard Patry (Pierrefonds—Dollard, Lib.)): Bonjour à tous. Bienvenue à la 33^e séance du Comité permanent des affaires étrangères et du développement international.

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, nous procédons à l'étude sur l'efficacité et la rentabilité des partenariats entre nations au chapitre de la fonction publique.

Nous avons d'abord le plaisir de recevoir comme témoin, du Bureau canadien de l'éducation internationale, Mme Larissa Bezo, directrice et responsable du projet Réforme de la gestion des ressources humaines de la fonction publique ukrainienne.

[Traduction]

Nous accueillons aussi, à titre personnel, Mme Kristina Wittfooth, vice-présidente du Bureau canadien de l'éducation internationale.

Commençons par Mme Bezo, s'il vous plaît. Vous avez dix minutes.

Mme Larissa Bezo (directrice, Projet de réforme de la gestion des ressources humaines de la Fonction publique ukrainienne, Bureau canadien de l'éducation internationale): Mme Wittfooth et moi allons faire une déclaration commune, si le comité le veut bien.

Le vice-président (M. Bernard Patry): Aucun problème, Mme Wittfooth prendra la parole après vous.

Mme Kristina Wittfooth (vice-présidente (à la retraite), Bureau canadien de l'éducation internationale, à titre personnel): Je crois que l'ancienneté est entrée en jeu là.

Le vice-président (M. Bernard Patry): Quelle ancienneté? Je n'en vois aucune.

Des voix: Oh, oh!

Le vice-président (M. Bernard Patry): Allez-y, madame Wittfooth.

Mme Kristina Wittfooth: Merci, monsieur le vice-président et mesdames et messieurs les députés de nous donner l'occasion de participer aux délibérations du comité sur la viabilité et l'efficacité des partenariats conclus avec d'autres pays au chapitre de la fonction publique.

Je m'appelle Kristina Wittfooth et j'ai été pendant douze ans vice-présidente de la Division des programmes de développement international du Bureau canadien de l'éducation internationale. Avant de travailler au BCEI, j'ai appuyé pendant près de quarante ans les efforts de développement international dans divers pays, y compris dans l'ex-Union soviétique.

Je suis accompagnée aujourd'hui de ma collègue, Larissa Bezo, qui est la directrice du projet Réforme de la gestion des ressources humaines de la fonction publique ukrainienne, et qui soutient

activement la réforme de l'administration publique dans ce pays depuis le milieu des années 1990.

Comme il est toujours avisé pour les gouvernements d'évaluer régulièrement l'efficacité et l'efficience des programmes et services qu'ils offrent, nous sommes heureuses d'être ici aujourd'hui pour vous faire part de notre expérience.

Le Bureau canadien de l'éducation internationale souscrit entièrement à ce principe, qu'il s'emploie d'ailleurs à promouvoir activement dans tous les pays avec lesquels il conclut des partenariats. Mais dans une période de resserrement budgétaire un peu partout — tant dans les pays développés de l'Occident que dans la plupart des économies émergentes — ces évaluations sont d'autant plus importantes. En effet, dans un contexte où il y a concurrence pour l'obtention des ressources disponibles, que ce soit entre les divers programmes gouvernementaux ou au sein même de l'enveloppe globale destinée à l'aide étrangère, il est essentiel d'évaluer la valeur relative et intrinsèque de ces partenariats en plus de leur efficacité et de leur efficience.

Par conséquent, dans notre exposé, nous tenterons d'éclairer les délibérations du comité en répondant à deux questions clés. Premièrement, est-ce que les partenariats internationaux au chapitre de la fonction publique sont importants, et si oui, pourquoi? Deuxièmement, pourquoi certains partenariats réussissent-ils mieux que d'autres, et quelles leçons pourrions-nous tirer de l'expérience acquise par le BCEI dans l'établissement de ce genre de partenariats et leur promotion à l'échelle internationale?

Par souci de clarté et de concision, nous allons répondre à ces questions principalement sous l'angle de l'expérience que nous avons acquise grâce aux relations suivies avec les États postsoviétiques, et plus particulièrement avec l'Ukraine — où nous entretenons des relations ininterrompues depuis 1992, malgré 16 changements de gouvernement.

Avant de vous résumer les principales caractéristiques de notre projet actuel de réforme de la fonction publique en Ukraine, permettez-nous de dire quelques mots au sujet du Bureau canadien de l'éducation internationale. Le BCEI a pour principal mandat de favoriser la compréhension internationale et le développement international grâce à la mobilité des personnes et à l'échange actif des idées, des informations, des conseils, des programmes d'enseignement et de formation et des technologies par-delà les frontières. Le BCEI a travaillé en partenariat avec les gouvernements, les établissements d'enseignement et les organisations de plus de 40 pays d'Europe centrale et orientale, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Asie et des Amériques. Depuis 1966, le BCEI a administré des programmes de renforcement des capacités et d'éducation d'une valeur totale de plus de 2 milliards de dollars un peu partout dans le monde.

Mme Larissa Bezo: Le Bureau canadien de l'éducation internationale est présent en Ukraine depuis 1992 et le projet Réforme de la gestion des ressources humaines de la fonction publique ukrainienne est particulièrement pertinent pour l'étude entreprise par le comité dans le domaine des partenariats entre des organismes de la fonction publique.

Notre partenaire, et le principal bénéficiaire de ce projet unique de quatre ans financé par l'ACDI, est le ministère ukrainien responsable de la fonction publique. L'objectif primordial du projet est de soutenir les efforts de l'Ukraine visant à moderniser sa fonction publique pour respecter les normes européennes...

[Français]

Le vice-président (M. Bernard Patry): Madame Bezo, pourriez-vous parler un peu plus lentement, s'il vous plaît?

[Traduction]

Mme Larissa Bezo: ... une condition essentielle à une éventuelle adhésion à l'Union européenne. Pour ce faire, on met en place des réformes ciblées conçues pour améliorer la transparence et la responsabilité du système de gestion des ressources humaines du gouvernement central et finalement son efficacité.

Le projet se concentre donc principalement sur le développement du leadership et la formation, de même que sur la gestion, la gouvernance et l'infrastructure des ressources humaines pour favoriser l'amélioration des compétences professionnelles des fonctionnaires ukrainiens. Notre bureau de Kiev coordonne le développement de partenariats entre le ministère de la Fonction publique de l'Ukraine et divers organismes publics canadiens comme la Commission de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, pour n'en nommer que quelques-uns.

Tentons maintenant de répondre aux questions soulevées par Mme Wittfooth et portant sur nos perspectives et les partenariats entre les organismes de la fonction publique. Est-ce que les partenariats internationaux au chapitre de la fonction publique sont importants, et si oui, pourquoi? En un mot, oui! Ces partenariats entre des organismes de la fonction publique sont importants.

Comme d'autres témoins vous l'ont déjà dit et comme vous le constaterez lors de votre étude des stratégies utilisées dans d'autres pays, le renforcement des moyens de la fonction publique est essentiel au développement et à la prospérité d'un pays. En fait, c'est pour cette raison que les institutions multinationales ont de plus en plus tendance depuis quelques années à rendre leurs prêts conditionnels à une réforme de la fonction publique. Et pour de nombreux pays de l'ancien bloc soviétique, il leur a fallu respecter à peu près intégralement les normes européennes applicables à la fonction publique de l'Union européenne ou de la région euro-atlantique pour en devenir membres.

Plus précisément, les partenariats entre des organismes de la fonction publique ont énormément contribué au développement de nombreux pays émergents qui sont maintenant considérés comme des exemples de réussite. Ces partenariats efficaces favorisent l'autonomie des États au lieu de prolonger leur état de dépendance.

Le Canada appuie depuis longtemps ces partenariats qui ont d'ailleurs donné des résultats dans divers pays. Notons, par exemple, les contributions de la GRC à la formation des forces policières en Haïti, de Santé Canada pour améliorer la planification dans le domaine de la santé publique au Cambodge, du ministère des Finances pour moderniser le système bancaire central de la Chine, d'Élections Canada pour appuyer les réformes électorales un peu partout sur la planète; notons également le soutien des réformes de la

fonction publique et de l'administration publique dans des pays comme l'Ukraine et la Géorgie.

Nous tenons aussi à souligner que ces projets permettent habituellement un apprentissage bilatéral, c'est-à-dire qu'ils profitent autant aux bénéficiaires de l'aide qu'au partenaire canadien.

• (1540)

Mme Kristina Wittfooth: Nous en sommes maintenant à la deuxième question, à savoir pourquoi certains partenariats réussissent-ils mieux que d'autres, et que pouvons-nous apprendre de l'expérience du BCEI avec ce type de partenariats?

Permettez-nous de décrire brièvement les quatre principaux facteurs qui, selon notre expérience, contribuent à la réussite de ces partenariats.

Premièrement, un objectif et des principes directeurs clairement définis. Le premier facteur de réussite consiste à établir un partenariat en se basant sur un objectif clair et des principes directeurs rigoureux. Les partenaires doivent collaborer afin d'élaborer une charte de projet définissant les grandes valeurs qui guideront l'ensemble du partenariat, ce qui implique notamment de fixer des jalons clairs pour le projet et de définir des critères d'évaluation dès le départ, à l'étape de la conception. Une bonne collaboration ne se fait pas toute seule, elle nécessite une certaine planification pour fonctionner de manière durable.

En fait, nous croyons qu'une partie du succès que nous avons obtenu en Ukraine est attribuable au fait que nous n'avons pas simplement tenté d'imposer à tout prix notre modèle d'administration publique à nos partenaires. Nous avons plutôt collaboré avec eux pour, tout d'abord, concevoir petit à petit une série de projets adaptés aux moyens et besoins locaux et axés sur le transfert des connaissances et des compétences, de manière à en assurer la durabilité à long terme. Deuxièmement, pour identifier et appuyer les réformateurs et les agents de changement. Et finalement, pour renforcer les moyens dont ils disposent, eux et leurs institutions.

Le deuxième facteur de réussite est la présence d'avantages concrets liés au succès. Avoir un objectif clair et concret en tête est aussi important. Les partenariats entre des organismes de la fonction publique sont plus susceptibles de réussir lorsque des progrès dans un certain domaine, comme la progression de l'égalité entre les sexes ou une meilleure application des lois sur la propriété intellectuelle, sont exigés pour être admissible à un prêt à l'ajustement structurel ou pour pouvoir adhérer à un organe international comme l'Union européenne.

Le troisième facteur de réussite est l'engagement à long terme des deux parties. D'après notre expérience, une preuve claire et tangible de l'engagement des deux partenaires est essentielle. Pour les donateurs, cet engagement peut prendre la forme d'un appui public des hauts dirigeants politiques et des hauts fonctionnaires, d'une contribution financière ou en nature, ou encore d'un geste aussi simple que de citer le projet dans les documents de planification officielle ou les rapports aux organismes multilatéraux.

Dans le cas de notre projet de réforme de la fonction publique ukrainienne, nous avons la chance de profiter de toutes ces formes d'appui. Mais cette entreprise n'est pas à sens unique, et nous n'aurions jamais connu un tel succès si nos partenaires n'avaient pas su que nous missions sur le long terme; que le personnel affecté au projet demeurerait le même et qu'il continuerait d'avoir accès aux experts de manière à ce que les relations et les liens d'amitié établis puissent se développer; que le projet n'avait pas été élaboré sur un coup de tête ou pour répondre à une lubie, mais bien parce que nous étions déterminés à réaliser des progrès dans un pays et un secteur précis.

Il y a plusieurs années, des programmes bien intentionnés étaient axés sur l'offre mais ils n'étaient pas fondés sur les besoins et les priorités des pays bénéficiaires et ne connaissaient pas bien ces besoins et priorités.

Nos expériences montrent que les entreprises visant à combler des besoins et donc axées sur la demande constituent une meilleure base pour forger et faciliter des partenariats durables entre des organismes de la fonction publique. La transformation n'est pas un processus statique, les partenaires doivent accepter de faire preuve d'une détermination constante pour réussir.

Passons maintenant aux facteurs opérationnels.

• (1545)

Mme Larissa Bezo: Et enfin, les facteurs opérationnels constituent le quatrième facteur de réussite, selon notre expérience, au plan de la mise en vigueur des partenariats ou des initiatives au chapitre de la fonction publique.

De nombreux détails qui témoignent de l'expérience et du professionnalisme de l'organisme partenaire ou des interlocuteurs locaux jouent aussi un rôle important dans la réussite d'un partenariat. Nous allons n'en énumérer que quelques-uns pour vous donner une idée générale des raisons pour lesquelles l'expérience sur le terrain est importante dans la réussite des ce genre d'initiatives.

D'abord, la qualité et la rigueur des conseils donnés aux bénévoles ou aux experts invités peuvent faire la différence entre la réussite et l'échec d'un projet en ce sens que la qualité de leur contribution dépend largement de la portée, l'étendue et l'importance de leur connaissance du contexte dans lequel on intervient.

Deuxièmement, il faut recruter et déployer les bonnes personnes au bon moment, qu'il s'agisse de retraités bénévoles, de fonctionnaires toujours en poste, de consultants spécialisés rémunérés, d'universitaires ou même de parlementaires ou d'ex-parlementaires.

Troisièmement, la durée moyenne de chaque mission ou période d'affectation, comme nous aimons souvent l'appeler, et la fréquence des suivis en termes du soutien consultatif offert.

Quatrièmement, la souplesse et la volonté du bailleur de fonds, qui doit accepter d'adapter le projet aux changements de situation. Comme nous l'avons dit plus tôt, nous travaillons actuellement avec le 16^e gouvernement depuis le début de notre projet en Ukraine, depuis l'indépendance, depuis le début des années 1990, il est donc évident qu'il s'agit d'un environnement très changeant et très imprévisible.

Merci de nous avoir donné l'occasion de présenter notre point de vue. Nous espérons que nous aurons l'occasion d'explorer davantage certains de ces thèmes lors des séries de questions.

Merci.

[Français]

Le vice-président (M. Bernard Patry): Merci, madame Wittfooth et madame Bezo.

[Traduction]

M. Pearson commence la série des questions de sept minutes.

M. Glen Pearson (London-Centre-Nord, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci beaucoup d'être venues aujourd'hui.

Je crois que vous avez dit qu'il s'agit d'un projet unique de quatre ans réalisé pour l'Ukraine, mais vous avez aussi dit dans votre déclaration que ces partenariats doivent viser le long terme. Il me semble que ça ressemble beaucoup à l'aide extérieure ou aide au développement. On peut établir des partenariats, puis il y a un changement de politique et d'un seul coup les gens se retirent du partenariat.

Je suppose que pour un projet tel que celui de l'Ukraine, vous envisagez une durée supérieure à quatre ans, n'est-ce pas? N'est-il pas vrai que lorsque vous recevez un financement de l'ACDI étalé sur quatre ans, ce qui est fabuleux et n'est que justice, vous savez, j'en suis sûr, que le projet durera plus de quatre ans? Comment combler cet écart? Que faites-vous quand les quatre ans sont passés?

Mme Kristina Wittfooth: Je réponds en premier, ma collègue m'aidera au besoin.

Comme nous l'avons dit, quand un projet est lancé, il l'est à long terme. En plus, les partenaires connaissent de mieux en mieux — surtout les économies qui sont passées d'une économie dirigée à une économie de marché — leurs besoins et la voie qu'ils veulent suivre. Au départ, c'était plutôt circonstanciel et ils ne savaient pas vraiment comment leurs sociétés, leurs systèmes et leurs institutions évolueraient, mais aujourd'hui ils sont plus sûrs de leurs objectifs et de la façon de les atteindre. Par conséquent, leurs attentes visent beaucoup plus le long terme et les partenaires comprendront progressivement que le projet durera plus longtemps que quatre ans ou même qu'il durera tant qu'il le faudra.

Comme nous l'avons dit, le processus n'est jamais statique. C'est une situation changeante et il faut être très ouvert et bien s'adapter dans le cadre du programme, dans les limites du mandat à remplir, à la façon dont évolue la société et, en l'occurrence, le gouvernement bien sûr et la façon dont ses demandes sont présentées. On pourra répondre à certaines de ces demandes comme prévu et tel que le planifiait la conception du projet, mais d'autres demandes apparaîtront en cours de projet et pourraient conduire soit à des négociations avec le bailleur de fonds pour prolonger le projet soit à l'élaboration d'un nouveau projet ou bien pousser le bénéficiaire à approcher un autre bailleur de fonds. Dans le cas de l'Ukraine, les demandes pourraient inciter à chercher d'autres sources de financement.

• (1550)

Mme Larissa Bezo: Permettez-moi d'ajouter que l'un des aspects unique de notre projet de réforme de la fonction publique, c'est qu'il a été conçu conjointement par le partenaire canadien et le bénéficiaire et que nous avons élaboré ensemble une feuille de route visant à réformer la gestion des ressources humaines de la fonction publique. Ce qui est unique dans ce cas-ci, c'est que nous envisagions une durée beaucoup plus longue que les quatre ans de financement par l'ACDI.

La feuille de route a donc permis de développer une base de référence qui a servi à situer la fonction publique ukrainienne par rapport aux normes de l'Union européenne et à déterminer les plans de départ nécessaires pour atteindre ces normes et pour que l'Ukraine adhère éventuellement à l'Union européenne, mais la feuille de route prévoyait un projet de réforme dans les 10 à 15 prochaines années. Ce qui était unique dans cette approche, une fois la feuille de route élaborée, c'est que dans le cadre du projet financé par l'ACDI, nous avons pu dire au partenaire ukrainien que, durant les quatre premières années, nous devions l'aider à progresser, jeter les bases solides d'une réforme, poursuivre dans cette voie et continuer la mise en oeuvre de la feuille de route.

Ainsi, au cours des quatre années de mise oeuvre du projet, l'aspect réalisation était en fait développé pour leur donner des bases qui leur permettraient de poursuivre le processus.

M. Glen Pearson: Bon, très rapidement, le processus envisagé qu'après quatre ans le pays hôte, l'Ukraine, prendra en main le projet.

Mme Larissa Bezo: Exactement.

M. Glen Pearson: Il faut donc espérer... L'aide extérieure n'aboutit jamais à la réussite de ce genre de démarche, n'est-ce pas? La situation est toujours compliquée et change constamment sur le terrain. Mais, si j'ai bien compris, vous dites que vous signalerez au donateur des modifications et les défis qu'il faut relever, n'est-ce pas?

Mme Larissa Bezo: Oui. Et puisque le projet prévoit une prise en charge, on s'attend à ce que — et c'est quelque chose que nous voyons déjà sur le terrain — le bénéficiaire prenne le relais et que la demande de soutien consultatif diminue progressivement.

M. Glen Pearson: Je comprends mieux maintenant. Merci.

Mme Alexandra Mendes (Brossard—La Prairie, Lib.): Bienvenue. Bonsoir. Merci d'être venues.

[Français]

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Je commence par vous demander un éclaircissement, si vous n'y voyez pas d'inconvénient. L'ACDI a versé des fonds au Bureau canadien de l'éducation internationale qui est une organisation autonome, une ONG? Est-ce ainsi que vous...

Mme Larissa Bezo: C'est bien une ONG.

Mme Alexandra Mendes: D'accord, c'est une ONG. Est-ce que l'ACDI a financé ce premier projet? Est-ce toujours l'ACDI qui finance les projets que vous avez dans d'autres pays?

Mme Kristina Wittfooth: Plusieurs de nos projets sont financés par l'ACDI. Le premier projet que l'ACDI a financé — en fait, c'était le MAECI qui finançait au début, en 1992 en Ukraine. Puis, quand le projet en Ukraine est passé sous la responsabilité de l'ACDI, c'est cette agence qui a financé nos activités ininterrompues depuis 1992 en Ukraine.

Mme Alexandra Mendes: L'ACDI a financé vos activités. Donc, aucun autre ministère n'intervient?

Mme Larissa Bezo: J'allais juste ajouter, Kristina, que nous travaillons aussi avec d'autres institutions multilatérales comme la Banque mondiale, d'autres banques de développement...

Mme Alexandra Mendes: Non, je veux dire au Canada. Est-ce que la Commission de la fonction publique...

Mme Larissa Bezo: C'est exact. Le BCEI a collaboré avec le MAECI dans d'autres types de projets tels que des bourses internationales, etc., mais au plan du développement, c'est bien l'ACDI qui prime, oui.

Mme Alexandra Mendes: C'est bien l'ACDI. D'accord. Et la Commission de la fonction publique ne joue aucun rôle.

Mme Larissa Bezo: Pas en tant que bailleur de fonds.

Mme Alexandra Mendes: Mais seulement en tant que fournisseur de ressources, j'imagine qu'il s'agit de ressources humaines.

Mme Larissa Bezo: Oui.

Mme Alexandra Mendes: Merci beaucoup, je vous poserai d'autres questions plus tard.

[Français]

Le vice-président (M. Bernard Patry): Merci, madame Mendes.

Madame Deschamps, c'est à vous.

Mme Johanne Deschamps (Laurentides—Labelle, BQ): Merci, monsieur le président.

Mesdames, vous êtes équipées de vos oreillettes. Vous allez avoir besoin du service d'interprétation.

Merci beaucoup de vos témoignages et de partager votre expérience avec nous. J'ai quelques brèves questions à poser. Je vais vous laisser le temps de répondre et on reviendra sur d'autres sujets.

La semaine dernière, le comité recevait la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada. Avez-vous des échanges avec la commission?

[Traduction]

Mme Kristina Wittfooth: Oui. En fait, j'étais ici la semaine dernière et j'ai entendu le témoignage de Mme Barrados. La Commission de la fonction publique a fourni ses services d'expertise au programme ukrainien dont nous parlons aujourd'hui, le projet de réforme de la fonction publique. Mme Barrados et son personnel ont évoqué le travail de la Commission de la fonction publique au Canada, ce qui a suscité beaucoup d'intérêt du côté ukrainien pour suivre et étudier les modèles, les systèmes et l'institution mis en place au Canada.

Larissa, voulez-vous ajouter quelque chose?

•(1555)

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Je vais vous fournir un autre élément. Vous avez dit, madame Wittfooth, que vous travailliez sur des projets en Ukraine depuis 1992. Je ne sais pas si tous ces projets ont été financés par l'ACDI, mais Mme Barrados, la semaine dernière, nous parlait justement d'un des projets chapeautés par la Commission de la fonction publique du Canada et financé par l'ACDI qui a moins bien fonctionné. C'était un projet en Ukraine.

Cela s'est retrouvé dans un résumé de l'étude de 2006 préparée par la Commission de la fonction publique du Canada à l'intention de l'ACDI. Ce résumé concluait ce qui suit:

La principale leçon que l'on peut peut-être tirer de ce projet est la suivante: si on ne prend pas d'engagement clair à l'égard de la réforme de la gestion des ressources humaines et qu'un pays ne peut instaurer un ordre politique ainsi qu'un milieu institutionnel et un milieu de la fonction publique suffisamment stables, les chances de produire un effet durable par le transfert d'outils individuels ou de modèles institutionnels sont grandement réduites.

Alors, je suis un peu inquiète par rapport à ce qui a rejailli de l'étude de la Commission de la fonction publique du Canada et ce que j'entends de votre expérience, madame Wittfooth. Avez-vous vécu des problèmes sensiblement de cet ordre? Des corrections ont-elles été apportées? Compte tenu du fait que votre organisme est aussi financé par l'ACDI, vous devez avoir à produire des rapports et des évaluations de vos projets. Je suppose qu'il doit y avoir des problèmes similaires.

[Traduction]

Mme Kristina Wittfooth: C'est, bien sûr, une question très pertinente. Ces derniers temps, nous avons incorporé dans chaque projet — en fonction des leçons que l'on en tire bien évidemment et que nous avons mises en pratique et l'expérience que nous avons acquise — un mécanisme de surveillance et d'évaluation. Les projets sont donc surveillés et des mesures correctives sont prises au besoin. L'impact du projet est mesuré à trois niveaux afin de vérifier si son incidence sur les réformes est conforme à ce qui était prévu. Le niveau immédiat est très facile à mesurer, il s'agit des extrants. Il y a l'intrant puis l'extrait, c'est-à-dire habituellement les personnes formées. Et il y a un certain nombre de conseillers; un nombre qui peut être quantifié.

Il faut, ensuite, mesurer au niveau du résultat, c'est-à-dire au moment d'examiner et de contrôler à l'aide du mécanisme de surveillance pour voir si les connaissances et les compétences acquises par les participants et le partenaire aboutissent à l'établissement de nouvelles lois, de nouveaux systèmes et processus et à de nouvelles façons de fonctionner.

Le projet peut avoir une incidence à long terme qui se produit habituellement une fois qu'il est terminé. Par exemple, on ne peut pas voir immédiatement si cette incidence a beaucoup changé le mode de fonctionnement du gouvernement.

Nous avons donc pu constater, puisque nous sommes présents depuis si longtemps en Ukraine, des améliorations considérables sur de nombreux plans. Normalement, leurs projets ont une durée moins longue, par conséquent, le dernier niveau — l'incidence à long terme — n'est habituellement pas mesuré étant donné l'absence de mécanisme à cet effet, sauf si l'on réétudie le dossier et que l'on pose des questions plus tard.

•(1600)

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Vous avez parlé d'évolution. Le bureau existe depuis plus de 40, 60 ans?

Mme Larissa Bezo: Il existe depuis 1966.

Mme Johanne Deschamps: Je suppose que votre philosophie doit évoluer et que vous devez aussi vous appuyer grandement sur les valeurs qui émanent de la politique des affaires étrangères des gouvernements successifs. Vous devez quand même être assez sensibles à cette politique.

Dans votre présentation, vous dites que pendant longtemps, l'ACDI a subventionné des projets de partenariat qui se sont avérés éphémères. Vous dites que l'ACDI a mis fin à ces programmes.

Pourriez-vous me dire en quelle année l'ACDI a mis fin à ces projets?

[Traduction]

Mme Kristina Wittfooth: Je n'ai pas la date exacte, mais j'ai remarqué une tendance.

Au tout début, l'ACDI n'avait peut-être pas la capacité de faire des programmes dans tous les pays. Il est certain qu'au départ la diaspora ukrainienne participait très activement à la planification de diverses initiatives dans ce pays. Des ONG voulaient participer, elles avaient leurs propres contacts et ont proposé leurs propres idées de projet qui ont été approuvées par l'ACDI parce qu'elles étaient valables et intéressantes tout comme la conception du projet. Mais cela ne venait pas de nous.

Au fil du temps, le renforcement de la capacité de l'ACDI de développer ses propres programmes gouvernementaux canadiens en Ukraine lui a permis de mettre en oeuvre ses propres projets en Ukraine.

[Français]

Le vice-président (M. Bernard Patry): Merci, madame Wittfooth.

[Traduction]

La parole est maintenant à M. Abbott.

L'hon. Jim Abbott (Kootenay—Columbia, PCC): Merci, monsieur le président.

Et merci aux témoins.

Madame Bezo, depuis quand êtes-vous de retour au Canada?

Mme Larissa Bezo: Depuis environ douze heures.

L'hon. Jim Abbott: Environ douze heures. D'accord. Vous êtes venue d'Ukraine pour nous voir.

J'ai une observation à faire pour préciser les choses et je voudrais entendre votre confirmation. Je crois comprendre — et je veux que tous les membres du comité comprennent aussi —, madame Bezo que vous — je ne sais pas quel est le terme exact — collaborez avec le Bureau canadien de l'éducation internationale pour fournir ce service en Ukraine. Par conséquent, votre témoignage est très important pour nous aider à comprendre les relations qu'entretiennent les Canadiens avec des gens en Mongolie, en Ukraine, des gens de pays qui souhaitent avoir ce type de projet. Voilà en quoi votre témoignage est précieux.

Ce qui intéresse le comité, en plus de ce modèle de projet financé par l'ACDI — je dis bien en plus —, c'est de trouver d'autres façons de recrutement à titre de bénévoles des fonctionnaires retraités. J'aimerais vraiment que vous nous aidiez à y arriver. À titre d'information pour les membres du comité, le SACO, le Service d'assistance canadienne aux organismes, qui a un modèle tout à fait distinct de celui dont nous parlons aujourd'hui mais qui offre aux retraités la possibilité de fournir leurs services, comparaitra devant le comité mardi prochain. Vous représentez donc les idées ou les pratiques exemplaires, notre expérience dans la prestation de services et le SACO nous présentera mardi un autre moyen de fournir ce type de services.

Dans ce contexte, je me demande si vous pouvez nous aider à comprendre comment une organisation, enfin la nouvelle organisation qui sera créée en vertu du protocole d'entente signé par notre premier ministre et le premier ministre de la Mongolie... Que pouvez-vous utiliser dans les activités que vous avez actuellement? À quoi ressemblera cette organisation? Quels éléments de votre projet peuvent être utilisés par cette nouvelle organisation qui sera une sorte d'organisation de type SACO?

• (1605)

Mme Larissa Bezo: Prenons pour exemple le projet de la fonction publique en Ukraine. Notre expérience montre que le BCEI sert de facilitateur aux partenariats entre des organismes de la fonction publique. Nous sommes en Ukraine pour identifier les besoins, comprendre le contexte local, regrouper les besoins et les relier à des partenaires canadiens potentiels, c'est-à-dire des institutions du secteur public comme la Commission de la fonction publique du Canada ou l'École de la fonction publique du Canada puisque c'est le sujet du projet.

Ce qui est très important dans ce contexte, c'est que nous jouons le rôle d'interlocuteur. Nos relations de longue durée dans le pays et notre connaissance approfondie de la situation nous ont permis d'apporter la valeur ajoutée et de travailler avec le bénéficiaire ukrainien, ou partenaire, pour déterminer les besoins et trouver des partenaires canadiens — institutions ou particuliers — qui ont l'expertise voulue, puis, établir des liens entre les deux parties.

Bien qu'il y ait une considérable amélioration dans le contexte ukrainien — ce qui pour nous est probablement le plus grand défi —, et même si souvent le bénéficiaire a une idée générale du besoin ou du problème avec lequel il est aux prises, il est parfois très difficile pour le bénéficiaire de situer ce besoin dans un contexte canadien et pour nous de reconnaître que la Commission de la fonction publique, par exemple, peut fournir de l'aide dans ce domaine. C'est un élément très important dont il faut tenir compte dans tout futur projet qui prévoit une participation de fonctionnaires ou de parlementaires, etc., nouvellement retraités.

Nous avons aussi, dans notre projet, beaucoup de fonctionnaires de niveau supérieur qui ont pris récemment leur retraite et il est important de souligner que leur expérience est inestimable et qu'elle a eu une incidence considérable sur le contexte ukrainien. Non seulement ils apportent une grande expérience professionnelle, mais ils viennent d'institutions particulières qui représentent des valeurs spécifiques, un certain niveau d'expertise et un professionnalisme reconnu. Il s'agit là d'éléments très importants. Même si ces personnes ont quitté une institution donnée, le bénéficiaire continue à les associer à cette institution.

L'hon. Jim Abbott: Si quelqu'un doit surveiller un tel projet en qualité d'expert pour ensuite nous dire ce qu'il faut faire, selon vous — et peut-être, madame Wittfooth, puisque vous êtes à la

retraite cette question s'adresse plutôt à vous —, est-il responsable et raisonnable d'espérer que des fonctionnaires à la retraite aient le temps de se consacrer et de s'intéresser à quelque chose qui, d'après les propos de Mme Bezo, demande autant d'efforts? Et si cela ne marchait pas, faudrait-il alors employer quelqu'un et le ou la rémunérer pour faire ce travail?

Mme Kristina Wittfooth: Il se pourrait que ce soit finalement une combinaison des deux. Le retraité bénévole peut avoir au départ de l'enthousiasme et de l'intérêt. Cependant, cette personne peut connaître d'autres situations conflictuelles comme des raisons familiales, l'âge, l'état de santé ou d'autres problèmes qui mettent en jeu son engagement à long terme.

Il faut penser d'abord à la durée de l'engagement. Dans le domaine du développement, rien ne se fait en une semaine, mais plutôt au bout de plusieurs années. Il faut commencer à établir des relations et instaurer la confiance. Il faut former ce genre de rapport. Si une personne a travaillé dans une institution qui a fait cela — disons que la Commission de la fonction publique a déjà établi des rapports avec une institution partenaire —, cette personne a donc dès le départ des qualifications. Ensuite, il faut tenir compte du contexte et des paramètres liés à son travail. Il est nécessaire d'avoir un engagement à long terme et de l'incorporer dans la conception du partenariat.

• (1610)

L'hon. Jim Abbott: Vous êtes entrée dans les détails. Permettez-moi de donner un exemple.

La Mongolie a des lacunes dans la délivrance de permis d'exploitation minière. Le bureau de délivrance des permis d'exploitation minière de Ressources naturelles Canada compte une douzaine d'employés. La lacune de la Mongolie a été identifiée. En chargeant le retraité bénévole de régler ce problème particulier ne répondrait-on pas à la préoccupation que vous avez soulevée, celle que cette personne risquerait de perdre son enthousiasme à court terme?

Mme Kristina Wittfooth: Oui si l'institution... Tout dépend aussi de ce dont il s'agit. Si vous parlez de questions plus techniques et de partage des connaissances et d'expertise sur le plan technique, il faudrait alors un engagement à long terme pour élaborer peut-être un système de classification, or, c'est un travail qui demande plusieurs années. Ça dépend toujours un peu de facteurs tel que le partenariat entre des institutions et le genre de travail que cela implique. Quand deux collègues — deux professionnels techniques — parlent entre eux, il n'ont pas besoin de ce genre de...

Le Canada, en tant que pays, est déjà une référence. Ils sont entrés en partenariat avec nous parce que nous avons une bonne réputation, il n'est donc pas nécessaire d'établir une relation à long terme, mais lorsqu'il y a plusieurs donateurs et intérêts divergents par un seul bénéficiaire, il faut absolument présenter des arguments en faveur du Canada.

[Français]

Le vice-président (M. Bernard Patry): Merci beaucoup.

[Traduction]

Très bien. C'est tout le temps que vous avez, monsieur Abbott.

Allez-y, monsieur Dewar. Vous avez sept minutes.

M. Paul Dewar (Ottawa-Centre, NPD): Merci, monsieur le président.

Je vous prie de m'excuser d'être en retard. J'étais avec des collègues de tous les partis pour parler de la situation en Birmanie. Nous avons eu une longue conférence de presse. Mon collègue du Bloc et M. Rae et le député conservateur y assistaient.

Je remercie les témoins d'être ici aujourd'hui.

Je devrais mentionner mon rapport avec l'Ukraine qui remonte aux élections. J'ai un objet que je garderai toute ma vie, c'est une écharpe orange que ma mère m'a donnée. Elle était là-bas à titre d'observatrice des élections. Cette écharpe m'a porté chance durant les élections de 2006 et je la garderai toujours.

Après l'euphorie des élections en Ukraine, le processus de libéralisation a suivi la chute du régime précédent. Ce qui frappe le plus les gens, ce sont les rapports au sujet de la grande corruption qui règne là-bas. Je ne pense que ça fait la une des journaux, mais qu'a fait l'Ukraine pour y remédier? Est-ce que certaines de vos activités visent à enrayer la corruption? Si oui, pouvez-vous nous donner des détails?

Mme Larissa Bezo: Merci.

Notre projet vise d'abord et avant tout à appuyer la réforme de la fonction publique, ce qui nous ramène dans une large mesure à vos commentaires au sujet de la corruption ou des moyens pour la contrer.

En définitive, l'Ukraine a besoin d'une fonction publique professionnelle qui peut accomplir efficacement les tâches que le gouvernement lui confie, à l'abri de la corruption. Nous nous sommes employés en priorité à aider les Ukrainiens à articuler un cadre stratégique et juridique pour la professionnalisation de leur fonction publique, ce qui leur fait défaut actuellement, comme vous avez certes pu le constater lors de votre séjour là-bas. Il n'y a pas de séparation formelle entre les branches politique et administrative de l'État. Ainsi donc, notre partenaire bénéficiant de ce projet, le principal ministère responsable de la fonction publique, a mené au fil des cinq dernières années une campagne nationale en vue de consolider ses appuis en faveur de la professionnalisation de la fonction publique. Le Canada contribue donc grandement à aider les Ukrainiens à articuler cette vision et à commencer à la concrétiser au niveau opérationnel pour que la fonction publique ukrainienne puisse se professionnaliser et s'affranchir de toute ingérence politique.

Il vaut la peine de souligner le rôle joué par la Commission de la fonction publique du Canada. Je sais que nous en avons déjà parlé et qu'il y a eu des questions à ce sujet, mais il s'agit d'une des contributions les plus importantes à bien des égards. Les gens de la commission ont aidé leurs homologues ukrainiens à réfléchir aux moyens qu'ils prendront, une fois une loi adoptée pour séparer officiellement les volets administratif et politique, afin de s'assurer que la fonction publique demeure neutre et à l'abri de toute influence politique. Le modèle de la Commission de la fonction publique est d'ailleurs envisagé dans le contexte ukrainien.

On en arrivera sans doute à une solution hybride, mais reste quand même que la Commission de la fonction publique, par l'entremise de sa présidence et de son personnel, a fortement contribué à rendre possible un dialogue stratégique sur les tribunes publiques relativement à la forme que ce modèle pourrait épouser en Ukraine. L'apport canadien à ce niveau est donc très considérable.

● (1615)

M. Paul Dewar: Je voudrais seulement préciser que c'est ma mère qui est allée en Ukraine comme observatrice des élections. C'est elle qui m'a rapporté le foulard. J'espère bien aller là-bas un jour.

Je crois que nous sommes tous d'accord pour que le Canada apporte son soutien aux fins du renforcement des capacités, de la professionnalisation, de la surveillance et de la reddition de comptes. À la suite de la libéralisation du pays et de ses tentatives précédentes pour que cette tendance favorable se poursuive, il faut constater que l'on aura besoin d'engagements marqués de la part d'autres intervenants pour assurer la viabilité du processus.

J'aurais tout de même une question que j'ai déjà posée à d'autres témoins et soulevée en d'autres occasions devant le comité. Comment ces efforts s'inscrivent-ils dans la politique étrangère du Canada? Comprenez-moi bien: il s'agit d'une initiative formidable, mais il nous faut une stratégie en matière de politique étrangère permettant de canaliser cette contribution des plus importantes. Autrement dit, si nous travaillons seulement à la pièce, de façon ponctuelle, notre approche ne sera pas aussi cohérente et viable qu'elle le devrait.

C'est toujours la question de ne pas mettre la charrue devant les boeufs. Comment entrevoyez-vous la manière de procéder si nous voulons être vraiment efficaces quant à la formation à dispenser aux fonctionnaires, ici comme sur place? Croyez-vous nécessaire que le Canada se donne une stratégie pour guider ses interventions, plutôt que de simplement attendre que l'on fasse appel à ses services suivant les besoins?

Mme Kristina Wittfooth: Si vous me permettez, je vais essayer de répondre à cette très vaste question... en m'efforçant de m'en tenir au sujet qui nous intéresse.

Si l'on considère la politique étrangère canadienne dans une perspective générale, il va de soi que la présence d'une fonction publique professionnelle, compétente et transparente dans tous les pays avec lesquels nous collaborons revêt une importance capitale.

De par sa proximité avec l'Union européenne, l'Ukraine a une importance géopolitique non négligeable, notamment pour ce qui est des questions commerciales. Parmi les nombreux aspects à considérer pour le Canada, il y a la nécessité d'établir des réseaux et de travailler ainsi aux côtés de l'Ukraine sur différentes tribunes de manière à dégager une vision commune des questions de sécurité, d'énergie et de valeurs en prévision du moment où ce pays pourra s'appuyer sur une fonction publique stable.

La saine gouvernance est à la base de tout. Elle est indispensable dans tous les secteurs: santé, éducation, énergie, etc. Et la saine gouvernance n'est pas possible sans une fonction publique compétente et professionnelle.

Aux fins de sa politique étrangère, je crois que le Canada considère l'Ukraine comme un partenaire solide et important sous bien des aspects. La présence diplomatique peut donc être bénéfique et les relations bilatérales avec l'Ukraine sont teintées d'un profil canadien.

Il ne faut jamais perdre de vue que les Ukrainiens en sont venus à considérer le Canada comme un pays dont la gouvernance est efficace. Pour eux, nous sommes un exemple de saine gestion des affaires publiques, un résultat qui doit passer par une réforme de la fonction publique.

● (1620)

Le vice-président (M. Bernard Patry): Voilà, c'est tout pour vous. Nous devons passer à M. Goldring.

M. Peter Goldring (Edmonton-Est, PCC): Merci, monsieur le président.

Un grand merci à nos témoins pour leur comparution. Il s'agit d'un sujet extrêmement important. L'Ukraine nous offre la possibilité d'explorer à fond ces enjeux que nous risquons de retrouver dans bien d'autres régions du monde. Nous ne pourrions rêver d'un tremplin plus propice à notre engagement en la matière. Les liens d'amitié entre nos deux pays sont solides. Au sein du monde occidental, nous avons été les premiers à reconnaître l'indépendance de l'Ukraine. Nous avons ici une diaspora ukrainienne comptant 1,2 million de personnes. De toute évidence, nous pouvons donc miser sur une excellente base d'amitié, d'ouverture à l'autre et d'accueil.

Il semblerait toutefois — et cela ressort tout particulièrement du rapport de la fonction publique sur l'Ukraine — que l'on déplore l'absence d'un engagement clair en faveur d'une réforme de la gestion des ressources humaines. On fait valoir en outre que les chances de réussite en sont réduites d'autant.

À la lumière de certains autres commentaires, j'ai l'impression que l'excellent travail que vous accomplissez intervient, malheureusement, sans lien avec les efforts déployés par ailleurs pour faire avancer les choses. On note ici également un autre élément particulièrement préoccupant quant à l'impact d'un contexte politique qui ne cesse de changer. Qui plus est, il faut composer avec le fait que les politiciens ont été autrefois appelés à jouer un rôle direct dans la gestion de la fonction publique et qu'il convient notamment de les sensibiliser à la nécessité d'établir un cadre de politiques et de principes pour appuyer le travail que vous effectuez, afin de pouvoir dénouer l'impasse et concentrer davantage ses énergies à faire avancer d'autres dossiers qui bénéficieront au pays.

Je voudrais aussi vous parler d'éducation. Je crois que certains efforts ont été consentis au niveau universitaire pour produire de l'information, mais je ne sais pas trop dans quelle mesure on s'est employé à sensibiliser les jeunes Ukrainiens au primaire et au secondaire. Je sais qu'il existe des programmes semblables ailleurs dans le monde. Le nôtre date de 1990, il y a déjà 20 ans et toute une génération qui est passée depuis. Alors, si on avait pu intervenir à la base, au niveau du primaire ou du secondaire, comme nous l'avons fait au Canada, on se retrouverait avec toute une nouvelle génération de jeunes Ukrainiens qui comprendraient mieux les principes de gouvernance et seraient mieux conscients de ce qu'ils peuvent attendre de leur gouvernement.

Alors, aurions-nous besoin d'une organisation pouvant chapeauter vos efforts en ce sens tout comme ceux déployés par ailleurs? Car, s'il y a un pays dont nous pouvons favoriser à long terme le bon développement, c'est sans contredit l'Ukraine.

Nous pouvons en outre compter sur la volonté du gouvernement qui soutiendra nos efforts à ce niveau. Nous avons tous ces atouts dans notre jeu, mais la partie demeure difficile. Le problème vient-il surtout d'autres secteurs? Votre travail sur cet aspect particulier est-il entravé par la visée des politiciens ou d'autres secteurs à cet égard? Pourriez-vous en faire davantage en misant sur un effort mieux concerté d'un plus grand nombre de groupes?

•(1625)

Mme Kristina Wittfooth: Je vais commencer avant de laisser la parole à Larissa qui est mieux au fait des derniers développements.

Je dois dire que vous avez tout à fait raison. En Ukraine, il faut toujours chercher à garder le juste équilibre en naviguant entre les écueils de la scène politique. On note parfois une certaine ouverture. Le gouvernement canadien et l'ACDI ont fait montre d'une grande souplesse, en certaines occasions, pour nous aider à profiter de

l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement, comme lorsque Iouchtchenko est devenu premier ministre. Nous avons alors pu nous repositionner pour offrir une nouvelle aide technique canadienne très importante.

Il y a aussi eu d'autres situations où nous avons dû nous adapter en raison de bouleversements majeurs. Comme le disait Larissa, les instances politiques et administratives ne sont pas séparées. Lorsqu'on change de gouvernement, tous les *oblasts* — les provinces ukrainiennes — se retrouvent avec un nouveau gouverneur, ce qui oblige à renégocier avec de nouvelles personnes les engagements déjà pris. Vous vivez dans un pays qui est en constante évolution. C'est l'un des éléments avec lesquels nous avons appris à composer. En maintenant une présence en Ukraine, en demeurant à l'écoute sur le terrain, nous sommes en mesure de nous positionner lorsque des changements surviennent.

J'aimerais aussi ajouter que nous avons toujours tenté de travailler auprès du niveau bureaucratique permettant de minimiser les risques, de telle sorte que les rouages sous-jacents de la fonction publique puissent continuer à fonctionner en cas de bouleversements au sommet.

Il n'est pas question de revenir en arrière. Les pays de l'ancienne Union soviétique ont franchi le Rubicon. Il s'agit seulement de définir leurs réalités politiques et géopolitiques actuelles et la façon dont ces pays doivent évoluer dans un tel contexte. Il arrive toutefois qu'on ait l'impression de faire deux pas en avant, puis un ou plusieurs en arrière.

M. Peter Goldring: Est-ce que les améliorations auxquelles vous contribuez par votre engagement se traduisent par des mesures législatives à la Rada?

Mme Kristina Wittfooth: Oui.

M. Peter Goldring: Alors il faudrait vraiment qu'il y ait changement de régime pour qu'un impact se fasse sentir, mais vous soumettez le tout à la Rada.

Mme Kristina Wittfooth: Oui, et j'aimerais maintenant que Larissa vous donne quelques exemples.

Le président (M. Dean Allison (Niagara-Ouest—Glanbrook, PCC)): C'est la dernière question. Nous allons vous demander de conclure, avant que nous passions à quelqu'un d'autre.

M. Peter Goldring: Mais qui est cet homme?

Le président: Oui, je suis de retour. Vous n'avez plus de temps.

Finis la gentillesse. C'est chose du passé.

Mme Larissa Bezo: Pour compléter très brièvement ce que disait Mme Wittfooth, dans ce projet comme dans certaines initiatives auxquelles le BCEI a participé auparavant, nous poursuivons notre travail jusqu'à la présentation de lois ou d'autres mesures législatives. Notre rôle s'amorce à l'étape de l'élaboration des politiques, mais nous voulons que cela aboutisse à des résultats concrets.

Autre point intéressant que vous avez d'ailleurs soulevé dans votre question, il faut se demander s'il convient de mobiliser les politiciens ou les autres intervenants au-delà du seul aspect de la gouvernance, pour ce qui est des institutions du secteur public. Est-ce nécessaire? Est-ce logique? Je crois que nous répondrions oui, tout à fait, à ces deux questions.

Si nous prenons comme exemple le projet touchant la fonction publique, notre partenaire ukrainien a notamment eu à composer, je le répète, avec cinq années d'efforts pour exercer des pressions et faciliter le dialogue public quant à la nécessité d'un nouveau cadre législatif pour la fonction publique.

Je peux vous assurer qu'il n'y a pas un seul fonctionnaire ou citoyen ukrainien qui n'a pas entendu parler du projet de loi concernant la fonction publique. Il a surtout fallu déployer un effort particulier du côté parlementaire pour s'assurer que les députés comprennent mieux l'importance de ces mesures. J'estime que le Canada pourrait certes apporter une contribution à ce chapitre.

Je pense que des contacts plus fréquents — notamment via des tribunes comme l'Association interparlementaire Canada-Ukraine — pourraient faciliter ce dialogue pour vraiment insister sur l'importance de la gouvernance et de ces autres aspects institutionnels primordiaux. À cet égard, notre projet pourrait grandement bénéficier d'un apport semblable.

• (1630)

Le président: Merci.

Merci, monsieur Goldring.

Nous revenons maintenant à Mme Mendes pour une période de cinq minutes.

Mme Alexandra Mendes: Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais continuer un peu dans le sens de l'allusion de M. Goldring concernant l'aspect éducatif de votre mission. Je comprends tout à fait que vous devez chercher à sensibiliser les enfants d'âge scolaire à l'importance de la gouvernance et des questions semblables.

J'aimerais vous proposer un exemple que je connais bien, celui de l'École nationale d'administration publique qui s'occupe au Québec de la professionnalisation de nos fonctionnaires au niveau universitaire. Est-ce une avenue que vous pourriez envisager pour mieux vous assurer que votre projet demeure pertinent en Ukraine lorsqu'il s'agit de former la prochaine génération de fonctionnaires et considérez-vous que c'est le genre de diplôme qui pourrait être reconnu et généralement accepté?

Mme Kristina Wittfooth: Je vais commencer avant de laisser Larissa poursuivre, car nous sommes toutes les deux anxieuses de vous répondre.

Je vous dirais rapidement que c'est ce que nous avons fait par le passé. Pendant six ans, l'ACDI a financé par notre entremise une académie de l'administration publique. Nous sommes intervenus pour aider les Ukrainiens à se doter d'un mécanisme très solide pour l'approvisionnement, c'est-à-dire pour la formation des futurs fonctionnaires. Il y avait un programme de maîtrise, et nous avons contribué à...

Mme Alexandra Mendes: Un programme d'études. D'accord.

Mme Kristina Wittfooth: Oui, tout à fait.

Le vice-président de cette académie était d'ailleurs un Canadien originaire de l'Alberta. Lorsqu'il s'est installé en Ukraine, il a contribué à la création dans un premier temps de l'Institut de l'administration publique et de la gouvernance locale. En vertu d'un décret présidentiel, cet institut est devenu l'Académie nationale de l'administration publique. Alors, ce n'est pas d'hier que l'ACDI et le Canada contribuent à la formation des fonctionnaires ukrainiens grâce à une institution de niveau supérieur.

Mme Alexandra Mendes: Si je comprends bien, c'est pour la formation des futurs fonctionnaires.

Mme Larissa Bezo: Tant pour les futurs fonctionnaires que pour ceux déjà en poste.

Mme Kristina Wittfooth: Oui, c'est cela.

Mme Alexandra Mendes: Par exemple, les syndicats se sont montrés coopératifs en nous assurant que d'ici 10 ou 20 ans... Pendant le processus de professionnalisation de la fonction publique, il faut protéger les emplois de ceux qui reçoivent la formation, et pas uniquement de ceux qui bénéficient du patronage politique ou de la générosité d'un membre du gouvernement. Il faut s'assurer que la fonction publique est séparée et distincte. Est-ce que les syndicats ont apporté leur collaboration et leur contribution à cet égard?

Mme Larissa Bezo: Il y a effectivement des syndicats en Ukraine et il y en a un qui représente les fonctionnaires. Cependant, le cadre législatif actuel n'offre aucune garantie aux fonctionnaires quant à leur sécurité d'emploi, à leur poste. C'est un objectif qu'on cherche à atteindre.

De fait, nous avons joué dans le cadre de notre projet un rôle consultatif auprès du principal ministère responsable de la fonction publique aux fins de la rédaction d'une nouvelle loi visant à protéger les fonctionnaires et à faire en sorte que les syndicats puissent s'établir pour offrir le soutien et la stabilité nécessaires.

Mme Alexandra Mendes: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Pearson, il vous reste quelques minutes.

M. Glen Pearson: Merci.

Vous nous avez dit que les programmes étaient autrefois axés sur l'offre. J'en reviens encore une fois au modèle du développement international. Je comprends tout à fait cette problématique et les complications qui peuvent s'ensuivre. Vous dites que les efforts sont maintenant davantage axés sur la demande. J'aimerais savoir comment vous en êtes parvenus à ces évaluations, d'abord d'entrée de jeu, lorsque vous avez pris connaissance de la situation, puis au fur et à mesure de votre engagement et de l'approche de la fin du projet.

J'ai été à même de constater que, du côté de l'offre, ce sont toujours les donateurs qui manipulent l'information. Du point de vue de la demande, ce sont souvent les gens qui reçoivent qui manipulent l'information pour montrer que des résultats sont obtenus.

Pourriez-vous nous dire comment vous avez procédé à cette évaluation? Y a-t-il vers la fin du processus un groupe externe qui effectue l'évaluation, ou est-ce que ce sont essentiellement les deux groupes principaux qui s'en chargent?

Je n'essaie pas de compliquer les choses; je sais simplement que dans le domaine du développement international, tout peut devenir très complexe.

Mme Kristina Wittfooth: Nous procédons sensiblement de la même façon que l'ACDI, quoique l'ACDI recourt à une tierce partie, c'est-à-dire que nous comptons sur notre présence sur le terrain. Nous faisons appel à des partenaires qui nous conviennent. Ensemble, nous analysons les besoins, l'étendue des besoins et les modalités des divers engagements. Avant de nous engager dans un programme, nous procédons à une étude de faisabilité. Si je ne m'abuse, l'ACDI dépêche des experts, des consultants, pour faire des analyses de faisabilité avant que les initiatives ne prennent forme et qu'ils ne deviennent des programmes à part entière.

Peu importe le pays, il faut d'abord procéder à des consultations avec le gouvernement, tout dépendant parfois de la nature centralisée du gouvernement. Le pays donateur, qui fait don non seulement de son argent, mais aussi de son expertise, doit veiller à ce que son aide convienne au pays bénéficiaire et à ce qu'elle ne recoupe pas ce qui est déjà offert. L'aide doit s'harmoniser avec les autres initiatives. Cela a posé problème dans le passé, avant que les collectivités donatrices n'établissent clairement qu'il leur fallait collaborer et coordonner leurs efforts sur le terrain, ou encore confier cette tâche à des regroupements de donateurs. Donc, quand nous collaborons avec d'autres donateurs, comme en Ukraine, nous participons à des réunions pour nous assurer que ces initiatives cadrent bien avec les autres initiatives en cours.

J'aimerais mettre l'accent sur un élément très important. Les ressources humaines des pays bénéficiaires sont généralement très limitées. Les personnes qui sont en mesure de prendre part aux initiatives et avec lesquelles nous pouvons travailler sont très en demande auprès des autres collectivités donatrices. Il faut ainsi s'assurer de ne pas gaspiller ces précieuses ressources humaines en les tiraillant dans tous les sens.

● (1635)

Le président: Merci.

Merci, monsieur Pearson.

Monsieur Lunney.

M. James Lunney (Nanaimo—Alberni, PCC): Merci.

Merci à vous deux pour votre excellente présentation. L'information était très bien organisée, et vous nous avez grandement aidés à mieux comprendre le sujet qui nous occupe.

Ma première question porte sur le projet de réforme de la gestion de la fonction publique ukrainienne. Est-ce que cette réforme vient tout juste d'être présentée? Où en sommes-nous dans le processus législatif, et peut-on s'attendre à ce que ce projet se concrétise dans un avenir rapproché?

Mme Larissa Bezo: Merci de poser la question.

Le projet lui-même est en préparation depuis quatre ou cinq ans. Il a été approuvé par quatre cabinets et a été soumis trois fois au Parlement. Comme nous l'avons indiqué dans notre présentation, il y a eu 16 changements de gouvernement, et le projet a chaque fois été soumis au Parlement juste avant une dissolution et le déclenchement de nouvelles élections.

Le ministère responsable continue à faire campagne au sein de la fonction publique pour faire adopter cette réforme. On doit la soumettre au nouveau cabinet, et nous avons bon espoir qu'elle sera déposée à la Verkhovna Rada à la prochaine session. Mais le travail n'est pas terminé.

Il est toutefois intéressant de noter que même si le cadre législatif n'a toujours pas été adopté, on s'affaire déjà à implanter une bonne partie des éléments politiques qui doivent être en place pour appuyer la mise en oeuvre de la réforme.

M. James Lunney: Merci. C'est très intéressant.

Nous savons que la démocratie apporte parfois son lot de difficultés, car nous avons nous-mêmes eu à vivre récemment de trop nombreuses élections dans ce contexte de gouvernement minoritaire. Je pense qu'à peu près tout le monde conviendra que c'est la nature de la démocratie; c'est très peu pratique parfois, surtout pour les politiciens. La plupart de mes collègues seront probablement d'accord avec moi là-dessus. Quoi qu'il en soit, nous sommes

conscients des réalités pratiques que cela comporte. Merci beaucoup de nous avoir fait part de ce commentaire.

J'aime bien la façon dont vous avez dirigé quelques-unes de ces discussions sur l'importance de la continuité. Il ne s'agit pas d'un projet à court terme; c'est un projet à long terme. Je ne sais pas comment on pourrait mener ce projet efficacement sans assurer de liens avec ces personnes qui travaillent sur le terrain et qui comprennent la situation, et entre celles qui restent et celles qui vont et viennent. Vous avez parlé de la qualité et de la rigueur des conseils donnés aux bénévoles et aux experts invités. J'imagine que les bénévoles doivent être préparés au milieu dans lequel ils s'approprient à entrer. Chaque pays est différent.

Pouvez-vous nous dire précisément ce que vous entendez par la qualité et la rigueur des conseils, et comment est-ce que cela se traduit sur le terrain?

● (1640)

Mme Larissa Bezo: Bien sûr.

Je vous répondrai d'un point de vue très pratique en fonction de notre projet actuel. Quand nous avons des experts indépendants ou des experts de la Commission de la fonction publique, par exemple, notre organisation, en tant que responsable du projet, prépare une séance d'information très pointue pour ces personnes avant qu'elles ne soient déployées dans le pays bénéficiaire. Dans cette séance d'information, on parle entre autres de ce que c'est que de travailler dans la culture en question, de façon à ce qu'elles connaissent les protocoles, l'étiquette, et toutes les règles d'engagement. Plus précisément, on leur expose dans les détails ce qui se passe, et ce qui se passe aussi au point de vue politique, et on leur explique la position à adopter pour que les bénéficiaires ukrainiens acceptent l'aide offerte et qu'elle permette le plus possible de répondre aux besoins de la population. C'est ce qui se passe avant qu'ils ne soient déployés sur place. Nous avons aussi une équipe de projet très diversifiée sur le terrain qui s'occupe de mettre au fait les experts quand ils arrivent sur place, puis ceux-ci sont mis en contact avec notre partenaire institutionnel.

Ce qui est très intéressant par rapport à l'aspect préparatoire de notre projet, et même en ce qui concerne l'établissement des relations qui sont primordiales à la réussite de ce genre de partenariats (et cela rejoint la question de l'autre député concernant l'engagement), c'est que nous utilisons un modèle tout à fait unique selon lequel le bénéficiaire, notre partenaire en Ukraine, a affecté quelques-unes de ses meilleures ressources humaines au projet, en signe d'engagement envers ce partenariat avec le Canada, qui est considéré comme prioritaire et essentiel. Cela signifie qu'il nous a prêté des cadres supérieurs pour faire partie de l'équipe de mise en oeuvre du projet. C'est magnifique, si on pense au côté relationnel et renforcement de l'institution, car même si ces personnes sont retirées de leur poste habituel, elles ont une étendue de connaissances qu'aucun autre intervenant local ne pourrait avoir. Elles travaillent au sein de l'équipe de projet, puis elles réintègrent leur poste une fois le projet mis en oeuvre. Leur participation à ces processus apporte une toute autre dimension au travail de préparation.

Le président: Je vous prie de terminer votre commentaire.

M. James Lunney: Si j'ai bien compris, non seulement il faut préparer les gens avant leur départ pour qu'ils sachent à quoi s'attendre, mais il faut aussi informer les personnes qui vont les accueillir pour qu'elles comprennent à qui elles auront affaire et quel rôle ces gens vont jouer. Il faut bien sûr envoyer des gens là-bas, mais il faut également s'assurer qu'ils seront bien reçus si on veut que l'équipe soit efficace.

Mme Larissa Bezo: Exactement. Il s'agit d'établir le contact.

M. James Lunney: C'est un rôle vraiment important.

Le président: Merci, monsieur Lunney.

La parole est à Mme Deschamps.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Merci, monsieur le président.

On a beaucoup parlé de votre projet et de votre partenariat avec l'Ukraine. J'imagine qu'il doit y avoir aussi d'autres projets menés par le Bureau canadien de l'éducation internationale. Où ces projets en cours sont-ils réalisés? J'aimerais que vous me répondiez un peu plus substantiellement, parce que c'est très vague lorsque vous parlez des liens, de la façon dont vous travaillez avec les demandeurs et les receveurs.

Vous êtes en Ukraine depuis 1992. Concrètement, qui décide que vous serez encore là pour des siècles à venir? Est-ce que c'est le demandeur? Tant et aussi longtemps que vous aurez cette demande d'un pays, vous allez maintenir ce partenariat?

Vous avez mentionné dans votre présentation que, depuis plus de 40 ans, vous oeuvrez dans différentes régions de la planète, entre autres dans les Amériques. Est-ce qu'il y a une demande de partenariat avec Haïti, par exemple, dans le moment? Si j'ai bien saisi vos objectifs et la mission, j'aimerais comprendre de façon plus imagée la relation que vous entretenez avec un pays demandeur.

•(1645)

[Traduction]

Mme Kristina Wittfooth: C'est une question importante.

Il est courant pour les ONG de se spécialiser, en quelque sorte, dans un domaine. Diverses circonstances peuvent pousser une ONG à s'engager davantage dans un secteur précis ou auprès d'un pays en particulier.

L'Ukraine occupe maintenant une place importante dans le travail de développement international du BCEI, simplement parce que lorsque le pays est devenu indépendant, le gouvernement canadien cherchait des partenaires au Canada pour l'aider à forger de nouveaux liens à différents niveaux (universités, gouvernement) et dans différents réseaux. Je voulais travailler avec le gouvernement pour aider les pays nouvellement indépendants, dont l'Ukraine, à intégrer la collectivité occidentale.

Auparavant, le BCEI offrait des programmes éducatifs ici et là. Quand l'Union soviétique s'est effondrée, ce n'est que par pragmatisme que notre organisation s'est impliquée davantage. Nous étions très présents dans deux secteurs, soit la réforme de l'administration publique et le développement de la société civile, que l'ACDI voulait financer. Nous avons donc suivi les priorités de financement de l'ACDI, mais nous avons aussi nos propres valeurs et notre propre expertise, qui prenaient de plus en plus d'ampleur.

J'aimerais souligner quelque chose de très important, si vous me le permettez. Il est question de l'Ukraine, mais le BCEI a mené un programme très efficace en Géorgie, dans le Caucase du Sud, qui a été le précurseur de notre réussite en Ukraine. Cette expérience nous a montré qu'il était possible de transposer, d'une multitude de façons,

ce que nous faisons maintenant en Ukraine et dans tout pays post-soviétique, car il reste encore des héritages, des attitudes et des pratiques communes à tous ces pays. Chaque État suit son propre chemin depuis l'indépendance, mais il existe encore tellement de similitudes qu'il est tout à fait réaliste de penser pouvoir travailler de la même façon, ou à tout le moins comprendre les problèmes que vivent ces pays d'après notre longue expérience avec l'évolution de l'Ukraine.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: J'aimerais que vous répondiez à l'autre question, madame Bezo.

Où avez-vous d'autres partenariats, dans le moment? Faut-il qu'une demande soit présentée par le... Qui choisit? Cela ne doit pas se faire au hasard.

[Traduction]

Mme Larissa Bezo: Pour répondre à votre question, nous intervenons dans différents continents et différents pays, selon le mandat qui nous est confié. Comme Mme Wittfooth l'a indiqué, notre travail est parfois motivé par des initiatives d'aide technique, financées par l'ACDI. La réforme du secteur public en est un exemple. Nous sommes présents dans les États de l'ancienne Union soviétique, comme l'Ukraine, mais aussi dans certaines parties de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est, de même que dans certains des États qui viennent de se joindre à l'Union européenne. Nous travaillons aussi dans le Caucase du Sud: en Géorgie, en Arménie et en Azerbaïdjan. Nous avons des projets...

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Vous y êtes toujours présents?

[Traduction]

Mme Larissa Bezo: Oui, nous avons gardé des liens là-bas. Nous avons aussi mené des projets en Afrique: au Mali et au Sénégal, notamment.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: En avez-vous présentement en Afrique? Un peu plus tôt, j'ai mentionné Haïti. Est-ce une possibilité?

[Traduction]

Mme Larissa Bezo: Nous avons récemment mis la dernière main à nos initiatives en Afrique, alors nous n'avons pas de projet en cours là-bas en ce moment. Nous avons toutefois plusieurs partenariats au Moyen-Orient, qui sont liés à différents volets de notre organisation.

Nous n'avons pas de projet en Haïti pour le moment, mais nous avons certainement exprimé l'intention d'intervenir, car nous croyons que notre organisation pourrait apporter une valeur ajoutée aux efforts déployés. Je pense qu'il est important de souligner qu'en tant qu'organisation non gouvernementale, nous comptons sur la participation de nos membres, dont font partie plus de 200 universités, collèges et écoles de partout au Canada. En plus de mettre en oeuvre des projets d'aide technique ou des projets de bourses d'études internationales pour le MAECI, nous favorisons le contact entre nos associations membres et nos partenaires à l'étranger.

• (1650)

[Français]

Mme Johanne Deschamps: J'ai une dernière question.

J'aimerais savoir s'il est arrivé que l'ACDI vous refuse le financement d'un projet, d'un partenariat avec un pays quelconque.

[Traduction]

Mme Larissa Bezo: Je crois que je vais vous renvoyer la question, Kristina.

Mme Kristina Wittfooth: Certains de nos projets ont été rejetés, d'autres approuvés. Alors, cela dépend. Pour certains, on peut difficilement dire qu'ils ont été rejetés. En effet, dernièrement, un de nos projets a été refusé, mais c'était probablement surtout parce que les priorités de l'ACDI avaient changé. Nous essayons donc, bien sûr, de suivre les priorités de l'ACDI, de façon à ce que nous...

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Où ce projet devait-il se dérouler, madame Wittfooth?

[Traduction]

Mme Kristina Wittfooth: Nous avons présenté le projet à la direction générale des partenariats de l'ACDI, un projet qui concernait trois pays: le Ghana, l'Éthiopie et le Mali. Ce devait être un projet de cinq ans, qui visait à aider ces pays à atteindre un des objectifs du Millénaire pour le développement, et à localiser ces objectifs. Nous avons travaillé avec l'ACDI pendant 18 mois pour élaborer la proposition de projet, puis elle a finalement été rejetée.

Le président: Le temps est écoulé. Nous allons devoir céder la parole à quelqu'un d'autre.

Nous avons donc M. Abbott, M. Van Kesteren et M. Goldring, pour cinq minutes... Et M. Lunney.

L'hon. Jim Abbott: Pour répondre à la bonne question que M. Dewar a posé, et je le dis en toute sincérité, j'aimerais citer la politique du MAECI, qui se trouve sur son site Web, et qui semble répondre à la question:

Le Canada a toujours été un ardent défenseur de la protection des droits de la personne et de l'avancement des valeurs démocratiques, comme en témoignent son rôle essentiel dans la rédaction de la Déclaration universelle des droits de l'homme en 1947-1948 et ses travaux au sein des Nations Unies aujourd'hui. Le Canada est partie aux sept grandes conventions internationales sur les droits de la personne, ainsi qu'à de nombreuses autres, et il encourage tous les pays à suivre son exemple.

Les Canadiens savent qu'il est à leur avantage de compter sur un système international stable et fondé sur des règles. En général, les pays qui observent la primauté du droit respectent les droits de leurs citoyens, sont plus susceptibles de tirer profit du développement et sont moins susceptibles d'être secourus par des crises exigeant des opérations de maintien de la paix, des secours d'urgence ou des missions de réinstallation de réfugiés.

Cet extrait rejoint essentiellement la question du renforcement des capacités des nations du monde de répondre de façon civilisée aux autres gouvernements et aux citoyens.

Le président: Merci beaucoup.

Vous avez pris exactement une minute et 15 secondes.

Monsieur Lunney, je vous prie de prendre note du temps que cela représente, et nous allons pouvoir permettre à tout le monde de parler.

M. James Lunney: Merci beaucoup.

J'ai été très impressionné par le modèle canadien d'engagement international de la fonction publique que vous nous avez très bien décrit. Est-ce que ce modèle est unique au monde, ou est-ce que

d'autres pays font la même chose? Y a-t-il d'autres modèles de ce genre, et comment le nôtre se compare-t-il à celui des autres nations?

Mme Kristina Wittfooth: Je crois que Mme Bezo est bien placée pour répondre à votre question, car une importante analyse comparative a été effectuée dans le cadre de ce projet.

Mme Larissa Bezo: Absolument.

Je pense que certains aspects sont uniques et d'autres communs. Si on devait faire une analyse comparative des approches employées par les différents gouvernements et donateurs, je pense qu'on pourrait dresser deux catégories de partenariats, et l'une d'elle serait celle des gouvernements qui ont des priorités clairement établies et leur propre cadre de programmes. Même s'ils tentent de répondre aux besoins des pays qui bénéficient de leur aide, ils arrivent avec leurs propres idées et leurs propres organisations d'aide. Dans le cas de l'Ukraine, selon nos observations, ce modèle a tendance à être moins efficace, simplement parce qu'ils sont déconnectés des demandes ou des besoins du pays bénéficiaire.

L'autre approche, que nous avons mise en lumière dans notre présentation, est réellement axée sur la demande, les besoins établis. Ce qui est le plus important selon moi à propos de ces donateurs, des gouvernements qui offrent ce type d'aide, c'est la façon dont ils évaluent la demande ou les besoins. S'agit-il de besoins légitimes? Ce n'est certainement pas suffisant qu'un fonctionnaire nous dise: « Voici la priorité, et nous aurions besoin de votre participation. » La deuxième approche comporte généralement un processus assez rigoureux d'évaluation des besoins du pays visé, une chose très importante à mon avis.

Il vaut la peine de préciser que lorsque nous évaluons ce que les partenaires du pays bénéficiaire peuvent apporter à une collaboration potentielle, il est intéressant de voir non seulement les signes verbaux ou peut-être les premiers signes écrits qu'ils envoient, mais aussi le genre d'engagement qu'ils prennent à l'égard du partenariat qu'ils espèrent établir. Il arrive parfois que les bénéficiaires insistent pour offrir une contribution en espèces ou en nature au partenariat, et c'est une indication très importante. Dans le cas de notre projet, notre partenaire ukrainien a insisté, dans un protocole d'entente qui a été signé par notre gouvernement, pour fournir une contribution de 20 p. 100 en nature ou en espèces pour l'initiative, une offre qui n'avait pas été sollicitée. Une contribution de 20 p. 100 dans un projet de 5 millions de dollars constitue un engagement de taille pour le bénéficiaire. Le prêt de personnel, comme je l'ai indiqué, est très important dans le cadre de notre modèle.

Il y a donc des éléments qui pointent vers le genre d'engagement que l'on peut voir, et l'efficacité des différents partenariats que cela peut engendrer.

• (1655)

Le président: J'aimerais vous poser une question juste avant que M. Goldring ne vous pose la sienne très rapidement. Vous nous avez dit que des travaux de recherche avaient été effectués. Y a-t-il des rapports ou d'autres documents que vous pourriez remettre au comité et qui pourraient nous être utiles?

Mme Larissa Bezo: Nous pouvons certainement vous fournir quelques-unes des évaluations internationales qui ont été faites. Nous serons heureuses de vous donner cette information.

Le président: Excellent. Merci beaucoup.

J'aimerais simplement avoir une idée des prochaines interventions. Monsieur Patry, avez-vous une dernière question à poser?

Monsieur Dewar, aviez-vous d'autres commentaires à formuler?

M. Paul Dewar: Non.

Le président: Très bien, nous allons entendre M. Goldring et M. Patry avant de conclure la séance.

Monsieur Goldring.

M. Peter Goldring: En ce qui concerne ces rapports, car c'était la question que j'allais poser, monsieur le président...

Le président: Très bien, alors vous avez terminé.

M. Peter Goldring: Non, je n'ai pas tout à fait terminé. J'aimerais comprendre la méthodologie. Comment ce rapport de la Commission de la fonction publique est-il rédigé? Évidemment, il y a des questions délicates concernant la reddition de comptes, votre contrat, les attentes, et votre responsabilité, à savoir si vous avez convaincu les décideurs politiques de suivre vos recommandations. La reddition de comptes que je vois ici n'est pas très claire et encore moins précise, contrairement à ce que j'aurais pensé.

Dans votre rapport, avez-vous la possibilité de formuler des critiques, de demander directement l'aide dont vous avez besoin et d'indiquer clairement les mesures que vous jugez nécessaires aux fins de la réalisation de vos programmes? Chose certaine, si tout cela était clairement énoncé, nous serions beaucoup mieux en mesure de comprendre ce qui vous aiderait. Et à qui doit-on rendre des comptes?

Mme Kristina Wittfooth: Je vais répondre à la première partie de la question, sur le Canada, à propos de notre responsabilisation à l'égard du bailleur de fonds, en l'occurrence, l'ACDI. Je vais ensuite laisser Mme Bezo parler des conclusions du rapport et de ce que doit faire le partenaire ukrainien pour y donner suite.

Notre contrat exige que nous fassions régulièrement rapport à l'ACDI. Nous produisons un rapport annuel et un rapport semestriel. Par conséquent, nous présentons deux rapports détaillés par année au donateur, de même que des rapports financiers trimestriels. Nous sommes soumis à des exigences rigoureuses en matière de production de rapports.

Dans ces rapports, nous précisons les écarts et les changements, s'il y a lieu, et nous fournissons une explication. Nous analysons, au besoin, les modifications qu'on a apportées au plan de mise en oeuvre du projet. Étant donné qu'il est parfois long de produire un rapport, nous sommes en constante communication avec notre partenaire donateur, l'ACDI, afin de le tenir informé de la situation, de lui demander conseil — et même de lui faire apporter des changements — si nous relevons un problème ou une question qui requiert une attention immédiate.

Pour ce qui est de notre capacité d'adaptation dans le cadre du projet, nous avons une très bonne collaboration avec l'ACDI. Si des ajustements sont nécessaires, nous parvenons à trouver des solutions ensemble.

Maintenant, en ce qui concerne la reddition de comptes du côté ukrainien, Larissa...

• (1700)

Mme Larissa Bezo: Bien sûr, nous devons rendre des comptes au gouvernement ukrainien, compte tenu de sa participation à ces partenariats. Habituellement, dans la plupart des pays, il y a un ministère ou un ministre responsable de la coordination de ces initiatives. Dans le cas qui nous occupe, nous présentons un rapport

trimestriel au ministère ukrainien responsable, en collaboration avec le principal bénéficiaire du projet.

En ce qui a trait au contrôle et à la reddition de comptes, il faut aussi mentionner les évaluations faites par des tiers, auxquelles nous sommes souvent assujettis dans ce type de projets. À mi-parcours ou au terme du projet, le bailleur de fonds, l'ACDI, fait habituellement appel à une tierce partie pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés. À l'ACDI, on procède également à des évaluations du cadre de programmation-pays pour mesurer les résultats obtenus.

Il convient de souligner qu'idéalement, on devrait constituer un dépôt central des leçons retenues et de toutes les recommandations qui portent sur un pays ou un secteur en particulier. On pourrait ainsi partager l'information plutôt que de la conserver au sein de l'organisation et du bailleur de fonds en question, comme c'est souvent le cas. Je pense qu'un dialogue ouvert nous profiterait à tous.

Le président: Merci beaucoup.

La période de questions se déroule très bien. Il ne reste qu'un seul intervenant.

Monsieur Patry, nous allons terminer avec vous.

[Français]

M. Bernard Patry: D'accord, merci beaucoup.

[Traduction]

Je vais faire de mon mieux.

Madame Bezo, vous avez dit que vous travaillez en Ukraine avec des partenaires et la Banque mondiale. Avez-vous uniquement des partenaires financiers ou collaborez-vous avec d'autres ONG en Ukraine?

Mme Larissa Bezo: Étant donné qu'il s'agit d'un projet de réforme de la fonction publique, nous collaborons avec d'autres donateurs, c'est-à-dire le gouvernement danois, le gouvernement irlandais, l'Union européenne et le Canada, pour réformer la fonction publique. La Banque mondiale est également un partenaire, mais c'est davantage une source de financement institutionnel pour notre bénéficiaire. Ce sont donc les principaux acteurs.

M. Bernard Patry: Est-ce que vous n'avez que des partenaires financiers, ou est-ce que vous avez des gens qui travaillent pour vous sur le terrain? Par exemple, y a-t-il des gens du gouvernement danois sur place? Recevez-vous de l'aide d'ONG danoises?

Mme Larissa Bezo: Dans ces cas particuliers où nous collaborons avec nos partenaires, par exemple, danois ou irlandais, ce sont davantage des fonctionnaires qui sont sur place que des ONG.

M. Bernard Patry: Ce sont des fonctionnaires qui travaillent avec vous.

Mme Larissa Bezo: Exactement.

M. Bernard Patry: D'accord.

D'après ce que vous avez dit plus tôt en réponse à une question posée par une de mes collègues, vous êtes actifs au Moyen-Orient. Dans quels pays exactement, et quel mandat vous a-t-on confié?

Mme Kristina Wittfooth: Nous avons mis en oeuvre des programmes de bourses et d'échange avec le Koweït et l'Oman, et nous réalisons actuellement un important programme de bourses d'études en Libye. Par le passé, nous avons également mené un projet financé par l'ACDI, de concert avec le Liban. Nous établissons donc des partenariats depuis longtemps dans différents pays du Moyen-Orient.

N'empêche que notre plus importante initiative jusqu'à présent est le programme de bourses d'études à long terme que nous avons mis sur pied en Libye pour attirer des étudiants en médecine au Canada. Et maintenant, le BCEI dirige un programme de bourses Canada États Unis pour le gouvernement libyen. Il s'agit du programme de la plus grande envergure réalisé par le BCEI au Moyen-Orient.

M. Bernard Patry: Ce programme est-il terminé?

Mme Kristina Wittfooth: Non, en fait, on l'a mis en branle il y a un an et il est toujours en cours. Il vient d'être mis en place; c'est un tout nouveau programme.

M. Bernard Patry: Qui supervise vos travaux lorsque vous êtes financés par l'ACDI? Est-ce l'ACDI elle-même?

• (1705)

Mme Kristina Wittfooth: Oui, nous sommes comptables à l'ACDI, qui supervise les travaux. Par conséquent, nous faisons rapport à l'organisme, autant sur le plan des finances que sur le plan des activités. Il y a également un comité de direction auquel siègent les deux partenaires, avec le gouvernement ukrainien qui représente l'Ukraine. Pour tous les projets, nous avons donc établi un comité de direction, où sont représentés le partenaire bénéficiaire et le gouvernement canadien.

Le président: Merci à nos témoins d'avoir pris le temps de venir nous rencontrer aujourd'hui. Veuillez excuser mon retard, mais il est toujours agréable d'entendre des commentaires positifs.

Monsieur Dewar.

M. Paul Dewar: Il reste une question à l'ordre du jour, mais avant de laisser partir nos invités, j'aimerais simplement dire à quel point j'ai été impressionné par les jeunes que j'ai rencontrés aujourd'hui, au dîner. On m'avait invité à discuter avec des étudiants étrangers et

inscrits au programme auquel vous collaborez. C'était absolument fantastique et très impressionnant. Je suis conscient que la compétition est féroce et que les candidats que nous avons ici, au Canada, sont parmi les meilleurs. La diversité des candidats, de par leur discipline et leur pays d'origine, est exceptionnelle. C'est donc du travail bien fait.

Mme Larissa Bezo: Merci.

M. Paul Dewar: Passons maintenant au dernier point à l'ordre du jour: le budget. C'est excitant, n'est-ce pas? Je suis emballé.

À ce sujet, la tradition veut que les ministres comparaissent devant le comité pour examiner le budget. J'ai donc pensé que nous pourrions vérifier auprès de notre greffière s'il serait possible de convoquer Mme Oda et M. Cannon dans le cadre de cette étude.

Le président: Nous demanderons à la greffière d'appeler à leur bureau pour obtenir des dates. Est-ce que cela vous convient?

M. Paul Dewar: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci.

Allez-y, madame Deschamps.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: J'aimerais faire une simple remarque, monsieur le président. Qui a décidé qu'aujourd'hui, les travaux du comité se termineraient à 17 heures, comme indiqué sur notre avis de convocation? J'aurais aimé qu'on puisse se garder une demi-heure pour discuter de travaux à venir ou de motions, parce qu'on en a qui refoulent dans la machine. Ça aurait été intéressant. Il y a des sujets qui méritent rapidement notre attention.

[Traduction]

Le président: Nous tiendrons une réunion du sous-comité au cours de la semaine qui suivra le congé.

Un vote est prévu, et la sonnerie retentira dans les prochaines minutes. Nous avons eu une courte séance aujourd'hui. Le sous-comité se réunira dès notre retour.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :
Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>