



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des affaires étrangères et du développement international

FAAE • NUMÉRO 034 • 3^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 16 novembre 2010

—
Président

M. Dean Allison

Comité permanent des affaires étrangères et du développement international

Le mardi 16 novembre 2010

• (1535)

[Traduction]

Le président (M. Dean Allison (Niagara-Ouest—Glanbrook, PCC)): Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, nous reprenons notre étude sur l'efficacité et la rentabilité des partenariats entre nations au chapitre de la fonction publique.

D'entrée de jeu, je tiens à saluer tous les témoins.

Je souhaite la bienvenue à l'ambassadeur de la Mongolie.

Merci beaucoup de votre présence, monsieur.

Nous débuterons dans quelques instants, mais j'aimerais avant présenter Gale Lee, qui est la vice-présidente des services internationaux pour le Service d'assistance canadienne aux organismes.

Bienvenue Gale.

J'aimerais également présenter Phil Rourke, qui est le chef de la direction du Centre des politiques commerciales et des lois.

Merci beaucoup et bienvenue.

J'aimerais combiner les deux séances, parce que nous avons beaucoup d'aspects à traiter. Nous vous remercions d'être conciliants et de nous permettre de le faire.

Je demanderai donc à l'ambassadeur de nous présenter son exposé, puis nous regarderons une présentation audiovisuelle mettant en scène des gens du ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie du Parlement de la Mongolie et le chef du Conseil de la fonction publique de la Mongolie.

Nous aimerions que vous nous disiez quelques mots d'introduction, monsieur l'ambassadeur. Nous regarderons la présentation audiovisuelle, puis vous pourrez commenter. Ensuite, nous passerons à la période de questions et prendrons tout le temps nécessaire, que ce soit une ou deux heures.

Monsieur l'ambassadeur, je vous demanderai de dire quelques mots, puis nous regarderons la présentation audiovisuelle et entendrons Mme Lee et M. Rourke.

La parole est à vous, monsieur l'ambassadeur.

Son Excellence Monsieur Tundevdorj Zalaa-Uul (ambassadeur de la Mongolie au Canada, Ambassade de Mongolie): Monsieur le président, merci beaucoup.

Monsieur le président, mesdames et messieurs les députés, j'aimerais tout d'abord remercier bien sincèrement le Parlement canadien pour l'organisation de cette séance importante sur l'aide canadienne à la réforme de la fonction publique de la Mongolie et vous transmettre mes salutations les plus distinguées.

J'aimerais tout d'abord vous présenter mon équipe. Mme Amirlin travaille comme attachée à notre ambassade. Elle s'occupe de la coopération entre les fonctions publiques de nos deux pays. Mon adjointe particulière, Mme Solongo, m'accompagne également.

Mon anglais n'est pas à point. Donc, afin d'éviter tout malentendu entre nous, Mme Solongo agira comme interprète: elle traduira mes réponses en anglais et vos questions en mongol.

Merci beaucoup.

Le président: Merci.

Nous regarderons la présentation audiovisuelle, puis nous entendrons Mme Lee et M. Rourke.

[La présentation audiovisuelle débute.]

M. Dashdorj Zorigt (ministre des minéraux et de l'énergie, Parlement de la Mongolie): Monsieur le président, distingués représentants, mesdames et messieurs les députés, nous sommes très honorés de témoigner et de faire un exposé devant le Comité permanent des Affaires étrangères qui étudie les relations entre la Mongolie et le Canada et, plus particulièrement, la relation entre nos deux pays dans le domaine de la fonction publique.

Très récemment, le premier ministre Sükhbaatar Batbold Batbold a visité le Canada et a eu une discussion très productive avec des représentants canadiens, dont le premier ministre canadien, le très honorable Stephen Harper.

L'objectif de sa visite était très simple. Nous croyons que le Canada peut servir d'exemple pour la Mongolie dans bon nombre de domaines en raison non seulement des conditions climatiques similaires au Canada et en Mongolie, mais aussi du fait que c'est un vaste pays. Notre pays est peu peuplé, et nous mettons beaucoup l'accent sur les industries minière et agricole, mais nous avons aussi des valeurs communes. Nos deux pays sont des démocraties. La Mongolie est située en plein coeur de l'Asie, mais nous chérissons les mêmes valeurs que le Canada.

Bien au-delà des ressemblances climatiques et politiques, nous croyons que le Canada peut nous servir d'exemple, parce que nous avons des ressources naturelles et croyons que l'usage intelligent que nous en ferons repose uniquement sur la structure et le système de gouvernance en place.

Beaucoup de pays disposent de ressources minérales. Certains pays les utilisent de manière intelligente; d'autres, de manière moins intelligente. En suivant l'exemple du Canada, nous croyons qu'il est possible que dans quelques années, la Mongolie ressemble au Canada, non seulement en ce qui concerne l'utilisation des ressources minérales, mais aussi la qualité des services offerts à la population et la qualité des services gouvernementaux.

Nous pouvons accomplir beaucoup. Nous mettons en place des mesures avec le Canada pour pouvoir collaborer dans bien des domaines. Très récemment, nous avons travaillé dans le domaine de la fonction publique. Lors de la visite de notre premier ministre, un protocole d'entente a été signé entre le Conseil de la fonction publique de la Mongolie et la Commission de la fonction publique du Canada.

Nous croyons que c'est très important, parce que nous sommes une démocratie depuis 20 ans. En 1990, nous avons connu une transition sans incident. Depuis, nous sommes convaincus d'avoir été en mesure de mettre en place les principaux principes démocratiques en Mongolie. Des valeurs, comme les droits de la personne, la liberté, les libertés politiques, la liberté d'expression, ont non seulement été consacrées par notre constitution et des lois pertinentes, mais elles ont aussi été adoptées, je crois, par le peuple mongol.

Pour nos 20 prochaines années de développement, nous croyons qu'il est impératif, avec la mise en place des valeurs et des principes démocratiques dans notre société, de maintenant nous attarder très attentivement aux procédures et aux processus. La démocratie est un processus. Lorsque la fonction publique est déficiente, la corruption a tendance à grimper et la population a l'impression que le gouvernement et l'État s'occupent davantage des intérêts de certains segments de la société que des intérêts de l'ensemble de la population.

Pour les 20 prochaines années de développement, nous devons nous assurer, comme prochain domaine d'envergure à examiner, que le processus démocratique est très bien établi en Mongolie. Pour ce faire, la fonction publique est d'une importance capitale. Le Canada est bien connu pour la grande qualité de sa fonction publique, le recrutement des meilleurs et des plus doués au sein de son effectif et les services offerts à sa population.

Nous avons amorcé certaines réformes. Il y a 15 ans, un conseil de la fonction publique a été établi en Mongolie. À mon avis, le moment est bien choisi pour le réformer.

Le chef du Conseil de la fonction publique en discutera plus en détail dans son exposé, mais je tiens à préciser que ce n'est que l'un des domaines dans lesquels nous souhaitons coopérer avec le Canada.

Nous croyons qu'il y a bon nombre de possibilités en matière de coopération qui nous attendent. Le Canada est le deuxième plus important investisseur étranger en Mongolie, particulièrement dans le secteur minier. Beaucoup d'entreprises canadiennes sont présentes en Mongolie. Bien entendu, bon nombre d'échanges commerciaux sont possibles. Voilà pourquoi nous travaillons à la conclusion des négociations pour l'accord de protection de l'investissement étranger. Nous nous préparons également aux négociations en vue d'un accord de libre-échange.

Nous espérons collaborer étroitement sur divers aspects de la normalisation pour non seulement établir des normes élevées dans la fonction publique, mais également dans les autres sphères du gouvernement, en particulier l'agriculture, les routes et les moyens de transport — l'infrastructure en général.

Au nom du gouvernement mongol, j'aimerais encore une fois remercier très sincèrement le Parlement canadien pour l'organisation de cette importante séance. Après une visite très réussie de notre premier ministre au Canada, j'espère que nous accueillerons des représentants canadiens en Mongolie. Je souhaite que cette séance aide à améliorer les relations entre nos deux pays. Merci.

M. Dorjdamba Zumberelkham (chef, Conseil de la fonction publique de la Mongolie): Monsieur le président, distingués représentants, mesdames et messieurs les députés, j'aimerais remercier bien sincèrement le Parlement du Canada pour l'organisation de cette importante séance sur le partenariat entre la Commission de la fonction publique du Canada et le Conseil de la fonction publique de la Mongolie.

La fonction publique mongole se transforme depuis le début des années 1990 et la réforme en est aujourd'hui à sa quatrième étape. La première étape, axée sur le cadre politique et juridique de la structure étatique, s'est déroulée de 1990 à 1995, période où la Mongolie est passée d'un système politique à parti unique et d'un pouvoir étatique centralisé à la séparation des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire.

En 1995, la Mongolie a ratifié pour la première fois une loi sur la fonction publique et depuis, l'ensemble du secteur public mongol a connu une série de réformes stratégiques continues.

En 2002, le Parlement de la Mongolie a adopté la Loi sur la gestion et les finances de la fonction publique. Cette mesure fournit un mécanisme pour veiller à la discipline budgétaire et établit un nouveau système contractuel fondé sur le rendement qui vise à améliorer la reddition de comptes, la gouvernance et la gestion budgétaire. Depuis son adoption, cette loi fournit un cadre légal favorisant la modernisation de la gestion et des finances de la fonction publique.

En 2008, le Parlement de la Mongolie a modifié la Loi sur la fonction publique afin de renforcer les systèmes de gestion du personnel et de mettre en place une fonction publique professionnelle, qui serait non partisane et libre de toute participation à des activités politiques. Ce changement marque le début d'une nouvelle période, celle de la mise en place d'une fonction publique professionnelle, neutre et fondée sur le principe du mérite.

À cette étape cruciale, nous sommes très heureux d'avoir établi des relations avec la Commission de la fonction publique du Canada et un pays doté d'une fonction publique professionnelle solide et expérimentée. La présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, Mme Maria Barrados, a visité la Mongolie en mai 2010. Nous avons alors discuté de nos expériences et de nos opinions relatives à la fonction publique et jeté les bases d'une coopération future entre nos deux organismes.

Le Conseil de la fonction publique de la Mongolie, fondé il y a 15 ans, a beaucoup à apprendre de l'expérience de la Commission de la fonction publique du Canada. Afin d'appuyer davantage les réformes de la fonction publique mongole et de renforcer les institutions démocratiques pour favoriser le développement du pays, nous avons bien besoin de la précieuse expérience et de l'aide de nos partenaires canadiens.

La signature du protocole d'entente entre la Commission de la fonction publique du Canada et le Conseil de la fonction publique de la Mongolie, à l'occasion de la toute première visite du premier ministre mongol au Canada en septembre, est un événement important qui a permis de fournir le cadre légal afin de renforcer la coopération bilatérale dans ce secteur. C'est aussi un événement marquant en ce qui concerne les relations extérieures et la coopération pour le Conseil de la fonction publique de la Mongolie.

Nous avons beaucoup à apprendre de la Commission de la fonction publique du Canada qui existe depuis plus de 100 ans. Au cours de sa visite au Canada, le premier ministre Batbold a déclaré que le Canada pourrait être un modèle à suivre pour les réformes en Mongolie. Nous comprenons l'importance d'intégrer le modèle de la fonction publique canadienne dans la pratique de la fonction publique mongole afin de réaliser cet objectif.

À cet égard, nous sommes enthousiastes à l'idée d'accroître la coopération entre nos deux organismes. Dans le cadre de cette coopération, le Canada a récemment réalisé une analyse comparative des mandats et des fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada et du Conseil de la fonction publique de la Mongolie. Nous constatons que les deux organismes utilisent un mode de fonctionnement semblable en ce qui concerne leur mission, leurs objectifs et leurs fonctions. Les chiffres associés aux fonctions sont toutefois assez différents. Cet écart fera pour nous l'objet d'une prochaine discussion.

Afin d'introduire le modèle de développement canadien et le modèle de la Commission de la fonction publique du Canada dans la fonction publique mongole comme nous le prévoyons, nous devons accroître notre efficacité dans ce projet. Le Conseil de la fonction publique de la Mongolie vient tout juste d'envoyer à la Commission sa proposition détaillée des secteurs de coopération pour l'avenir. La coopération et les échanges d'expériences toucheront particulièrement la réforme de la fonction publique, le principe du mérite, le code de déontologie, la sélection des hauts fonctionnaires et des gestionnaires et d'autres normes applicables dans le domaine de la fonction publique.

Dans le cadre de notre coopération, nous prévoyons que les activités se déroulent étape par étape, en fonction des thèmes précisés. Nous devons donc réaliser une étude comparative, organiser un atelier ou une discussion, travailler sur des documents précis et, au besoin, effectuer des études pilotes sur les thèmes mentionnés précédemment.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous croyons nécessaire que la Commission de la fonction publique du Canada et le Conseil de la fonction publique de la Mongolie collaborent à l'élaboration d'un programme détaillé sur la réforme de la fonction publique. Le Conseil de la fonction publique de la Mongolie sera très reconnaissant au Parlement et au gouvernement du Canada et aux autres institutions publiques canadiennes concernées pour leur aide. Nous travaillerons fort et au moment voulu pour atteindre ces objectifs pour les deux parties.

Je profite de l'occasion pour exprimer ma plus profonde gratitude à Mme Maria Barrados pour son rôle et ses efforts considérables

dans la promotion des relations entre les organismes de la fonction publique de nos deux pays.

Je suis convaincu que cette séance favorisera l'échange d'idées sur les façons de réaliser les objectifs précédemment mentionnés et contribuera grandement au développement de la fonction publique mongole.

Merci de votre attention.

[La présentation audiovisuelle se termine.]

• (1550)

Le président: Merci beaucoup. Nous allons revenir en direct.

Madame Lee, merci de votre présence. Vous avez 10 minutes. Vous avez la parole.

Mme Gale Lee (vice-présidente, Services internationaux, Service d'assistance canadienne aux organismes): Merci, monsieur le président.

Monsieur le président et distingués membres du Comité permanent des affaires étrangères et du développement international, c'est effectivement pour moi un honneur et un privilège d'être ici aujourd'hui pour vous faire connaître le travail du SACO et son expérience en matière de collaboration et d'appui au secteur public partout dans le monde. Je tiens à vous remercier de nous avoir demandé de participer et de partager avec vous nos meilleures pratiques et certaines de nos méthodes qui ont fonctionné pour nous. Je ne suis pas certaine si beaucoup d'entre vous connaissent le SACO ou notre raison d'être, alors, je vais vous donner un bref aperçu du SACO.

Fondé en 1977, le SACO est un organisme de développement sans but lucratif basé sur le volontariat. Notre vision est un monde où tous et toutes ont accès à des opportunités sociales et économiques durables.

Depuis notre création, nous avons effectué plus de 46 000 affectations dans plus de 120 pays partout au monde. Nous avons de très solides antécédents en termes d'aide au secteur public et, également, au secteur privé, parce que nos deux principaux secteurs d'intervention sont la gouvernance et le développement du secteur privé. Nous savons tous qu'il ne peut y avoir de développement dynamique et réussi des entreprises du secteur privé sans un environnement habilitant, lequel est assuré par un gouvernement efficace, des services efficaces et de solides cadres réglementaires qui favorisent le développement des entreprises.

Notre devise est: « Des Canadiens partageant l'expérience d'une vie ». Cela est attribuable au fait que notre bassin de plus de 3 000 conseillers volontaires sont principalement des bénévoles à la retraite ou à la semi-retraite provenant de la fonction publique ou des professionnels de niveau supérieur provenant du secteur privé. Ils arrivent avec une vie d'expérience. À partir de leurs propres valeurs canadiennes d'entraide et de promotion des droits tels que l'égalité entre les sexes et les domaines environnementaux, ils viennent au SACO pour partager avec le reste du monde l'expérience qu'ils ont acquise et également pour être des ambassadeurs du Canada, en un sens, parce que non seulement représentent-ils le SACO lorsqu'ils vont à l'étranger, mais ils représentent également le Canada.

Lorsque le service a été fondé en 1967, c'était dans le but de faire du développement international. Deux ans plus tard, notre conseil d'administration de l'époque a estimé que charité bien ordonnée commence par soi-même, alors, nous avons débuté un très solide programme national. Nous travaillons en étroite collaboration avec les collectivités des Premières nations partout au Canada, d'est en ouest et dans les provinces nordiques.

Je vais vous parler un peu du travail que nous avons fait parce qu'il est important d'avoir un contexte portant sur nos méthodes et sur les raisons qui expliquent pourquoi elles fonctionnent. En ce qui concerne notre travail dans le secteur public, nous avons réalisé des projets récents qui sont pertinents par rapport à ce que vous ferez prochainement.

Au Pérou, nous avons appuyé les efforts du gouvernement péruvien qui visaient à réduire la pauvreté et à favoriser la croissance économique en réformant le secteur public. Les secteurs d'intervention comprenaient les cadres réglementaires, les procédures de décentralisation, l'élaboration de politiques et le renforcement institutionnel. Les institutions partenaires dans ce projet étaient un organisme qui appuie l'économie de marché libre, une agence d'enregistrement des titres fonciers, un bureau d'ombudsman et un organisme de données statistiques.

La plupart des projets que nous réalisons en ce moment sont financés par l'Agence canadienne de développement international; alors, j'aimerais reconnaître l'appui financier de l'ACDI depuis notre création.

En Bolivie, nous avons également réalisé un projet de soutien à la réforme du secteur public. Encore une fois, l'objectif était d'appuyer le gouvernement bolivien en vue de moderniser le secteur public et de consolider les efforts de décentralisation. Les secteurs d'intervention étaient les suivants: renforcer les capacités techniques et humaines afin de développer et de mettre en oeuvre des politiques financières, économiques, sociales et administratives. Nous avons comme institutions partenaires des organismes de réglementation comme ceux qui sont actifs dans le domaine de l'eau, des télécommunications, des chemins de fer et du transport aérien. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec la Commission de la fonction publique.

Aux Philippines, nous avons travaillé avec des municipalités. Nous sommes toujours présents là-bas, mais nous avons entrepris un projet spécial d'une durée de deux ans. Ce projet était appelé « La gouvernance électronique pour le développement municipal ». Dans le cadre de ce projet, nous avons renforcé les capacités de 31 municipalités partout dans l'île de Luçon. Nous avons offert des services de consultation et de formation techniques dans le domaine de la cybergouvernance, plus précisément la mise en oeuvre d'un système électronique de permis et de licences d'affaires. Parmi les institutions partenaires figuraient la Ligue des municipalités des Philippines, le ministère du Commerce et de l'Industrie et le centre national d'informatique ainsi que les nombreuses municipalités.

• (1555)

En ce qui concerne notre modèle de mise en oeuvre des programmes, nous suivons une approche de partenariat. Il s'agit d'une approche très organisée et structurée. C'est une approche programmatique d'assistance à long terme, habituellement sur une période de deux à cinq ans, parce qu'en réalité, la plupart des projets sont d'une durée de cinq ans.

Nous choisissons soigneusement nos partenaires à partir de critères de sélection qui garantiront un résultat positif. Parmi ces critères figurent un engagement ou une acceptation d'une agence particulière. Dans le cas de la Mongolie, après avoir entendu ce que les responsables avaient à dire, je peux voir qu'il y a déjà une acceptation et un engagement de la part des dirigeants à cet égard. Les critères comprennent également un niveau minimal de ressources pour mettre en oeuvre les recommandations de nos CV.

Nous aimons l'idée de signer un protocole d'entente, simplement pour mettre par écrit l'engagement de chacune des parties.

Habituellement, nous nommons ce que nous appelons un conseiller volontaire principal comme directeur de projet. Cette personne réalise d'abord une évaluation des besoins, en collaboration avec le partenaire. C'est là que le partenaire détermine quels sont ses besoins et ses objectifs ou ses rêves, c'est-à-dire là où il aimerait être dans cinq ans. En travaillant à partir du résultat recherché, le CV principal et le partenaire élaborent un plan d'action.

Nous adoptons une approche ascendante dans laquelle notre CV principal ne discute pas uniquement avec le ministre ou le dirigeant de l'agence; il passe une semaine ou deux à discuter avec les intervenants clé au sein de ce ministère ou de cette agence et d'autres agences qui vont interagir, de manière à avoir un portrait d'ensemble. Alors, lorsqu'il élabore un plan d'action, c'est un plan qui comporte des affectations, comme nous les appelons, qui sont complémentaires. Peu importe ce qui sera mis en oeuvre, cela ne se fera pas dans le vide, parce qu'il y aura un environnement de soutien. C'est une approche axée sur les intervenants dans laquelle tous les intervenants sont consultés avant qu'un plan d'action soit élaboré.

Il y a une série d'affectations à court terme; pour nous, cela veut dire habituellement une moyenne de trois semaines. Le minimum est de deux semaines et le maximum peut varier de quatre à six semaines. La méthodologie, c'est que le CV principal fait de la formation et du mentorat. C'est différent du travail des consultants, parce qu'il transmet des compétences, de l'expérience et des connaissances. Il sert de mentor auprès des gens qu'il forme pendant qu'ils font leur travail. C'est une approche pratique, de la formation sur place, ce qui est très différent du travail des consultants qui vont et viennent et font un travail fondé sur leur mandat.

Nous trouvons que cette méthode fonctionne bien, parce que les facteurs de succès, comme nous les appelons, tournent autour de l'idée de la propriété locale et de la reddition de comptes partagée. Les partenaires participent à l'établissement de leurs objectifs et à la détermination de leurs besoins en matière de développement des capacités et ils ont une responsabilité partagée pour la mise en oeuvre du plan et l'atteinte des résultats. Il s'agit d'une approche en collaboration entre le CV principal, qui développe cela, et le SACO. Nous suivons le projet en tout temps et nous obtenons de la rétraction. Encore une fois, c'est une approche axée sur un programme; ce n'est pas simplement un programme spécial, où nous allons à différents endroits avec des demandes. C'est un programme global que nous avons mis sur pied et il y a différentes affectations complémentaires.

En ce qui concerne la gestion du programme, il s'établit une relation continue entre le CV principal et le partenaire sur une période d'un an ou deux. À ce moment-là, le partenaire, qui désignerait une personne centrale ou un ministère central, peut interagir, même si le CV principal est de retour au Canada. Il peut y avoir une interaction par l'intermédiaire de Skype ou par courriel sur une base continue.

Dès qu'un CV part pour participer à une affectation fondée sur le plan d'action, il reçoit une séance d'information du CV principal sur ce à quoi il doit s'attendre lorsqu'il arrivera là-bas. On lui donne de l'information sur les personnes et sur la façon de les aborder du point de vue culturel, parce qu'aller dans une affectation et s'asseoir tous les jours dans un bureau pour faire affaire avec des gens, est très différent d'aller en vacances. Le CV principal donne également une séance d'information appropriée au CV qui aide à la mise en oeuvre de l'affectation à court terme.

•(1600)

Il y a également une séance d'information culturelle qui est donnée par le Centre d'apprentissage interculturel, relevant de l'ACDI, de sorte que les CV qui n'ont peut-être pas eu d'expérience internationale suivent deux jours de formation culturelle intensive. Ils ont également une séance d'information donnée par quelqu'un qui vient du pays de destination.

Dans le cas de notre programme, chaque fois que quelqu'un doit partir pour participer à une affectation dans un pays particulier, nous lui demandons de parler à un grand nombre de nos autres CV qui sont allés là-bas avant lui, pour qu'il sache à quoi s'attendre et qu'il soit bien préparé, pour qu'il en sache davantage sur le pays, la culture et les gens. De plus, à leur retour, les CV sont débriefés par le CV principal pour savoir comment les choses se sont passées et où il est possible d'apporter des améliorations, parce qu'il est important d'avoir de la rétroaction pour pouvoir apporter des améliorations.

Pour ce qui est du recours à des volontaires, je pense que c'est un avantage, du fait que les partenaires et les clients aiment vraiment le fait que les volontaires ne font pas ce travail pour un gain personnel. Ils le font parce qu'ils désirent partager leur expérience et par grandeur d'âme. Alors, il y a immédiatement de la confiance qui s'installe entre le volontaire et le partenaire parce qu'il n'y a pas de motivation politique. Les partenaires savent que le volontaire sera impartial et qu'ils peuvent lui poser des questions librement. Les relations de travail qui sont tissées sont vraiment importantes et ces relations sont favorisées par le fait qu'il s'agit de volontaires et non de consultants.

Les CV amènent également de nouvelles perspectives et sont habituellement très ouverts. Ils sont prêts à répondre à toutes les questions, même si cela ne fait pas partie de leur affectation. Ils sont là à titre de mentors.

Bref, c'est de cette façon que nous fonctionnons. Je peux vous donner plus d'informations et répondre à vos questions sur le processus. Nous avons un organigramme fonctionnel que nous pourrions vous transmettre.

Je ne suis pas certaine d'avoir encore du temps.

•(1605)

Le président: Non, il est écoulé.

Mme Gale Lee: Très bien. Je peux répondre à toutes vos questions et vous avez votre trousse d'information, qui contient plus de détails.

Merci beaucoup.

Le président: Merci, madame Lee.

Bienvenue, monsieur Rourke. Vous avez 10 minutes, allez-y.

M. Phil Rourke (directeur exécutif, Centre des politiques commerciales et des lois): Merci beaucoup.

Je suis le directeur du Centre des politiques commerciales et des lois. Notre gagne-pain est d'aider les gouvernements et leurs intervenants dans les secteurs des affaires et dans le secteur sans but lucratif dans le monde à concevoir, à négocier et à mettre en oeuvre leurs stratégies économiques et de commerce international.

Dans le contexte de votre étude, ce que nous faisons, c'est combiner l'expertise d'anciens praticiens du ministère du Commerce et de ministères liés au commerce, comme les Finances et l'Industrie, et ainsi de suite, avec des enseignants universitaires spécialisés dans les politiques qui réunissent plus de perspectives et d'idées. Les enseignants aident également dans la formation des experts.

Nous sommes parrainés conjointement par la Norman Paterson School of International Affairs à Carleton, ici à Ottawa, ainsi que par la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa. Nous sommes actifs depuis environ 22 ans et nous avons oeuvré dans une quarantaine de pays. Nous avons passé beaucoup de temps en Europe de l'Est, en Chine et en Asie du Sud-Est. Nous sommes maintenant concentrés sur les Amériques. Nous avons une participation active à l'heure actuelle au Chili, au Pérou, en Colombie, au Panama, dans les Caraïbes et à Cuba.

Des gouvernements de partout dans le monde viennent nous voir pour beaucoup de raisons, mais principalement pour quelque chose où les Canadiens excellent: premièrement, comment négocier et élaborer une stratégie avec une puissance économique plus grande? Et, deuxièmement, comment traitez-vous avec les États-Unis? Dans le premier cas, cela pourrait être les États-Unis, mais dans bien des cas, c'est que l'Uruguay veut savoir comment élaborer une stratégie économique dans le cadre du Mercosur avec le Brésil et l'Argentine. Vous avez ce genre de dynamique également.

Au Canada, nous avons une position unique parce que, premièrement, nous travaillons, comme vous le savez, avec les États-Unis tous les jours et, deuxièmement, les experts commerciaux dans d'autres pays ont une perspective différente. Vous ne pouvez pas vraiment trouver une masse critique d'experts en Europe parce que la politique commerciale est concentrée à Bruxelles et que tous les pays sont partout ailleurs. Les seuls véritables concurrents que nous aurions seraient l'Australie ou la Nouvelle-Zélande, mais ces pays ont davantage une concentration régionale, sur l'Asie du Sud-Est.

J'ai lu une partie des témoignages que vous avez entendus. Le Canada est perçu comme ayant un modèle. Ce qui arrive typiquement, c'est que les pays sont intéressés à examiner toutes sortes de modèles différents et à choisir celui qui est sensé pour eux. Alors, ils s'intéressent au Canada, mais ils s'intéressent également à l'Europe, aux États-Unis et à d'autres pays. Ce que nous essayons de faire, c'est de positionner ce que nous faisons dans le contexte de ce que d'autres projets donateurs ou d'autres gouvernements ayant une expertise obtiennent dans ce domaine particulier.

Typiquement, nos programmes comportent quatre composantes.

Premièrement, vous voulez développer une expertise locale et vous voulez qu'elle reste. Alors, vous élaborer des programmes de formation professionnelle qui peuvent être offerts soit dans les instituts de formation du gouvernement, comme le fait ici le service extérieur, soit dans des programmes universitaires. Ce qui arrive souvent, c'est que vous pouvez offrir de l'expertise, mais l'information est synonyme de pouvoir dans beaucoup d'endroits et les gens tentent de la monopoliser. Alors, il est très important de mettre quelque chose sur la table par l'intermédiaire de cours de formation professionnelle.

Deuxièmement, nous essayons de créer des organismes comme le nôtre à l'extérieur du gouvernement et nous essayons de bâtir avec le temps une forme quelconque de communauté de la politique commerciale publique-privée. Je vais revenir à cette question dans une minute.

Troisièmement, il a été question dans les témoignages de trouver des champions locaux et tout le reste. Un élément clé est d'essayer d'aider ces champions à demeurer des champions et d'augmenter le nombre de champions dans une initiative particulière. Vous faites cela par le biais du conseil stratégique, ce qui est très semblable à ce que Gale a dit en ce qui concerne l'expertise offerte par son organisme.

Enfin, ce que vous voulez faire, c'est avoir quelque chose qui continue dans le temps de manière que le processus se poursuive.

Alors, en ce qui concerne la formation, ce que nous essayons de faire, c'est d'élaborer des programmes précis — appelés des programmes de formateurs. Ils veulent habituellement voir une forme quelconque de validation de ces choses et certaines normes internationales, alors, ce que nous faisons, c'est que nous prenons un grand nombre de cours et de programmes qui sont offerts à Carleton ou à l'Université d'Ottawa et nous essayons d'aider ces gens à atteindre ces mêmes normes, de manière qu'ils puissent apprendre d'eux-mêmes. Pour ce genre de choses, il faut habituellement compter trois à cinq ans pour développer une prise en charge locale.

Deuxièmement, nous essayons de créer un réseau des politiques commerciales au sein du pays. Je peux vous donner trois exemples de la façon dont nous le faisons.

Un exemple, c'est que nous essayons de créer une unité ou un secrétariat du commerce comme point de départ au sein du ministère responsable du commerce pour concentrer l'attention et le développement des connaissances sur un domaine particulier ou sur un ensemble de questions.

• (1610)

On pourrait également créer une organisation indépendante à l'extérieur des secteurs public et privé. Ce serait l'idéal, mais cette solution exige bien plus d'argent, d'efforts et de discipline.

L'autre solution consiste à trouver une institution locale très semblable à la sienne, qui soit prête à assumer un mandat similaire et à renforcer la capacité interne.

Pour trouver un modèle éprouvé dans le domaine et, de façon plus générale, renforcer la capacité au sein du secteur public, il est très utile de concentrer son attention sur le côté concret plutôt que théorique de la question; il serait donc avisé de faire appel à des spécialistes qui pratiquent ou ont pratiqué cette profession.

En outre, si l'on constitue souvent un groupe de spécialistes de tout acabit, il faut aussi recourir à une organisation commerciale pour gérer l'initiative et assurer le bon fonctionnement du volet commercial. Sinon, le tout se résume à des activités disparates, sans plan stratégique de mise en oeuvre. Évidemment, comme on utilise souvent l'argent de donateurs, il faut implanter un mécanisme pour que les fonds soient dépensés de manière responsable.

Nous considérons éminemment utile et même nécessaire, en fait, d'avoir dans l'organisation des gens ayant des liens directs avec le ministère et les questions qui touchent le domaine du secteur public auquel on s'intéresse. Autrement dit, on tente de trouver ses homologues dans les pays concernés, des gens détachés par le gouvernement pour un certain temps afin de s'occuper de certains dossiers, qui ont pris leur retraite ou qui ont quitté leur emploi. Dans les pays en développement et les économies en transition, beaucoup de gens quittent le gouvernement pour oeuvrer dans le secteur privé.

Nous sommes à l'affût d'organisations qui ont des rapports avec des entreprises ou des organismes similaires. Essentiellement, si l'on envisage d'exploiter une entreprise et d'investir dans le savoir-faire, il faut offrir des services qui assureront la viabilité financière de l'organisation à long terme, et donc chercher des organisations semblables dans le secteur.

Enfin, dans notre domaine du moins, la langue de relations est l'anglais sur le plan de la politique commerciale. C'est également un bon moyen de vérifier si ceux qui s'occupent de cette politique ont voyagé à l'extérieur de leur pays et ont travaillé sur des dossiers commerciaux. Ce n'est pas nécessairement le cas dans d'autres

secteurs de la politique publique, mais c'est essentiel dans notre domaine. Au Canada, pour s'informer sur la politique commerciale, il faut se faire affecter à Genève, certainement aux États-Unis et à Bruxelles, les meilleurs endroits pour acquérir de l'expérience. On parle évidemment français à Genève et à Bruxelles, mais la plupart des réunions se déroulent en anglais. L'usage de cette langue est donc, du moins pour nous, un critère pour déterminer si les personnes concernées s'impliquent sérieusement dans ces dossiers.

Pour ce qui est des conseils stratégiques, il est essentiel que vous aidiez les champions à poursuivre leurs efforts et leur prodiguez des conseils indépendants afin d'appuyer les politiques ou les initiatives du ministère.

Sachez enfin qu'il y a des défis à relever. En lisant les témoignages, j'ai constaté que vous en avez rencontré quelques-uns. Essentiellement, ces défis dépendent du degré d'ambition, des ressources dont on dispose pour atteindre les objectifs visés et de la tolérance au risque. Le travail s'accompagne toujours d'un certain risque, peu importe le pays. C'est une stratégie assez risquée que de travailler avec 10 ou 15 personnes pour les former et fournir du soutien à long terme. Dans bien des programmes, on tente de former le plus grand nombre de gens possible, peut-être 50 ou 100 personnes. Cette façon de faire porte fruit dans certains contextes, mais si l'on veut avoir un impact durable à l'échelle locale, il faut trouver les bons candidats et partir d'une base modeste.

Il faut généralement huit à dix ans pour élaborer une stratégie durable pour ces organisations. Le risque l'on court si l'on n'agit pas — et j'en ai entendu beaucoup à ce sujet dans les exposés qu'ont donnés les deux ministres cet après-midi —, c'est que les dossiers n'avancent pas, le secteur public ne change pas, les choses ne progressent pas et les problèmes s'aggravent au fil du temps.

• (1615)

Voilà qui fait le tour de ce que nous sommes et ce que nous faisons, monsieur le président. Je considérerais important de vous donner une étude de cas afin d'appuyer vos discussions générales sur le renforcement de la capacité du secteur public.

Le président: Merci, monsieur Rourke.

Nous allons maintenant entamer notre premier tour de questions, qui durera sept minutes. Nous effectuerons ensuite des tours de cinq minutes.

Nous commencerons par MM. Patry et Pearson.

Prenez-vous la parole en premier, monsieur Pearson?

M. Bernard Patry (Pierrefonds—Dollard, Lib.): Non, c'est moi qui parlerai en premier. Il n'est pas prêt.

Des voix: Oh, oh!

[Français]

M. Bernard Patry: Votre Excellence, madame Lee, monsieur Rourke, merci beaucoup.

[Traduction]

Je vous remercie beaucoup de comparaître.

J'ai une question pour son excellence.

Dans la vidéo, M. Zumberellkham a indiqué que le Conseil de la fonction publique de Mongolie venait d'envoyer à la Commission de la fonction publique du Canada sa proposition détaillée sur les domaines de coopération future.

De quels types de coopération en particulier s'agit-il? Voulez-vous coopérer dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la législation? Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet, je vous prie?

S.E.M. Tundevdorj Zalaa-Uul (Interprétation): Je vous remercie beaucoup.

À l'occasion de la venue de la présidente de la Commission de la fonction publique en Mongolie et de la visite officielle de notre premier ministre au Canada, nous avons discuté des grands défis qui se présentent dans le secteur public de la Mongolie.

Comme l'a souligné le président du Conseil de la fonction publique de la Mongolie dans la vidéo, le secteur public du Canada, en place depuis 100 ans, possède une expérience de loin supérieure à la nôtre.

Nous sommes actuellement confrontés à six grands défis à la fonction publique, des défis auxquels il faudra s'attaquer bientôt.

Il y a notamment le fait que la loi régissant la fonction publique stipule que les nominations doivent être justes, transparentes et indépendantes. Cependant, les intérêts politiques ont encore une influence considérable sur les nominations au sein de la fonction publique. La sphère politique s'ingère encore dans ce processus.

En outre, il faut renouveler et modifier la classification actuelle à la fonction publique, notamment pour les fonctionnaires de tous les échelons, y compris les députés. J'aimerais expliquer quelque chose à ce sujet, en ce qui concerne les défis.

[Le témoin enchaîne en anglais].

La Mongolie est un tout petit pays d'à peine 2,7 millions d'habitants, situé entre la Russie et la Chine. *[Note de la rédaction: inaudible].*

[Le témoin enchaîne en mongol, et ses propos sont traduits par un interprète.]

Dans cette population, somme toute peu nombreuse, on compte 120 000 fonctionnaires. Cette situation est attribuable à la mauvaise classification, car quiconque travaille pour le gouvernement, que ce soit comme médecin ou policier, est considéré comme un « fonctionnaire » dans notre pays. Voilà pourquoi nos classifications sont larges. Mais les fonctionnaires travaillant dans les 13 ministères du gouvernement de la Mongolie ne sont que 40 000 environ.

Nous avons donc un besoin criant de l'expérience de pays étrangers, particulièrement celle du Canada, afin de classer les fonctionnaires.

• (1620)

Le troisième défi consiste à améliorer le système de nomination, soit le règlement sur le recrutement des fonctionnaires de tous les échelons, les critères auxquels les candidats doivent satisfaire et les méthodes d'évaluation. Le règlement actuel est trop vague et la méthode du processus de sélection ne correspond pas aux exigences.

Le défi suivant, c'est que même si les mesures initiales ont été prises pour établir des normes communes d'élaboration et de planification de politiques, de mise en oeuvre et de reddition de comptes à la fonction publique, la décision finale se fait attendre. La décision d'établir des normes favorisera considérablement l'établissement de la fonction publique.

De plus, le Conseil de la fonction publique a élaboré le code d'éthique des agents administratifs du gouvernement, que ce dernier a approuvé le 10 novembre 2010. Ce règlement sera bientôt mis en oeuvre. Il nous faut donc également étudier l'expérience et les méthodes d'autres pays à cet égard.

Enfin, il n'y a, à la fonction publique, aucun système de formation ou de renforcement de la capacité pour assurer un minimum de compétences chez les fonctionnaires. L'académie de gestion, qui relève du gouvernement, ne peut former les fonctionnaires, car elle n'offre que des cours de gestion générale.

Le président: Je vous remercie beaucoup.

Voulez-vous poser une autre...? D'accord. Nous y reviendrons. Nous sommes en retard. Nous aborderons de nouveau la question au prochain tour.

Je vais maintenant demander à madame Deschamps de poser ses questions.

[Français]

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

Votre Excellence, mesdames et monsieur, je vous souhaite la bienvenue.

J'ai des questions relatives aux deux témoignages que vous nous avez offerts. Vous avez des missions et des objectifs très différents.

Madame Lee, êtes-vous présents, actuellement, en Mongolie?

Monsieur Rourke, avez-vous aussi des intentions du côté de la Mongolie? Comment cela fonctionne-t-il? Comment choisissez-vous de réaliser un projet? Le monde est vaste. Quelles sont vos priorités?

Vous avez dit que la plupart de vos projets étaient financés par l'ACDI.

Monsieur Rourke, d'où provient votre financement?

• (1625)

[Traduction]

M. Phil Rourke: Nous obtenons du financement de l'ACDI, ainsi que de divers bailleurs de fonds, comme le DFID, l'organisme donateur au Royaume-Uni, l'Union européenne, la Banque interaméricaine de développement et d'autres organismes. Nous disposons de nos propres programmes de formation professionnelle.

Pour répondre à votre question sur la Mongolie et la manière dont le choix s'effectue, on procède comme le ferait n'importe quelle entreprise. J'ignore ce qu'il en est pour vous, mais nous nous fions à nos forces relatives, aux compétences de notre personnel, au pays concerné et à la tâche à accomplir. On fait ensuite de la prospection chez les donateurs, les gouvernements et même le secteur privé pour déterminer qui cherche ce type de services.

Dans le cas de la Mongolie, nous mettons en oeuvre des projets en Chine et en Russie. Comme la Mongolie avait fait connaître son intérêt il y a quelques années et que nous étions en Chine... comme son prédécesseur l'a indiqué, une fois à Beijing, c'est comme se rendre à Toronto, ce à quoi j'ai répondu que la Mongolie était effectivement à une heure et demie de Beijing.

Ainsi, quand on participe à des projets en cours, on furete à gauche et à droite pour le développement d'entreprise, puis on tente de déterminer qui dispose des fonds nécessaires pour réaliser ce type de projets. Cela nous mène un peu partout.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Vous travaillez donc actuellement à un projet en Mongolie, en partenariat avec le gouvernement mongol et vous vous concentrez sur l'aspect commercial.

Le fait que vous soyez là pour votre mission peut-il favoriser un accord commercial de libre-échange entre le Canada et le pays dans lequel vous êtes actuellement?

[Traduction]

M. Phil Rourke: Il faut aller sur place pour connaître les besoins. Comme l'ACDI ou les autres organismes donateurs ont décentralisé la planification et la prise de décisions, si l'on veut travailler quelque part, on peut toujours tisser des liens avec quelqu'un, mais il faut vraiment aller sur place pour voir ce qu'il en est.

Nous ne sommes pas en Mongolie actuellement, mais comme on semble s'y intéresser à nos cours de formation professionnelle, nous nous y sommes rendus pour examiner la situation. Une fois sur place, nous avons trouvé un bailleur de fonds allemand offrant du financement pour que des étudiants suivent nos programmes de formation professionnelle. On ne sait pas à l'avance d'où viendront les fonds; il faut essentiellement investir dans certains domaines d'intérêt et saisir la balle au bond.

Pour ce qui est d'élargir les relations entre le Canada et la Mongolie, ou d'autres régions, la plupart de nos experts sont d'anciens diplomates et des professionnels de haut rang. À l'instar des politiciens ou de n'importe quels autres professionnels, si on les réunit dans une même pièce, ils se trouveront bien des points communs, peu importe leurs origines. J'ai souvent assisté aux mêmes réunions, et les liens s'établissent rapidement. À partir de là, il suffit de chercher des domaines d'intérêt particulier.

Sachez en terminant que la Mongolie serait intéressée à obtenir les services d'experts de pays comme le Canada parce qu'elle doit répondre aux mêmes questions. Comment composer avec les grandes puissances économiques qui l'entourent physiquement? Comment élaborer une stratégie pour y parvenir? C'est là que nous intervenons.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: Madame Lee, dans la brochure que vous avez publiée, vous faites état de quelques projets. Sont-ils arrivés à terme? Votre organisme est-il encore présent au Pérou, en Bolivie, aux Philippines, au Honduras et au Cameroun? Dans quels pays l'est-il? L'est-il en Afrique, par exemple? Compte tenu de vos objectifs et de votre mission, l'ACDI a-t-elle déjà refusé certains de vos projets?

[Traduction]

Mme Gale Lee: Nous travaillons actuellement dans neuf pays: la Bolivie, la Colombie, le Honduras, Haïti, la Guyenne, le Burkina Faso, le Cameroun, le Sénégal et les Philippines. Tous ces projets sont financés par l'ACDI. En fait, depuis nos débuts, la plus grande

partie de notre financement vient de cet organisme. Comme nos ressources financières s'amenuisent, nous nous tournons vers d'autres sources que le Canada, comme la Banque mondiale ou d'autres bailleurs de fonds internationaux.

Essentiellement, nous allons là où on a besoin de nous, si un pays ou un gouvernement fait appel à notre aide. Par la suite, selon les rapports que nous avons établis, nous nous efforçons de trouver des fonds. Nous nous adressons évidemment à l'ACDI en premier. Si nous essayons un refus, nous cherchons ailleurs.

Vous vouliez savoir si nous avons déjà refusé notre aide. Il est déjà arrivé que des pays fassent appel à nous, mais que nous n'accédions pas à leur demande, car ni eux ni nous n'avions des fonds nécessaires. Mais si nous trouvons le financement, que nous sommes en mesure de combler les besoins du pays concerné et que nous savons que nous pouvons accomplir du bon travail, alors nous acceptons d'accorder notre aide.

Mais à l'heure actuelle, notre gros défi vient du financement. Par exemple, si le gouvernement de la Mongolie s'adressait à nous, qu'il avait les fonds nécessaires pour réaliser le projet et que nous pouvions obtenir l'appui financier de l'ACDI, nous lui prêterions assistance.

Comme vous le savez probablement, l'ACDI a dressé une liste de 20 pays ciblés, auxquels elle accorde principalement son aide au développement. Dans une moindre mesure, d'autres pays sont admissibles à une aide financière; mais la plus grande partie du soutien va aux 20 principaux pays. Je ne crois pas que la Mongolie en fasse actuellement partie.

• (1630)

Le président: Merci beaucoup.

Nous revenons à M. Abbott pour sept minutes.

L'hon. Jim Abbott (Kootenay—Columbia, PCC): Je vous remercie.

Je tiens à indiquer clairement que l'ambassadeur et le président qui s'est adressé à nous sur la vidéo ont donné d'excellents témoignages au sujet de la Mongolie. Mme Lee et M. Rourke représentent des organisations qui pourraient nous apprendre quelque chose et même nous servir de modèle afin de mettre cette initiative en oeuvre.

Madame Lee, vous travaillez pour un organisme de base et participez également à des projets spéciaux auxquels des cadres prendront part. Comme j'ai plusieurs questions à vous poser, je vous demanderais de bien vouloir répondre très brièvement par « oui » ou par « non ».

Pourriez-vous nous confirmer que votre organisation cherche des occasions ou qu'on s'adresse à elle pour lui en proposer? Comment tout cela fonctionne-t-il? Pourriez-vous nous résumer très succinctement la manière dont vous procédez?

Mme Gale Lee: Quand un pays fait appel à notre aide, nous déterminons tout d'abord ses attentes et ses besoins. Nous voyons ensuite si nous sommes en mesure de satisfaire ces besoins et comment nous pouvons intervenir afin de combler les lacunes.

Nous préparons ensuite une proposition que nous présentons à l'ACDI ou à d'autres bailleurs de fonds qui pourraient financer les activités. Cette proposition est ensuite acceptée ou rejetée, après quoi nous élaborons un plan de mise en oeuvre du projet.

L'hon. Jim Abbott: Combien d'employés permanents travaillent au SACO?

Mme Gale Lee: Nous employons actuellement 40 personnes, mais de nombreux bénévoles travaillent également dans nos bureaux.

L'hon. Jim Abbott: Votre organisme est établi depuis longtemps, comme vous l'avez fait remarquer. Votre siège social se trouve-t-il à Toronto?

Mme Gale Lee: Oui. Nous avons également un bureau à Montréal.

L'hon. Jim Abbott: Quel est, très approximativement, en chiffres ronds, le budget annuel de l'organisme de base?

Mme Gale Lee: Pour les services internationaux, nous avons actuellement avec l'ACDI un contrat de cinq ans totalisant 12,6 millions de dollars. Je n'ai pas de chiffres exacts pour les services nationaux, mais je sais que nous avons des contrats avec l'AINC. Le financement est annuel et se situe aux environs de deux millions par année, je crois.

L'hon. Jim Abbott: L'ACDI et AINC constituent-ils vos seules sources de financement de base?

Mme Gale Lee: Actuellement, oui.

L'hon. Jim Abbott: Quand les cadres vont sur place, pendant combien de temps s'attend-on à ce qu'ils...? Je suis sûr que la durée de leur séjour varie. Mais quelle serait la durée minimale, maximale et moyenne des affectations?

• (1635)

Mme Gale Lee: Ce serait normalement un minimum de deux semaines et un maximum de deux mois.

L'hon. Jim Abbott: Oh, je vois. Mais je croyais vous avoir entendu parler de projets de longue haleine.

Mme Gale Lee: Oh, oui. C'est quand nous affectons un conseiller bénévole responsable. Mais ce bénévole commence par effectuer une évaluation des besoins, puis revient au Canada, d'où il gère le programme. Il retourne périodiquement dans le pays concerné pour assurer le suivi. Pendant cette période, nous envoyons des bénévoles pour mettre en oeuvre des aspects spécialisés du projet.

Par exemple, la première affectation du plan d'action pourrait consister à élaborer un plan stratégique pour mettre en oeuvre un système informatique dans une municipalité. Par la suite, on affecterait quelqu'un pour donner de la formation sur le logiciel, son utilisation et son développement. On pourrait également offrir de la formation afin d'améliorer les systèmes pour que les mécanismes de transparence et de reddition de comptes soient en place pour que les programmes fonctionnent. Ces affectations à court terme sont périodiques et s'échelonnent sur plusieurs années.

L'hon. Jim Abbott: Quelles dépenses sont couvertes?

Mme Gale Lee: Nous payons le billet d'avion, les frais médicaux, les assurances et le visa. J'ai parlé du partage des responsabilités. Nous demandons habituellement au partenaire local, que ce soit une municipalité ou un organisme gouvernemental, de couvrir les coûts du séjour du bénévole, soit le logement, les repas et le transport.

L'hon. Jim Abbott: J'aimerais m'assurer que je comprends bien. Si un bénévole va au Paraguay pour trois semaines dans le cadre d'un programme informatique, il y aurait sur place quelqu'un qui s'occuperait du logement et des transports locaux.

Mme Gale Lee: C'est la formule que nous privilégions, car nous considérons que les partenaires locaux devraient investir financiè-

rement dans l'aventure pour qu'ils donnent suite aux recommandations qui découleront du projet. Ils voudront que l'initiative réussisse pour montrer que l'argent investi donne des résultats.

Nous essayons donc toujours de demander une contribution. Parfois, nous subventionnons une partie des coûts si l'organisation est démunie, mais nous demandons toujours au moins une sorte d'investissement symbolique pour appuyer l'initiative.

L'hon. Jim Abbott: Donc, si vous mettez en oeuvre un projet de cinq ou de sept ans, plusieurs bénévoles pourraient être appelés à y participer.

Mme Gale Lee: En effet. Dans un programme de deux ans, nous pouvons affecter le conseiller bénévole responsable et environ six ou sept autres bénévoles, qui se chargeront des aspects spécialisés. Le responsable veille toutefois à harmoniser les activités pour éviter les doublons.

L'hon. Jim Abbott: Avons-nous le temps d'entendre Lois?

Le président: Allez-y, madame Brown.

Mme Lois Brown (Newmarket—Aurora, PCC): Merci, monsieur le président.

Je suis enchantée de remplacer un de mes collègues aujourd'hui, car la Mongolie est un pays qui m'intéresse énormément depuis que j'ai lu quelques biographies de Genghis Khan. Je vous remercie beaucoup de me donner l'occasion d'être ici.

J'ai quelques questions à vous poser, madame Lee. Pendant quelques années, ma famille a participé aux activités d'une organisation appelée AFS Interculture Canada, un programme d'échange dans le cadre duquel nous agissions comme famille d'accueil bénévole. Les jeunes qui venaient chez nous restaient toute une année et fréquentaient l'école secondaire du coin. Je suppose que j'ai des enfants partout dans le monde, avec lesquels nous avons conservé des relations très particulières.

Je me demande si des personnes d'autres pays pourraient venir ici pour suivre un programme de formation axé sur le jumelage. Est-ce une possibilité que vous avez envisagée?

Mme Gale Lee: En fait, je n'ai pas eu le temps d'entrer dans les détails, mais nous offrons effectivement ce que nous appelons des affectations inversées, où ce sont des partenaires de l'étranger qui viennent au Canada pour étudier nos pratiques. Ils passent du temps...

Mme Lois Brown: Combien de temps restent-ils?

Mme Gale Lee: Habituellement une ou deux semaines. La durée du séjour dépend beaucoup des coûts, bien sûr.

Par exemple, dans le cas des municipalités, nous inviterons des fonctionnaires municipaux au Canada pour les jumeler à des employés municipaux de la région de Toronto. Pendant un temps, ils pourront observer la manière dont on travaille sur place et ramèneront peut-être certaines idées chez eux.

• (1640)

Mme Lois Brown: Je serais prête à accueillir quelqu'un si vous cherchez un endroit pour héberger un participant.

Mme Gale Lee: Merci.

Le président: C'est tout. Nous reviendrons à vous, madame Brown.

Nous laissons maintenant la parole à M. Dewar pour sept minutes.

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

Je remercie également nos invités.

Je commencerais peut-être par nos amis de la Mongolie. Je me demande avec quels autres gouvernements et pays vous avez collaboré. Certains d'entre eux s'occupent-ils de la réforme et du soutien de la fonction publique?

S.E.M. Tundevdorj Zalaa-Uul (interprétation): La fonction publique moderne de Mongolie est une organisation très jeune qui ne compte que 15 ans d'expérience. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, après avoir traversé trois brèves phases, nous continuons d'améliorer notre système législatif. Tout est encore en train de progresser.

Actuellement, aucun pays ne coopère directement avec notre conseil de la fonction publique, comme le Canada. Nous sommes encore en train d'établir des liens avec des instances compétentes.

M. Paul Dewar: Le Canada est donc le seul pays avec lequel vous collaborez.

Je vous remercie beaucoup.

S.E.M. Tundevdorj Zalaa-Uul: Le Canada est le premier pays qui travaille directement...

M. Paul Dewar: Vous avez effleuré la question. Madame Barrados, qui a déjà témoigné devant nous, nous en a parlé un peu. Avez-vous travaillé avec nous concernant les douanes, la taxe d'accise et ce type de gestion?

S.E.M. Tundevdorj Zalaa-Uul (interprétation): Nous avons commencé à collaborer vers mai 2010, si l'on peut dire.

M. Paul Dewar: Oui...

S.E.M. Tundevdorj Zalaa-Uul: Lorsque la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada a visité à Mongolie en mai 2010, on a proposé quelques mesures pour aider notre fonction publique, notamment des initiatives de coopération et d'échange d'expérience dans les domaines de la réforme de la fonction publique, des nombreux principes publics, du code d'éthique, de la sélection des hauts cadres et d'autres aspects applicables. Ce sont...

M. Paul Dewar: Les domaines généraux.

M. Tundevdorj Zalaa-Uul: Oui, les domaines généraux.

M. Paul Dewar: Bien. Ce n'est donc rien de bien précis. Vous êtes en train d'établir le cadre.

S.E.M. Tundevdorj Zalaa-Uul: Ce n'est pas précis, non.

M. Paul Dewar: Merci.

Monsieur Rourke, j'aimerais savoir pendant combien de temps il importerait de s'engager. Je suppose que les deux parties devront s'impliquer, n'est-ce pas? Vous avez indiqué qu'il faudrait que les parties s'engagent pour sept à huit ans.

M. Phil Rourke: Je parlais de la durabilité des efforts que vous déployez.

M. Paul Dewar: Oui.

M. Phil Rourke: J'entends par là qu'il faut établir un partenariat. Bien souvent, il faut un certain temps pour apprivoiser les

différences culturelles. On commence par quelques activités ponctuelles afin de démontrer son savoir-faire et nouer des relations. On établit ensuite des liens entre ces activités afin de tendre vers son objectif, mais il s'agit plus de soutien technique que d'aide au développement. Ce soutien technique est souvent tout ce dont les gens ont besoin; je considère toutefois que c'est une aide à court terme visant à résoudre des problèmes précis.

Mais s'il s'agit d'une question de développement comme celles qui intéressent la Mongolie, qui veut renforcer la capacité de la fonction publique pour servir les citoyens de manière transparente comme un pays développé, on parle d'un projet de longue haleine. Il faut notamment du temps pour changer la culture afin que les gens adoptent une façon de faire qui leur est inhabituelle. J'ignore ce qu'il en est en Mongolie, mais dans d'autres pays qui sont passés d'une économie dirigée à une économie de marché, il faut effectuer tout un changement de cap culturel pour atteindre les objectifs dont l'ambassadeur a parlé dans des domaines comme la transparence.

• (1645)

M. Paul Dewar: À ce chapitre, vous avez indiqué que vous aviez travaillé à Cuba. Combien de temps cet arrangement a-t-il duré? Quel travail avez-vous accompli là-bas?

M. Phil Rourke: Nous y sommes restés trois ans pour discuter de politique commerciale dans une d'économie de marché. Nous avons collaboré avec le ministre du Commerce et l'institut de formation. Il s'agissait en bonne partie d'une question à laquelle j'ai fait allusion au début: les Cubains veulent comprendre les modèles organisationnels de divers pays. Ils se sont donc adressés au Canada pour voir comment il procédait, puis à l'Espagne afin d'observer la méthode européenne.

Nous sommes donc restés trois ans et envisageons d'autres activités dans l'avenir.

M. Paul Dewar: Ce sont donc les Cubains qui se sont adressés à vous?

M. Phil Rourke: Oui, dans le contexte d'une enveloppe de programmes que l'ACDI avait organisée sur la modernisation de l'État, le terme employé pour parler de la réforme du secteur public. Il y était notamment question de la politique commerciale. L'ambassadeur nous a appelés et a déclaré: « Je crois comprendre que vous y connaissez quelque chose. » Et c'est ainsi que tout a débuté.

M. Paul Dewar: Merci.

Madame Lee, pour faire un résumé à la suite de mes questions, je m'intéresse à la manière dont nous procédons. Bien franchement, cette question me préoccupe. Plutôt que de simplement prêter main forte à ceux qui en ont besoin, il faudrait commencer par faire un examen général des intérêts stratégiques du Canada afin d'apporter une aide vraiment efficace, reposant sur une planification qui assurerait, comme l'a souligné M. Rourke, la durabilité des activités. Je crains que si nous nous éparpillons à gauche et à droite, nous n'accomplirons pas autant que nous le pourrions. Nos efforts doivent s'inscrire dans un cadre plus vaste, c'est-à-dire notre politique étrangère.

Je serais curieux de savoir comment votre organisation en arrive à participer à des projets. Avez-vous une approche stratégique précisant les pays et les partenaires que vous souhaitez aider?

Mme Gale Lee: Oui. Comme Phil l'a mentionné précédemment, nous commençons par analyser notre expérience, nos forces et les domaines dans lesquels nous pouvons offrir un service. Nous nous fions également à la liste des pays ciblés de l'ACDI, car ils cadrent avec la politique étrangère stratégique globale du Canada. Nous nous inspirons beaucoup des conseils de l'ACDI à cet égard. De toute façon, comme la plupart de nos projets sont financés par cet organisme, nous discutons avec son personnel pour déterminer leurs intérêts et où nous devrions intervenir, en fonction de nos forces et de ce que nous avons à offrir.

Actuellement, nous cherchons à diversifier nos activités et nous nous adressons à d'autres bailleurs de fonds potentiels que l'ACDI, comme la Banque interaméricaine de développement, car nous savons que le Canada cible particulièrement les Amériques, qui sont dans notre cour arrière. Stratégiquement, nous envisageons d'aider des pays des Amériques grâce au financement de la Banque interaméricaine de développement. Mais pour l'instant, nous nous fions essentiellement aux conseils de l'ACDI, car c'est la source de notre financement.

M. Paul Dewar: Je vous remercie.

Merci, monsieur le président.

Le président: Nous allons maintenant entamer un deuxième tour, d'une durée de cinq minutes.

Mme Brown interviendra en premier, suivie de M. Lunney.

• (1650)

Mme Lois Brown: Merci, monsieur le président.

Monsieur Rourke, j'aimerais vous poser quelques questions. Hernando De Soto, dans son livre intitulé *Le Mystère du capital*, indique que dans les pays en développement, il faut que le droit contractuel relève des cours de justice. Pourriez-vous nous en dire un peu au sujet de ce que vous faites à cet égard? Car en fait, vous aidez à établir des entreprises et à renforcer leur capacité. Avez-vous une influence quelconque dans ce domaine?

M. Phil Rourke: Voilà qui est intéressant. Nous développons actuellement un projet afin d'accroître l'accès des petites entreprises au financement dans les Caraïbes, et c'est justement ce dont vous parlez. À la base, le problème vient du fait que les gens ne peuvent utiliser que bien peu de choses pour garantir les prêts, alors que chez nous et dans de nombreux pays développés, on peut le faire en utilisant des meubles ou la cargaison d'un bateau, par exemple.

En outre, du point de vue du développement, on peut utiliser une résidence ou une voiture, des biens qui tendent à appartenir à l'homme de la maison. Les femmes n'ont donc pas accès au crédit, mais ont peut-être des bijoux ou un héritage familial. On peut corriger le problème de diverses manières, mais il est essentiel de modifier les lois et règlements pour favoriser l'accès au crédit et pour renforcer la certitude sur le marché financier afin de l'inciter à accorder des prêts aux petites entreprises.

Nous sommes ici à une échelle résolument microéconomique, qui est davantage nationale qu'internationale, mais c'est vers là que la tendance se dirige. De Soto traite en profondeur des droits à la propriété privée pour l'accès au crédit. Ces types de projets font leur apparition aux quatre coins du monde. On met beaucoup l'accent sur ce genre d'initiatives.

Mme Lois Brown: Le fait est que même si le gouvernement investit et que l'ACDI fait une contribution dans un pays, si le droit contractuel ne s'applique pas, personne d'autre n'investira afin de jeter les bases qui permettront aux entreprises de croître.

M. Phil Rourke: Il faut intégrer les gens de l'économie parallèle à l'économie officielle.

Mme Lois Brown: Certainement.

M. Phil Rourke: On peut y arriver de diverses manières, mais les contrats et la comptabilité font partie de la solution. Les gouvernements et les bailleurs de fonds s'efforcent d'intégrer ces éléments à l'économie officielle afin de régulariser la situation. Tout cela s'inscrit dans la primauté du droit et son application, dont vous parlez ici.

Mme Lois Brown: Monsieur Lunney.

M. James Lunney (Nanaimo—Alberni, PCC): Je vous remercie.

Monsieur Rourke, à ce que je comprends, un fort pourcentage des exportations de la Mongolie vont en Chine. Votre organisation a une certaine expérience dans les rapports avec la Chine et avec son autre grand voisin, la Russie. Dans l'état actuel des choses, selon votre perspective, est-ce que vous estimez que votre organisation pourrait contribuer à accroître la capacité du pays? Ou encore, compte tenu des problèmes qu'a décrits Son Excellence, pensez-vous qu'il serait un peu prématuré de faire appel aux compétences de votre organisation, et que pour l'instant, ce rôle relève plus de la Commission de la fonction publique et d'organisations comme le SACO? Ou tout ce qui précède?

M. Phil Rourke: Eh bien, la Chine est un pays en développement, mais elle investit aussi beaucoup dans d'autres secteurs, alors je trouve que c'est à elle de payer pour ce que nous faisons pour les échanges commerciaux, et c'est ce qu'elle fait.

Nous ne travaillons plus en Russie depuis plusieurs années, mais nous en obtenons encore des contrats, notamment du gouvernement. Je me souviens d'une discussion où quelqu'un a dit « Eh bien, Max, on nous demande pourquoi le gouvernement du Canada devrait payer si cela rapporte tellement? ». Et notre partenaire a répondu « Vous avez raison ».

Mais je pense que la Mongolie, c'est autre chose. La situation est toute autre. J'y suis allé. C'est beaucoup plus rural. Le pays est enclavé. Ses possibilités sont beaucoup plus limitées. Ils essaient de profiter de ce qu'il y a beaucoup d'investissements venant de partout pour créer et construire leurs propres entreprises. En fait, ils essaient de gérer ce qu'ils ont, alors je ne pense pas que les leçons tirées de la Chine et de la Russie s'appliqueraient à la Mongolie. Nous pouvons espérer qu'elles lui seront utiles d'ici dix ou quinze ans, quand l'économie du pays sera plus développée. La dynamique est différente, et c'est pourquoi les donateurs vont d'un pays à l'autre avec le temps, en fonction de leurs priorités — c'est du moins ce que je comprends de la situation.

•(1655)

M. James Lunney: Madame Lee, à propos du SACO et d'après la nature des défis que vous avez constatés en Mongolie — je ne sais pas si vous avez eu beaucoup d'occasions d'étudier la situation du pays — est-ce que vous estimez que le savoir-faire de vos membres pourrait y être utile? Vous faites appel à un grand nombre de Canadiens à la retraite. Est-ce que vous pensez qu'il y aurait pour vous un rôle à jouer, avec un soutien approprié du gouvernement hôte et de l'ACDI?

Mme Gale Lee: Oh, oui, absolument. J'ai lu sur le sujet et assisté aux exposés de certains des représentants de la Mongolie. Ce qui ressort, pour moi, c'est que le gouvernement de la Mongolie est très proactif sur le plan de la promotion de la règle de droit et d'un gouvernement efficace, et aussi de l'adoption de bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Je pense que les compétences du SACO — et aussi ses interventions antérieures — peuvent contribuer à combler certaines lacunes. Nous n'allons évidemment pas reproduire fidèlement ce que nous avons déjà fait, mais en Mongolie, nous pouvons adapter l'expérience que nous avons acquise à la situation locale. À la lumière de l'engagement dont a fait preuve le gouvernement de la Mongolie et des efforts qu'il a déployés jusqu'ici, je pense que nous pourrions certainement combler certaines lacunes.

Le président: Merci beaucoup.

Nous revenons à M. Pearson. Vous avez cinq minutes.

M. Glen Pearson (London-Centre-Nord, Lib.): Je vous remercie.

Madame Lee, monsieur Rourke, lors de son témoignage devant nous, la présidente de la Commission de la fonction publique, Maria Barrados, a parlé de tout ce que fera probablement le Canada dans ces régions dans les années à venir. Au fil de la croissance et de l'expansion des nouvelles démocraties, nos besoins grandiront au chapitre de la capacité nécessaire pour faire ce que vous faites avec efficacité. J'ai été heureux de vous entendre aujourd'hui.

Il y a deux semaines, Mme Barrados a dit:

... le temps et les efforts pouvant être consacrés à ces projets sont limités, tant à la CFP que dans le reste de la fonction publique, compte tenu du très petit nombre de ressources qui leur sont affectées. La demande à l'égard de notre expertise et de notre aide est supérieure aux ressources dont nous disposons.

Elle a aussi dit « nous devons réunir ces ressources importantes par l'intermédiaire de réseaux efficaces ».

Est-ce que selon vous quelque chose existe, prend forme et fait surface, qui pourrait constituer ce réseau de sorte que les divers groupes puissent se rallier pour offrir ce soutien? Elle estime que les nouveaux défis qui ne manqueront d'apparaître pourraient compliquer la tâche pour son organisation — et probablement pour la vôtre aussi. D'après vous, quelque chose serait-il en train de se former, qui pourrait y contribuer?

Mme Gale Lee: Oui. La lecture de la déclaration de Mme Barrados m'a d'ailleurs beaucoup intéressée, parce que je pense qu'il est possible de créer des synergies entre organisations canadiennes, d'unir nos forces et de nous soutenir mutuellement pour former un tout plus fort. Ensemble, nous pourrions fournir le type d'aide dont la Mongolie a besoin à mon avis. Je ne crois pas qu'aucune organisation puisse fournir seule ce soutien. Il nous faut unir nos forces. Même dans le monde du développement international, de façon générale, maintenant, la plupart des donateurs incitent les ONG et les organisations à former des consortiums.

Le gouvernement hollandais, par exemple, n'accepte aucune proposition émanant d'organisations faisant cavalier seul. Il n'admet que les consortiums. L'ACDI s'y est mise, elle aussi. Nous sommes actuellement en Haïti, dans le cadre d'un consortium avec trois autres ONG, chacune ayant ses points forts. Ensemble, nous formons un tout synergique capable de fournir un soutien beaucoup plus organisé et efficace, de produire de meilleurs résultats qu'en travaillant chacune de notre côté.

M. Glen Pearson: Savez-vous si les divers groupes tiennent ce dialogue? Qui, selon vous, en assumerait le leadership?

Mme Gale Lee: Eh bien, tout d'abord, je tiens à dire que le SACO est prêt à ouvrir le dialogue avec quiconque souhaite former un consortium pour aider la Mongolie. Je l'ai dit, nous avons l'expérience, puisque c'est ce que nous faisons déjà en Haïti en collaboration avec trois autres organisations. Comme notre force est dans le développement du secteur privé et la gouvernance, c'est ce que nous apportons à ce projet. Pour une autre organisation, ce sont les services sociaux et les questions touchant les femmes. Nous répartissons les responsabilités en fonction de nos forces, mais je le répète, nous travaillons ensemble, nous formons un tout.

M. Phil Rourke: À la lecture de son témoignage, j'ai eu l'impression qu'elle a un énorme problème organisationnel que la commission ne peut probablement pas résoudre puisqu'elle n'est pas conçue pour réaliser des projets internationaux. La commission est organisée en fonction de ce qu'elle fait, et c'est tout autre chose.

J'ai constaté que toutes sortes d'organismes publics sont dans cette situation. On leur demande de jouer des rôles pour lesquels ils n'ont pas été conçus, et les descriptions de tâches n'y conviennent pas. La commission ne peut pas vraiment envoyer des gens en affectation de longue durée. La solution, ce serait d'avoir une organisation externe qui dirige les projets et trouve le personnel pour les réaliser au moyen d'échanges, de détachements ou d'autres stratégies, et qui entretienne des rapports informels avec ces organismes. Je suis sûr que bien des employés de la commission seraient prêts à aller travailler en Mongolie, mais sur le plan organisationnel, ce serait compliqué.

Le marché, au Canada, est très compétitif. Le milieu du développement y est très compétitif. Et qui en seraient les organisateurs potentiels? Il y a dans les universités bien des écoles d'affaires publiques qui participent à la réforme du secteur public et qui pourraient combiner l'expérience pratique de la commission avec celle de leurs enseignants, lesquels font probablement le va-et-vient de l'une aux autres de toute façon. Vous pourriez lancer un appel d'intérêt. Je suis sûr que vous recevriez de tous les coins du pays cinq ou six propositions de solutions très intéressantes.

Je pense que c'est là le problème, pour la commission. Je ne connais pas la situation en détail, mais je peux voir que ce peut être un problème.

•(1700)

Le président: C'est intéressant. Je vous remercie.

Monsieur Patry.

[Français]

M. Bernard Patry: J'aimerais intervenir brièvement.

[Traduction]

J'ai juste une petite question à poser à M. Rourke ou à Mme Lee. J'étais en train de lire les documents que vous nous avez remis.

Tout d'abord, je connais le SACO, parce que je reçois de temps à autre une note m'apprenant que l'un de mes électeurs a été bénévole au SACO. Je suis ravi de savoir qu'il est constitué de gens de tous les coins du pays.

Je constate que vous travaillez dans des municipalités des Philippines, du Honduras et aussi du Cameroun, mais que faites-vous actuellement en Haïti? Nous en sommes si proches et nous savons, bien sûr, qu'il y a eu des inondations, et maintenant le choléra. Que faites-vous en Haïti?

[Français]

M. Phil Rourke: C'est Gale qui est responsable de ce dossier.

[Traduction]

Mme Gale Lee: Nous menons en Haïti un projet d'une durée de quatre ans que finance l'ACDI et auquel le CECI, l'EUMC et la Fondation Paul Gérin-Lajoie participent. Nous travaillons avec nos partenaires dans quatre régions, quatre villes d'Haïti.

Je le répète, nous y tenons des rôles divers. Il y a celui de l'éducation, dont se chargent le CECI et la Fondation Paul Gérin-Lajoie. Celui du SACO, dont je suis plus en mesure de vous parler, consiste à travailler avec des organisations de micro-finance et de petites associations de femmes à la réalisation de projets de développement des capacités de subsistance. Nous allons bientôt travailler avec des organismes publics pour renforcer leurs institutions.

C'est difficile en ce moment, vous pouvez le voir, à cause de l'épidémie de choléra. Nous avons d'ailleurs quatre bénévoles à Artibonite, la région qui a été touchée, et nous les avons envoyés temporairement à Jacmel et Port-au-Prince en attendant que les autorités sanitaires puissent nous confirmer qu'ils pouvaient retourner poursuivre leur travail. Ils y sont retournés. Nos gens sur le terrain et les autorités sanitaires d'Haïti suivent la situation de très près.

C'est très intéressant, parce qu'à priori, nous pensions que ces bénévoles souhaiteraient sûrement revenir au Canada, mais ils ne voulaient même pas quitter Artibonite parce qu'ils voulaient aider; ils étaient sûrs de pouvoir faire quelque chose. Ils ont été très heureux d'être autorisés à retourner à leurs tâches. Évidemment, on les pousse à prendre toutes les précautions nécessaires pour se protéger contre le choléra, et ils sont étroitement suivis, mais je pense qu'il deviendra difficile de trouver des gens qui voudront aller là-bas.

M. Bernard Patry: Vous parlez du volet éducation dont s'occupe la Fondation Gérin-Lajoie. Que faites-vous, précisément, au chapitre de l'éducation? Est-ce qu'il y a des enseignants? Quel rôle jouez-vous en la matière?

Mme Gale Lee: D'après ce que je sais de la Fondation Gérin-Lajoie, ils aident à former des enseignants.

Le président: Merci.

C'est maintenant le tour de M. Van Kesteren.

M. Dave Van Kesteren (Chatham-Kent—Essex, PCC): Merci, monsieur le président.

J'ai une question à poser, et je pense que M. Abbott en a une aussi.

Monsieur Rourke, nous avons entendu le 28 octobre le témoignage de Steve Saunders. Il était ici avec un ancien parlementaire. Nous parlions de la Mongolie et du travail qui s'y faisait, et ils se sont soudainement animés quand je leur ai demandé quel était l'avantage économique, qu'est-ce que nous y gagnions. C'est bien beau de faire tout cela, et je pense que nous sommes tous

charitables et nous voulons tous changer le monde, mais au bout du compte, il faut bien que nous y gagnions quelque chose.

Il était tout à fait manifeste que les résultats obtenus en Mongolie étaient avantageux pour le Canada, non seulement au titre de l'adoption de pratiques exemplaires qui seront bénéfiques au pays, mais avantageux aussi pour nous, pour nos affaires.

Vous avez parlé de Cuba. Je suis curieux de savoir ce que nous y faisons. Est-ce que nous y faisons une percée? Est-ce que nous en tirons des bénéfices économiques?

• (1705)

M. Phil Rourke: Nous avons des entreprises canadiennes qui ont des investissements dans les deux pays — et dans bien d'autres pays d'ailleurs. Elles doivent respecter les lois de ces pays, mais le gouvernement canadien participe de diverses façons à leurs activités. Le consulat du Canada en Mongolie, par exemple, consacre beaucoup de temps aux investissements et à l'engagement des Canadiens là-bas — et je suis sûr qu'il a été établi là-bas pour offrir du soutien.

Je pense que l'intérêt pour ce genre de choses est mutuel, parce que les ambassades du Canada et les hauts commissariats font la promotion de l'investissement d'un côté comme de l'autre. Ce genre de projet contribue à la gestion des relations entre les deux pays, alors que ce soit la Mongolie, Cuba ou ailleurs, toutes les parties ont intérêt à ce que les projets se concrétisent.

Et puis le savoir-faire de plusieurs ministères que nous apportons les intéresse parce qu'ils veulent comprendre le pays et ses rouages. Ils veulent comprendre quand Ivanhoe ou une autre entreprise en Mongolie leur pose des questions: alors, expliquez-nous les mécanismes; que pouvons-nous faire pour faciliter les choses? Et quand il s'agit seulement d'une transaction commerciale, à quel point devons-nous prendre un peu de recul?

L'expérience m'a appris que ce genre de politique commerciale ou de projet de politique commerciale est utile à grande échelle, et aussi sur le plan technique, que ce soit en ce qui concerne les douanes, l'inspection des aliments ou divers autres aspects.

M. Dave Van Kesteren: Rapidement, dans la même veine. J'aimerais en savoir un peu plus sur Cuba. Je crois fermement en notre Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, selon laquelle nous devons consacrer de plus en plus d'énergie à l'Amérique du Sud. Je crois que la plupart d'entre nous savons qu'il faudra bien que Cuba prenne un virage à un moment donné. Avez-vous le moindre indice que le pays est prêt à l'amorcer? Est-ce que nous aurons pris les devants, pour pouvoir tirer parti de la libéralisation du marché de Cuba, par exemple?

M. Phil Rourke: Bien sûr. Sur le plan économique, les Américains exportent chaque année vers Cuba entre 600 et 800 millions de dollars de produits agricoles. L'intérêt économique du Canada vient de ce qu'une grande partie de ces produits agricoles ont remplacé les exportations canadiennes vers Cuba. Alors si nous pouvons, en parlant de normes, de douanes, d'inspection des aliments et de toutes sortes de choses, les aider à comprendre le marché canadien, peut-être cela contribuera-t-il à mobiliser les producteurs canadiens intéressés à exporter leurs produits vers Cuba.

Pour ce qui est de la libéralisation du marché de Cuba, il est évident qu'en ce moment, il y a toutes sortes de débats sur le sujet, et le gouvernement cubain a posé des questions sur les moyens de s'y prendre. Je pense que nous pouvons faire beaucoup pour les aider à comprendre, comme je l'ai dit, les différents modèles d'organisation de leurs ministères du Commerce, de l'Industrie, de l'Exportation et de l'Investissement. Nous y avons fait quelques contributions, et s'ils manifestent encore de l'intérêt, nous les aiderons volontiers.

Le président: Avez-vous une question, rapidement, monsieur Lunney? J'aimerais, avant de terminer, savoir s'il y a d'autres questions sur le sujet, et terminer avec vous, Jim. Avez-vous une question, rapidement?

M. James Lunney: Je voulais seulement revenir sur le SACO. Je vois dans votre brochure qu'il a été fondé en 1967. C'était l'année de notre centenaire. Vous avez eu 46 000 affectations, dans 120 pays. Si j'ai bien compris, vous avez 3 000 bénévoles. J'en ai connus deux — un architecte et un urbaniste. Nous avons un trésor de ressources humaines au Canada. Nous avons la chance d'avoir beaucoup de retraités qui ont des moyens.

Je me demande si votre base de bénévoles grandit d'année en année, si elle est statique, ou si elle diminue? Où en est la vision? Est-ce que les Canadiens se mobilisent? Dans l'affirmative, combien de membres de votre organisation sont équipés pour offrir une formation du genre de celle qui est donnée aux fonctionnaires?

• (1710)

Mme Gale Lee: D'abord, notre réserve de personnel, ou notre effectif, croît lentement. Naturellement, il faut tenir compte de l'attrition. Notre effectif augmente, mais en raison de l'attrition, cette augmentation est plus graduelle. Nous prenons soin de ne pas trop embaucher par rapport au nombre de projets que nous avons, étant donné que les ressources sont en baisse. En ce qui concerne la gouvernance, environ 25 p. 100 de nos 3 000 employés ont déjà travaillé pour le gouvernement.

Le président: Monsieur Gaudet, c'est à vous.

[Français]

M. Roger Gaudet (Montcalm, BQ): Merci, monsieur le président.

Madame Lee, j'aimerais savoir s'il y a à Haïti une coordination entre les organismes afin de réduire les doubles emplois ou si tout le monde fait plutôt son travail « en silo ».

[Traduction]

Mme Gale Lee: C'est une bonne question. Les agences de développement sont très nombreuses en Haïti.

Je sais que, dans la plupart des pays, les donateurs coordonnent leurs efforts jusqu'à un certain point. Les donateurs de tous les pays se réunissent périodiquement pour parler de leurs travaux en cours et éviter les doubles emplois.

Concernant les organismes canadiens, l'ambassade canadienne en Haïti suit l'évolution de l'aide provenant du Canada et tente d'éviter le chevauchement des travaux. C'est pourquoi dans bien des cas, comme je l'ai souligné plus tôt, elle encourage les organismes à collaborer et à former des consortiums de façon à ce que leurs efforts se complètent au lieu de se concurrencer.

Je sais que, dans la plupart des cas, la coordination des efforts entre les donateurs est difficile, notamment lorsqu'ils sont de pays différents. Au moins, le Canada a un représentant de l'ACDI à son ambassade de Port-au-Prince, qui suit l'évolution de l'aide cana-

dienne envoyée en Haïti. Il tente évidemment d'éviter les doubles emplois.

[Français]

M. Roger Gaudet: Merci.

Mme Johanne Deschamps: En réponse à une question, vous avez dit envisager, pour vous diversifier, de trouver d'autres sources de financement. Il y a l'aide que le Canada peut dispenser, de façon bilatérale, en l'occurrence en subventionnant un organisme canadien là-bas. Un organisme peut aussi demander du financement dans le cadre d'un fonds mondial quelconque.

Y a-t-il une coordination à cet égard? Y a-t-il une mesure, à l'échelle internationale, qui permet d'éviter ces redoublements? Ici, vous êtes un peu à la merci des stratégies qu'a choisies le gouvernement. Celles-ci se reflètent entre autres dans le choix des pays auxquels il a donné la priorité. Ça vous limite un peu en matière de financement.

Votre expérience vous permet de déterminer qu'il y des besoins dans certains pays, même si ceux-ci n'ont pas été priorisés par le gouvernement. Avez-vous un cadre, une mesure, une initiative, un outil à proposer? Je vous laisse la parole.

[Traduction]

Mme Gale Lee: Ce n'est pas d'hier que différents pays et organismes se retrouvent sur un même territoire, qu'ils font les mêmes travaux et qu'ils se disputent des projets d'assistance. Sur le plan international, le Comité d'aide au développement, le CAD, de l'OCDE à Paris, tente de coordonner ce genre de coopération internationale en matière de développement, mais encore une fois, c'est difficile.

Le SACO doit suivre l'orientation établie par les pays, car si chacun est tenu d'adopter une stratégie de réduction de la pauvreté et diverses stratégies de développement — et les organismes donateurs internationaux les y obligent. C'est la feuille de route. Nous l'analysons afin de déterminer comment nous pouvons aider les pays.

Ensuite, nous déterminons quels sont nos partenaires potentiels. C'est la raison pour laquelle j'ai mentionné que nous avons établi des critères: Entre autres, nous leur demandons le nom des autres organismes avec qui ils collaborent. Nous voulons connaître le genre de projets auxquels ils travaillent pour nous assurer de combler un besoin et non de faire du double emploi.

Nous tentons d'adopter nos propres mécanismes de contrôle, car il est très difficile, sur le plan tant international que national, d'exercer un contrôle. Donc, en choisissant nous même nos partenaires, nous pouvons les analyser et établir leur profil afin d'être renseignés sur tous leurs projets en cours. Ensuite, nous tentons de voir si nous pouvons les aider — combler un besoin. Sinon, nous n'allons pas plus loin.

• (1715)

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons terminer par M. Abbott.

L'hon. Jim Abbott: J'aurais une brève question pour M. l'ambassadeur. Aussi, chers collègues, j'espère que nous aurons suffisamment de temps pour décider si nous allons recommander ce modèle dans notre rapport.

Monsieur l'ambassadeur, en parlant de la coopération entre les pays, Mme Lee a soulevé l'idée d'un soutien quelconque pour les bénévoles — dans ce cas-ci, des Canadiens — afin de les aider le plus possible avec leurs coûts sur place lorsqu'ils sont affectés, disons, à Ulan Bator. Selon vous, en tant que représentant de la Mongolie, un modèle semblable, si notre comité en faisait la recommandation, serait-il efficace?

S.E.M. Tundevdorj Zala-Uul (Traduction de l'interprétation): Comme vous le savez tous, la Mongolie vit en ce moment ce que l'on appelle dans le langage moderne un « essor minier ». Par conséquent, notre économie se porte beaucoup mieux qu'il y a deux ou trois ans.

Actuellement, je ne peux pas affirmer que notre gouvernement offrirait un soutien à certains représentants affectés à Ulan Bator. Toutefois, dans le cas des gens qualifiés ayant une expertise indispensable, je crois que le gouvernement pourrait les appuyer financièrement pendant leur séjour en Mongolie. Évidemment, ce serait pour un nombre restreint de représentants, mais ce serait possible...

Le Canada est le deuxième investisseur en Mongolie. Il y a beaucoup d'entreprises canadiennes dans notre pays, et elles

collaborent avec nos organisations et nos sociétés. Je crois que nous pouvons trouver des commanditaires pour ces gens qui terminent leurs affectations.

● (1720)

L'hon. Jim Abbott: Merci.

Je remercie mes collègues d'avoir accepté de tenir ces séances. Il a fallu une journée supplémentaire. Si les lignes directrices — les lignes directrices très sommaires que je vous ai remises en français et en anglais — vous sont acceptables, elles serviraient de directives à nos attachés de recherche en vue de la rédaction d'un rapport. L'autre option, tout aussi viable, serait d'en discuter davantage en comité.

Je demande aux membres du comité s'ils sont d'accord pour que ces lignes directrices servent de directives aux attachés de recherche.

Le président: Voici ce que je vais faire. Je vais d'abord donner congé aux témoins.

Vous n'avez pas besoin d'entendre nos discussions. Merci beaucoup, monsieur Rourke, madame Lee et monsieur l'ambassadeur d'être venus.

Nous allons prendre une pause d'environ cinq minutes le temps de dire au revoir à nos témoins, puis nous poursuivrons à huis clos.

Merci beaucoup. Nous avons beaucoup apprécié votre participation.

[*La séance se poursuit à huis clos.*]

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>