



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 046 • 2^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mercredi 9 décembre 2009

Président

L'honorable Shawn Murphy

Comité permanent des comptes publics

Le mercredi 9 décembre 2009

• (1530)

[Traduction]

Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)): La séance est ouverte. Bienvenue à tous.

Le comité se réunit aujourd'hui, conformément au Règlement, pour examiner le chapitre 8, intitulé « L'amélioration de l'efficacité de l'aide — Agence canadienne de développement international », du rapport de l'automne 2009 de la vérificatrice générale du Canada.

Nous sommes heureux d'accueillir aujourd'hui, d'abord, du Bureau du vérificateur général du Canada, Richard Flageole, vérificateur général adjoint, accompagné de John Reed, directeur principal, et de Dusan Duvnjak, directeur. Nous entendrons également, de l'Agence canadienne de développement international, la présidente et administratrice des comptes, Margaret Biggs, et le premier vice-président, David Moloney.

Au nom du comité, je vous souhaite la bienvenue.

Je signale aux membres du comité et aux témoins qu'il est possible que nous devions suspendre la séance pour prendre part à un vote, mais cela ne prendrait qu'une dizaine ou une quinzaine de minutes. Du reste, ce n'est qu'une possibilité. Quoi qu'il en soit, cela ne dépend pas de nous, alors je vais demander aux témoins de faire leurs déclarations préliminaires.

Je crois comprendre, monsieur Flageole, que vous allez faire la déclaration liminaire au nom du Bureau du vérificateur général du Canada. Vous avez la parole.

[Français]

M. Richard Flageole (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président.

[Traduction]

Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter du chapitre 8 de notre Rapport d'automne 2009, intitulé « L'amélioration de l'efficacité de l'aide », qui concerne l'Agence canadienne de développement international ou l'ACDI.

Comme vous l'avez signalé, je suis accompagné de M. John Reed, directeur principal, et de M. Dusan Duvnjak, directeur. Ils étaient chargés d'effectuer cette vérification.

L'ACDI administre la majeure partie du programme canadien d'aide publique au développement. Au cours du dernier exercice, elle a dépensé environ 3,5 milliards de dollars, dont près de la moitié a été consacrée à ses programmes géographiques, c'est-à-dire d'aide de pays-à-pays. Ces programmes sont mis en œuvre dans plus de 60 pays, dont 20 sont considérés comme des pays cibles.

Notre vérification visait à évaluer la mesure dans laquelle l'agence respecte les engagements qu'elle a pris en 2002 en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide publique qu'elle octroie dans le cadre de ses programmes géographiques. Plus particulièrement, nous avons

examiné le processus de gestion mis en œuvre par l'ACDI pour donner suite à ses engagements de favoriser l'alignement de son aide sur les priorités et les besoins des pays bénéficiaires, l'harmonisation de ses activités avec celles d'autres donateurs, l'utilisation d'approches-programmes et l'accroissement de la concentration sectorielle. Selon l'ACDI, ces engagements sont primordiaux pour optimiser l'aide publique au développement.

[Français]

Comme nous le signalons dans le chapitre, l'agence a fait des progrès en vue d'aligner ses projets sur les besoins des pays bénéficiaires et d'harmoniser ses efforts avec d'autres donateurs.

Beaucoup d'acteurs œuvrant dans le secteur de l'aide au développement, ici et à l'étranger, ont décrit l'ACDI et son personnel sur le terrain comme des partenaires précieux et actifs. Nous avons pourtant constaté que, dans l'ensemble, l'agence n'avait pas instauré les processus de gestion élémentaires requis pour guider la mise en œuvre de ses engagements et y donner suite. Le réaménagement fréquent de ses priorités et de son orientation politique et des faiblesses dans ses méthodes de gestion ont entravé la capacité de l'agence à mettre en œuvre un programme d'aide au développement efficace.

Pour ce qui est de l'accroissement de la concentration sectorielle, l'agence avait reconnu que ses programmes étaient dispersés entre un trop grand nombre de secteurs. Elle s'était donc engagée à concentrer l'aide canadienne sur un moins grand nombre de secteurs afin d'en amplifier l'effet. Nous n'avons toutefois rien trouvé qui nous permet de croire que l'agence a, de fait, concentré son aide sur un plus petit nombre de secteurs. Cela est attribuable au fait que les priorités sectorielles de l'agence sont définies en termes généraux, qu'elles changent trop souvent et que l'agence n'a jamais défini de plan solide pour mieux cibler son aide.

[Traduction]

Cette situation a aussi nui à la capacité de l'agence de déterminer ses forces par rapport à celles des autres donateurs et d'en tirer parti. Notre vérification n'a pas permis de constater les forces de l'ACDI dans le cadre de l'élaboration de ses programmes-pays ou de ses projets individuels. L'agence a aussi enregistré plus de progrès en vue de déterminer les types de compétences et de connaissances spécialisées dont elle a besoin pour appuyer ses priorités et la manière dont elle peut les fournir. Elle doit clairement cerner les priorités sectorielles et les secteurs de programmes qu'elle financera et ceux qu'elle ne financera pas, et se doter des compétences et des connaissances spécialisées dont elle a besoin.

Au cours des dix dernières années, de nouveaux types de projets, les approches-programmes, ont été mis en œuvre. Ces approches appellent de nouvelles formes de financement, comme des transferts directs aux Trésors des pays bénéficiaires, et nécessitent la collaboration de plusieurs donateurs. Généralement, le gouvernement du pays bénéficiaire doit s'occuper de la distribution de l'aide.

Nous avons constaté, dans le cadre de notre vérification, que l'appui apporté par l'ensemble de l'agence aux approches-programmes n'a pas été uniforme, ni fourni en temps opportun. La direction de l'agence n'a pas impulsé une orientation très précise ni fixé des cibles à ses bureaux géographiques sur la manière d'utiliser les approches-programmes et le moment où il convient de les utiliser. De plus, l'agence n'a pas clairement défini les conditions précises que régisse sa participation à une approche-programme. Et elle n'a pas non plus normalisé les évaluations des risques qui doivent être exécutées avant d'accepter de telles approches.

Étant donné que l'ACDI a acquis une vaste expérience dans la mise en œuvre de ce genre d'approche au cours des dix dernières années, il serait primordial qu'elle évalue leur utilisation afin de déterminer si ces approches lui permettent, dans les faits, d'atteindre ses buts.

● (1535)

[Français]

Nous avons constaté que, dans le cadre du processus de planification des programmes-pays de l'agence, les cadres de programmation pour les pays que nous avons examinés étaient tous expirés à la fin de notre vérification et qu'il n'y avait pas de processus de planification par pays. L'agence a amorcé un nouveau processus de planification assorti d'exigences qui changent constamment, ce qui est une source de frustration pour le personnel qui se retrouve à avoir moins de temps à consacrer au travail d'analyse. Résultat, les donateurs partenaires, les gouvernements des pays bénéficiaires et le personnel chargé des programmes ne connaissent pas bien l'orientation de l'agence et son engagement à long terme.

Pour ce qui est du financement des projets, nous avons constaté que l'ACDI avait recensé au préalable et comme il se doit les risques liés aux projets et surveillé ces risques tout au long de la mise en œuvre des projets. Par ailleurs, nous avons constaté que la lourdeur des processus administratifs au sein de l'agence nuisait à l'efficacité des processus décisionnels. Ainsi, une étude interne menée par l'agence en 2007 a conclu qu'il fallait, en moyenne, 43 mois pour faire approuver un projet. Même si l'agence a reconnu, en 2002, ce problème de longue date, il n'a toujours pas été réglé.

À notre avis, bon nombre des faiblesses que je viens de mentionner, et qui sont décrites dans le chapitre, découlent de l'absence d'un plan directeur pour encadrer la mise en œuvre des engagements pris dans l'Énoncé de politique de 2002. L'agence n'a pas accompagné ses intentions premières de plans d'action précis et d'un suivi. De fait, même lorsque des plans d'action ont été définis, ils n'ont pas été achevés.

[Traduction]

Enfin, comme nous l'avons souligné dans le chapitre, le développement international étant un processus à long terme, il nécessite une prévisibilité et une stabilité au niveau des programmes. À notre avis, au cours des dernières années, la fréquente orientation des politiques et le roulement important au niveau de la haute direction ont grandement compliqué la tâche de l'agence lorsqu'il s'est agi de mettre en œuvre son programme d'action sur l'efficacité de l'aide.

L'ACDI a accepté nos recommandations et nous croyons comprendre qu'elle a établi un plan d'action détaillé. Nous sommes certes encouragés par l'engagement pris par la présente direction, mais nous gardons à l'esprit les initiatives lancées par le passé qui n'ont pas été menées à terme en temps voulu. Le comité souhaitera peut-être demander à l'agence de faire rapport sur ses progrès afin de veiller à ce que la dynamique lancée ne s'essouffle pas.

Voilà qui conclut ma déclaration préliminaire. Nous serons heureux de répondre aux questions du comité.

Merci.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Flageole.

Nous entendrons maintenant Mme Biggs, de l'agence. À vous, madame.

Merci beaucoup.

[Français]

Mme Margaret Biggs (présidente, Agence canadienne de développement international): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je voudrais profiter de l'occasion qui m'est donnée pour discuter du chapitre 8 du rapport de l'automne 2009 de la vérificatrice générale du Canada, qui porte sur l'Agence canadienne de développement international, l'ACDI.

L'efficacité de l'aide est une priorité du gouvernement du Canada. L'ACDI est dotée d'un programme qui répond à l'engagement du gouvernement d'assurer que l'aide de développement fournie par le Canada donne des résultats concrets.

[Traduction]

Les recommandations de la vérificatrice générale cadrent très bien avec nos efforts en cours visant à améliorer notre façon de travailler. J'aimerais rappeler que la vérification a été terminée voilà six mois, à la mi-mai, et que beaucoup de mesures ont été prises depuis.

Permettez-moi de prendre quelques minutes pour vous présenter les progrès importants qu'a réalisés l'ACDI pour mettre en œuvre son programme d'action sur l'efficacité de l'aide. Je souhaite insister sur trois secteurs en particulier: la concentration accrue du programme de l'ACDI, l'amélioration de la gestion et une mise en œuvre soutenue, et la rationalisation des processus opérationnels.

Premièrement, quant à la concentration accrue des activités de l'ACDI, l'agence a accompli d'importants progrès dans la définition et le peaufinage de ses priorités. En effet, nous sommes déjà allés au-delà de plusieurs des mesures énoncées dans le rapport de la vérificatrice générale. Nous avons restreint la portée de notre concentration sur les plans géographique et thématique afin que nos ressources puissent avoir le plus grand effet là où le besoin est le plus grand.

En ce qui a trait à la concentration géographique, la ministre Oda a annoncé en février que 80 p. 100 de l'aide bilatérale de l'ACDI irait à 20 pays en particulier. Les 20 p. 100 restants de notre aide seront investis dans quelques pays, selon les besoins. L'ACDI a respecté ses engagements de cette année.

En ce qui a trait à la concentration thématique, la ministre a présenté, en mai dernier, les priorités thématiques pour le développement international: accroître la sécurité alimentaire, assurer aux enfants et aux jeunes un avenir meilleur et stimuler une croissance économique durable. Elle a ensuite dévoilé la Stratégie de l'ACDI sur la sécurité alimentaire en octobre et la Stratégie sur les enfants et les jeunes en novembre. La troisième, soit la Stratégie sur la croissance économique durable, sera lancée l'an prochain.

● (1540)

[Français]

Pour chacune de ces stratégies, nous avons tenu des consultations poussées avec des partenaires et des experts pour établir ce que nous croyons être un plan solide pour nos secteurs prioritaires.

[Traduction]

Dans chaque secteur prioritaire de l'agence, la concentration de celle-ci a été limitée davantage sur des éléments qui, d'après nous, auront le plus grand effet et où le Canada peut apporter une contribution significative. Par exemple, dans le secteur sur les enfants et les jeunes, l'ACDI mettra l'accent sur les éléments suivants: la santé et la survie infantiles, y compris la santé maternelle, l'accès à une éducation de qualité, particulièrement pour les filles et les jeunes femmes, et la sécurité. En se fondant sur ces secteurs prioritaires, l'agence a aussi restreint la portée de ses actions au niveau des pays, et les stratégies-pays ont été approuvées.

[Français]

Je crois que la concentration des efforts de l'ACDI a amélioré nos résultats ainsi que l'expertise et l'efficacité de l'agence. Cette approche nous apportera des indications claires qui sont tant attendues de la part de nos partenaires et de notre personnel.

[Traduction]

Deuxièmement, je souhaite mettre en relief les efforts que nous déployons pour faire en sorte que les outils de gestion appropriés soient en place pour assurer un suivi et une mise en oeuvre soutenue des priorités du gouvernement en matière de développement. Le rapport de la vérificatrice générale indique à juste titre que les intentions précédentes n'avaient pas été accompagnées de plans d'action précis. Nous convenons qu'il s'agissait d'une préoccupation durant la période visée par l'examen. Toutefois, je suis heureuse de signaler que depuis, beaucoup de travail a été accompli à cet égard.

L'ACDI a mis en place un plan d'action en matière d'efficacité de l'aide. Il fournit à l'ensemble de l'agence des mesures claires et une orientation concrète, y compris des indicateurs et des objectifs assortis de délais, pour la mise en oeuvre de tous les éléments clés du programme d'action sur l'efficacité de l'aide. L'agence assurera un suivi du rendement et préparera un rapport d'étape tous les ans.

[Français]

L'ACDI a également instauré une politique pour régir l'utilisation d'approches-programmes à l'échelle de l'agence, c'est-à-dire les circonstances dans lesquelles il faut recourir à des approches-programmes pour maximiser les résultats et comment mettre en place ces approches.

[Traduction]

La politique n'avait pas été instaurée lorsque la vérification a été effectuée. Les approches-programmes sont une nouvelle approche. L'ACDI, comme les autres donateurs, a dû apprendre en travaillant. Nous avons maintenant regroupé les leçons que nous avons retenues dans notre politique sur les approches-programmes et les avons directement communiquées au personnel.

[Français]

Troisièmement, l'ACDI a été critiquée à juste titre au sujet de ses processus administratifs à la fois lents et complexes.

[Traduction]

Le délai et l'imprévisibilité du processus de prise de décision de l'ACDI ont fait de l'agence un partenaire non fiable et inefficace. L'agence est passée à l'action. Elle a mis à l'essai un nouveau processus opérationnel, qui s'est avéré un succès, pour réduire les délais de traitement de ses principaux programmes bilatéraux, les faisant passer de 43 mois à un maximum de 15 mois. Il s'agit d'une réduction de 66 p. 100, et ces processus seront mis en oeuvre en janvier 2010.

[Français]

L'agence a également réduit de 60 p. 100 les délais de traitement des programmes de partenariat, lesquels sont passés de 50 à 20 semaines.

[Traduction]

En conclusion, j'attire votre attention sur le plan d'action détaillé que l'agence a préparé en réponse à cette vérification: bon nombre des mesures ont déjà été mises en oeuvre, et les autres sont sur la bonne voie. Je dépose également aujourd'hui le rapport de mi-mandat de l'OCDE au sujet de l'Aide au développement du Canada, qui fait suite à son évaluation de 2007. L'OCDE a encouragé l'ACDI à cibler davantage ses efforts et il indique, dans son rapport, que le Canada fait des progrès et qu'il est sur la bonne voie.

Je crois que les démarches entreprises par l'ACDI répondront à toutes les préoccupations soulevées par la vérificatrice générale.

● (1545)

[Français]

L'ACDI est maintenant dotée d'un programme plus ciblé, plus efficace et plus responsable. Elle a établi des priorités claires et un plan de gestion permettant d'assurer une mise en oeuvre soutenue de programmes d'action sur l'efficacité de l'aide.

[Traduction]

L'agence peut également compter sur le talent et l'expertise de son personnel. Comme la vérificatrice l'a signalé lorsqu'elle a comparu devant vous le 4 novembre, le personnel de l'ACDI sur le terrain est fort estimé des pays donateurs et des pays bénéficiaires de notre aide, qui lui sont reconnaissants de ses efforts.

Je suis d'avis que nous disposons maintenant des priorités du plan dont nous avons besoin pour dispenser de façon plus efficace l'aide canadienne.

Merci beaucoup.

Le président: Merci beaucoup, madame Biggs.

Permettez-moi de faire quelques précisions avant de commencer la première série de questions.

Premièrement, j'ai l'intention d'interrompre le tour de questions à 17 h 15 pour mettre aux voix le procès-verbal de la réunion du comité de direction pendant les 15 dernières minutes de notre séance de deux heures.

Deuxièmement, vous y verrez peut-être une décision préliminaire, mais il incombe au président de prévoir les questions susceptibles d'être évoquées.

Ainsi, je m'attends à ce que le dossier KAIROS soit soulevé, car il fait l'objet d'un débat public. On a fait plusieurs constats et recommandations relativement aux objectifs de rendement, aux évaluations, aux buts, aux attentes, aux progrès réalisés et à l'expertise nécessaire. Si la décision de supprimer le financement se rattache expressément à une constatation, je vais accepter la question, mais je n'admettrai aucune discussion ou question portant sur le bien-fondé de la décision. Il s'agit d'une décision de principe prise par le gouvernement. Cette séance n'est pas le prolongement de la période des questions; c'est une audience du Comité des comptes publics et toute question de cette nature sera déclarée irrecevable.

Vous avez sept minutes, madame Crombie.

Mme Bonnie Crombie (Mississauga—Streetsville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Le président: Excusez-moi, madame, mais M. Shipley invoque le Règlement.

M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC): J'invoque le Règlement, monsieur le président. Vous avez dit que le comité discuterait de ses travaux à 17 h 15, mais, sauf erreur, c'est à ce moment-là que la sonnerie retentira.

Le président: Oui, cela nous donnera dix minutes. Nous poursuivrons jusqu'à 17 h 22. J'interromprai les questions à 17 h 10.

M. David Christopherson (Hamilton—Centre, NPD): D'après ce que j'ai entendu avant le début de la réunion, je pense que vous aurez peut-être besoin d'un peu plus de temps.

Le président: Nous en débattons de 17 h 10 à 17 h 25.

Vous avez sept minutes, madame Crombie.

Mme Bonnie Crombie: Merci, et bienvenue à nos invités.

Ma première question s'adresse à M. Flageole. Le rapport de la vérificatrice signale à juste titre qu'il n'y a pas de loi qui définit le rôle ou le mandat de l'ACDI. Nous savons cependant qu'en 2008, à peu près au moment où le rapport de vérification était en cours de rédaction, le Parlement a adopté le projet de loi C-293, la Loi concernant l'aide au développement officiel fournit à l'étranger. Je me demande pourquoi on n'en a pas fait mention pendant la vérification ni au moment de définir la portée de celle-ci. Cette loi a défini le mandat de l'ACDI en fonction de trois critères: réduire la pauvreté, améliorer les perspectives des pauvres et respecter les normes internationales.

M. Richard Flageole: La loi a été promulguée pendant la vérification; nous en avons donc tenu compte dès l'étape de la planification. Beaucoup de dispositions de la loi portaient sur les exigences en matière de déclaration. Le premier rapport devait être présenté à l'automne 2009, après le dépôt de notre rapport; nous n'avons pas pu en prendre connaissance. Nous aurions probablement dû en faire mention dans l'introduction pour situer le contexte, mais nous avons décidé de ne pas le faire. Il n'y avait encore rien à vérifier à ce moment-là.

Mme Bonnie Crombie: Merci.

Madame Biggs et monsieur Moloney, vous avez été critiqués à l'époque. Je ne sais pas depuis quand vous êtes à l'ACDI. Pourriez-vous nous le dire? Quelqu'un doit bien rendre des comptes et expliquer ce qui s'est passé; il ne suffit pas de dire qu'on avait de bonnes intentions, qu'on espère que tout ira bien à l'avenir et qu'on a un plan. Il n'y avait pas de plan d'ensemble ni de stratégie globale. On n'avait pas défini les orientations, les priorités changeaient et il n'y avait pas de bonnes méthodes de gestion de l'agence.

Au dernier compte, il y aurait eu environ 24 priorités différentes depuis 2000, cinq ministres différents, quatre présidents différents, alouette. Quel effet ce changement de priorités et de secteurs prioritaires a-t-il eu sur votre efficacité? De quelle manière cette absence de plan ou d'orientation vous a-t-elle aidés à remplir votre engagement en matière d'efficacité? Comment l'agence a-t-elle atteint ses buts? Quels objectifs avez-vous pu atteindre? Quelles en ont été les répercussions sur les bénéficiaires, d'autres gouvernements et d'autres pays donateurs, etc.?

•(1550)

Mme Margaret Biggs: Pour répondre à votre première question, j'ai été nommée présidente de l'ACDI le 1^{er} juillet 2008, c'est-à-dire il y a 16 mois. David s'est joint à moi en mai 2009.

Comme l'a signalé la vérificatrice générale dans son rapport, le travail de l'ACDI qu'elle a examiné — et il y a effectivement eu des

visites sur le terrain — était très bien vu. Nous avons un système de gestion solide fondé sur les résultats et je pense que le travail que nous faisons sur le terrain produit d'excellents résultats.

Nous avons accepté les observations de la vérificatrice générale, d'autant plus que nous avons déjà commencé à instaurer une orientation plus claire au programme de l'ACDI et à mieux définir les priorités. Je parle de ce que nous avons fait récemment, en établissant une orientation générale, des priorités et un plan de mise en oeuvre, comme le souhaitaient la vérificatrice générale et le gouvernement du Canada.

Mme Bonnie Crombie: Je ne m'attarderai pas davantage sur cette question, parce que je sais que nous y reviendrons et probablement plusieurs fois. Toutefois, étant donné cette foison de priorités différentes au fil des ans, comment est-ce qu'un gouvernement ou une ONG pouvaient demander du financement, puisqu'on ne savait pas quelles seraient les priorités de l'année suivante? Comment les gens pouvaient-ils prévoir les priorités de manière à savoir si leur organisme pouvait présenter une demande?

Mme Margaret Biggs: Je ne peux pas parler de toutes les différentes époques puisque, comme vous vous en souviendrez sans doute, plusieurs gouvernements se sont succédé pendant ce temps. Chaque gouvernement décide des secteurs sur lesquels il concentrera ses efforts. Je crois que l'agence a toujours été transparente quant à ses priorités. Votre question nous ramène à ce que la vérificatrice générale a souligné, et c'est qu'il y a eu des changements à la direction de l'agence et dans les directives qu'elle a reçues.

Mme Bonnie Crombie: Je peux continuer?

Le président: C'est une sonnerie de 30 minutes. Je suspendrai la séance lorsqu'il restera cinq minutes.

Mme Bonnie Crombie: Très bien.

Revenons à la question d'atteindre vos objectifs...

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Une fois que les cloches ont commencé à sonner, je crois qu'il vous faut le consentement unanime pour prolonger la réunion, n'est-ce pas?

Le président: Ce n'est pas ce que j'ai cru comprendre.

M. Daryl Kramp: Je crois que c'est le cas. Pourriez-vous vérifier auprès de la greffière, s'il vous plaît?

M. Derek Lee (Scarborough—Rouge River, Lib.): D'après ce que je comprends, en vertu du Règlement, les comités sont tenus d'ajourner dès que les cloches commencent à sonner, mais les députés peuvent continuer à siéger s'ils le souhaitent et s'ils ont le consentement unanime du comité.

Mme Bonnie Crombie: C'est juste à côté, bon sens.

Le président: La greffière vérifie.

Mme Bonnie Crombie: Je propose une motion pour avoir le consentement unanime des membres du comité pour continuer à siéger.

Le président: Eh bien, nous allons devoir poser la question à la greffière. C'est un changement au Règlement. Je ne le savais pas.

Mme Bonnie Crombie: Combien de temps me reste-t-il, d'ailleurs?

M. Derek Lee: Avons-nous le consentement unanime des membres du comité? Non?

Mme Bonnie Crombie: Vous ne voulez pas continuer? Ces gens sont venus ici parce qu'ils ont des choses à nous dire.

Il faut deux minutes pour se rendre à la Chambre.

M. David Christopherson: Sommes-nous saisis d'une motion?

Le président: La greffière va nous donner son avis sur la question.

• (1555)

M. David Christopherson: J'aimerais poser des questions aux témoins. Pourquoi faisons-nous tout cela?

Le président: La greffière m'a présenté une copie de *La procédure et les usages de la Chambre des communes*, de MM. O'Brien et Bosc. Je vais vous en citer un extrait:

Conformément au Règlement, le président d'un comité permanent, spécial, législatif ou mixte suspend la réunion lorsque retentit la sonnerie d'appel pour un vote par appel nominal, à moins qu'il y ait consentement unanime de la part des membres du comité pour continuer à siéger.

Dans notre cas, la sonnerie durera 30 minutes. Je vais demander le consentement unanime des membres du comité. Si je ne l'obtiens pas, je vais devoir appliquer le Règlement et suspendre la réunion jusqu'à la fin du vote, après quoi nous reprendrons nos travaux.

M. David Christopherson: Monsieur le président, j'aimerais des précisions.

Vous demandez le consentement unanime des membres du comité. Si vous l'obtenez, nous pourrions continuer à siéger pendant 15 ou 20 minutes...

Le président: Jusqu'à cinq minutes avant...

M. David Christopherson: Ensuite, nous allons suspendre nos travaux et traverser le couloir pour aller voter. C'est ce que vous demandez.

Le président: C'est ce que je demande, monsieur Christopherson.

Avons-nous le consentement unanime des membres du comité pour continuer à siéger jusqu'à cinq minutes avant le vote?

M. David Christopherson: J'aimerais un vote par appel nominal, monsieur le président.

Le président: Monsieur Christopherson, j'ai demandé le consentement unanime des membres du comité, je ne l'ai pas obtenu. En vertu du Règlement, je n'ai pas l'autorité de continuer.

M. David Christopherson: C'est simplement à des fins de précision.

Le président: Ce n'est pas un vote. Il nous fallait le consentement unanime. Nous ne l'avons pas eu.

M. David Christopherson: Comment le savez-vous, si vous n'avez pas compté les voix?

Le président: J'ai demandé le consentement unanime et on m'a dit...

M. David Christopherson: Est-ce que c'était les députés du gouvernement qui ne voulaient pas prolonger notre réunion? C'est la précision que je cherchais, monsieur le président. Est-ce le gouvernement qui empêche le comité de continuer à siéger pour on ne sait quelle raison politique?

Le président: Monsieur Christopherson, le président a observé que certains membres du comité ne donnaient pas leur consentement. En vertu du Règlement, la réunion est suspendue pour permettre aux députés d'aller voter. Une fois qu'ils auront voté, je demanderais aux membres du comité de revenir immédiatement pour que nous puissions poursuivre nos délibérations.

La séance est suspendue.

• _____ (Pause) _____

•

• (1635)

Le président: Nous reprenons nos travaux.

Avant que nous ne suspendions la séance, Mme Crombie était la première intervenante du tour à poser une question et il lui restait deux minutes.

Madame Crombie.

Mme Bonnie Crombie: Il me reste deux minutes. Merci beaucoup. Allons-y.

J'aimerais revenir à la façon dont vous atteignez vos objectifs et dont vous savez s'ils sont atteints. J'aimerais savoir l'incidence de votre travail sur les gouvernements et les donateurs. Plus précisément, pouvons-nous parler de la façon dont vous évaluez la réussite d'un projet? Quels critères d'évaluation employez-vous? D'autre part, comment les projets sont-ils surveillés?

Je ne veux pas aborder la structure entourant la reddition de comptes, parce que je sais que c'est très lourd. Nous pourrions en parler à un autre moment.

J'aimerais simplement savoir comment on détermine la réussite d'un projet: quels sont vos jalons? Est-ce que vous utilisez des étalons, etc.? Comment surveillez-vous vos projets? Effectuez-vous des visites sur le terrain, etc.?

Mme Margaret Biggs: Merci.

Chaque initiative de l'ACDI — qu'il s'agisse d'un projet ou d'un programme — comporte un énoncé des objectifs clair qu'elle vise à atteindre. Elle renferme également un cadre conçu pour atteindre les résultats voulus. Nous surveillons continuellement les projets en cours. Selon le rapport de la vérificatrice générale, cette surveillance est très efficace. Une fois que le projet est terminé, nous réalisons bien sûr un rapport de rendement et une évaluation.

Nous avons un très bon bilan et la fonction d'évaluation de notre cadre de responsabilisation de gestion est jugée excellente. On dit également que le cadre de gestion de l'ACDI, axé sur les résultats, est très solide. En fait, d'autres pays donateurs se tournent vers le Canada et vers l'ACDI pour comprendre notre processus.

Donc, l'agence est fortement axée sur les résultats.

• (1640)

Mme Bonnie Crombie: Combien y a-t-il de pays sélectionnés? Je sais que vos priorités ont changé.

Régulièrement, on entend dire qu'on tolère un certain niveau de corruption dans certaines régions du monde que l'on ne tolère pas chez nous. Ce que je veux vraiment savoir, c'est comment vous réagissez si un gouvernement partenaire ne respecte pas complètement les normes que l'on applique au Canada.

Mme Margaret Biggs: Le gouvernement vient de révéler les 20 pays qu'il a choisis et il a utilisé trois critères de sélection. Le premier, comme vous l'imaginez, est s'il y a des besoins considérables dans un pays donné, qu'il s'agisse de la réduction de la pauvreté, en termes de pauvreté absolue et relative, et si le pays est particulièrement vulnérable aux catastrophes naturelles, par exemple.

Le second critère, c'est la capacité du Canada de changer les choses et il y a plusieurs façons de le déterminer. Le pays en question peut-il utiliser notre aide efficacement? Est-ce qu'il dispose des outils de gouvernance et de gestion qui nous permettrons de nous assurer de bons résultats? Nous essayons également de déterminer si nous avons la présence sur le terrain et la capacité de surveiller notre travail dans ces pays. Nous vérifions si le Canada peut vraiment exercer une certaine influence sur ces pays. Pouvons-nous vraiment jouer un rôle important? Parce que nous serions un des principaux donateurs.

Le troisième critère consiste à déterminer dans quelle mesure notre sélection est alignée sur nos priorités en matière de politiques étrangères. Comme vous l'imaginez, cela revient, par exemple, à nos valeurs démocratiques.

Si, pour l'un des 20 pays sélectionnés, les conditions se détérioraient — si le pays n'était plus conforme à nos priorités en matière de politiques étrangères ou si nous avions le sentiment que nous ne pouvions pas utiliser de façon efficace et efficiente nos ressources —, nous prendrions les mesures correctives nécessaires et nous aviserions le ministre que nous souhaitons mettre un terme à notre partenariat. Nous avons choisi les pays minutieusement afin d'éviter cette situation, mais si elle se produit, nous surveillerions la situation de près et prendrions les mesures appropriées.

Le président: Merci beaucoup, madame Crombie.

Merci, madame Biggs.

Madame Faille, vous avez sept minutes.

[Français]

Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ): En fait, je vais laisser ma collègue, Mme Deschamps, poser quelques questions, puisqu'il s'agit de son dossier. Elle est porte-parole du Bloc québécois.

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

Cela me donne l'occasion de m'entretenir avec vous. On a eu l'occasion de se voir rapidement lors du dépôt du rapport de la vérificatrice générale. J'en profite aujourd'hui pour avoir un peu plus de précisions.

Monsieur Flageole, je vais résumer probablement un peu rapidement votre intervention. Vous avez dit, en résumé, que le rapport sur la coopération internationale et l'ACDI découlait de l'absence d'un plan directeur pour encadrer la mise en œuvre des engagements qui avaient été pris lors de l'énoncé politique de 2002. En fin de compte, vous mentionnez que l'ACDI acceptait vos recommandations et que vous pouviez croire et comprendre qu'à partir de cela, elle avait établi un plan d'action détaillé.

À la suite de cela, est-elle tenue de vous présenter, dans un laps de temps défini, un plan qui corrige les irrégularités que vous avez relevées dans le fonctionnement? On sentait, à travers tout cela, un important cafouillage au cours des quatre dernières années et une certaine lenteur administrative au chapitre de la gestion des projets.

J'imagine que tout ne se fait pas en criant « ciseau », mais elle s'est engagée à vous présenter un plan d'action. Vous présente-t-elle ce plan dans un délai prescrit, ou est-ce selon la bonne volonté de la ministre?

M. Richard Flageole: Monsieur le président, le chapitre contient un certain nombre de recommandations. On a eu des discussions avec l'ACDI sur l'à-propos des recommandations. Des réponses ont

été fournies par l'ACDI. Comme madame la présidente l'a mentionné plus tôt, l'ACDI convient de toutes nos recommandations.

Il n'y a pas nécessairement d'exigence formelle de nous fournir un plan d'action. Par contre, je pense que c'est une bonne pratique de gestion. De plus, on encourage beaucoup les comités parlementaires à demander des plans d'action et à assurer un certain suivi. Dans notre cas, nous avons obtenu une copie du plan d'action et on y a jeté un coup d'œil. Par la suite, on devra déterminer si on en fait un suivi et à quel moment on le ferait.

Habituellement, cela dépend du temps jugé nécessaire pour mettre en œuvre le plan d'action. On peut revoir l'ACDI peut-être d'ici deux ou trois ans. C'est une décision qu'on aura à prendre. On pourra faire une vérification de suivi pour s'assurer que les lacunes qu'on avait notées ont été corrigées.

• (1645)

Mme Johanne Deschamps: Ce plan d'action a-t-il été distribué au comité? Je vous remercie.

Je m'adresse à vous, madame Biggs. Je vais faire des énoncés très larges. Vous avez dit que vous aviez accompli d'importants progrès sur le plan de la définition et du peaufinage des priorités de l'ACDI. Vous avez aussi mentionné que vous aviez mené ou tenu des consultations très poussées.

On entend souvent les ONG ou des experts nous dire qu'ils sont préoccupés par le manque de consultation ou par la façon dont les consultations sont menées, d'autant plus que certains organismes se voient ou s'attendent à se voir couper l'aide qu'ils recevaient depuis 35 ans, dans certains cas.

De quelle façon les priorités peuvent-elles changer? Après 35 ans, comment un organisme qui a toujours été appuyé et subventionné par l'ACDI peut-il réagir quand il reçoit un simple coup de téléphone d'un fonctionnaire qui lui annonce qu'il n'est plus admissible?

Ont-ils été consultés ou avisés? On essaie de leur donner des réponses, mais on en a très peu parce qu'on ne sait pas sur quoi s'appuie l'ACDI pour définir qui recevra de l'aide, dorénavant.

[Traduction]

Le président: Madame Biggs, avant que vous ne vous lanciez, nous n'allons pas discuter des mérites de cette décision. Si vous voulez parler du processus qui a mené à ces décisions, vous pouvez le faire.

Mme Margaret Biggs: Je vais répondre de deux façons, monsieur le président.

En ce qui concerne nos priorités, lorsque nous réfléchissons à ce que nous voulons faire dans un pays, nous tenons des consultations. À titre d'exemple, nous avons organisé de vastes consultations l'été dernier avant d'élaborer nos priorités thématiques. Nous avons consulté un grand nombre de Canadiens dans plusieurs disciplines chez nous, nous avons consulté les intervenants dans les pays où nous sommes engagés et nous avons consulté d'autres partenaires, d'autres organismes donateurs. Donc, nous avons bel et bien tenu des consultations et l'ACDI consulte continuellement les joueurs clés.

Nous avons eu des consultations pour ce dossier. Lorsque nous élaborons nos stratégies pour certains pays, nous allons consulter à la fois au Canada et dans les pays concernés, ainsi que les pays partenaires, etc. L'ACDI a toujours tenu beaucoup de consultations. C'est également une des exigences de la loi qui concerne l'aide au développement à l'étranger que de consulter, et nous le faisons.

Nous ne faisons pas de consultations pour les décisions opérationnelles. Ce sont les décisions du gouvernement, du ministère et du ministre, et nous ne faisons pas de consultations pour cela. Les Canadiens peuvent présenter leurs demandes et les décisions sont prises à l'interne.

[Français]

Mme Johanne Deschamps: On reproche à l'ACDI de ne pas mener suffisamment de consultations sur le terrain. On reproche également le fait que, dans la nouvelle liste des pays priorisés par la ministre, beaucoup de pays francophones d'Afrique sont défavorisés. En effet, depuis les dernières années, on a vu plusieurs ambassades fermer. La présence des représentants de l'ACDI a donc diminué sur le terrain. On le voit même dans la nouvelle stratégie que la ministre a présentée vendredi il y a deux semaines, selon laquelle des pays anglophones d'Afrique obtiendraient encore certains projets. On nous dit que l'Afrique francophone est défavorisée parce que les services sont de moins en moins présents dans ces pays.

• (1650)

[Traduction]

Le président: Madame Deschamps, vous n'avez plus de temps.

Je crois que Mme Biggs va vous répondre. Allez-y, madame Biggs.

Mme Margaret Biggs: Je crois que l'ACDI consulte les gens sur le terrain et le fait de façon adéquate. En fait, je vous renvoie au rapport de la vérificatrice générale dans lequel on indique que l'ACDI est très présente sur le terrain. Cela veut dire que nous travaillons adéquatement avec nos pays partenaires, avec certains groupes dans les pays et avec les gouvernements bénéficiaires. Je crois que l'ACDI a un excellent bilan pour ce qui est de consulter ses partenaires, tant sur le terrain qu'au Canada.

Nous sommes très présents dans l'Afrique francophone. Nous y menons deux importants projets; le Mali et le Sénégal sont parmi les pays prioritaires pour l'ACDI. Le gouvernement du Canada a doublé son aide pour l'Afrique et a augmenté de façon considérable son aide à l'Afrique francophone. Je crois que le gouvernement a choisi 20 pays prioritaires, dont sept sont en Afrique, et nous sommes également très présents dans l'Afrique francophone.

Au sujet des consultations, nous avons une politique en matière de consultation à l'ACDI. Nous participons bel et bien à des consultations. Comme je l'ai dit, nous sommes tenus de le faire en vertu de la Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle, et nous le faisons continuellement.

Le président: Merci, madame Biggs.

Passons maintenant à M. Christopherson, pour sept minutes.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être présents.

Je veux revenir sur ce qu'a dit Mme Deschamps. Nous sommes tous deux membres du comité exécutif de l'Association parlementaire Canada-Afrique. Cependant, je veux adopter un point de vue plus général. Monsieur le président, je respecte ce que vous avez dit plus tôt, et je suis entièrement d'accord. Si vous croyez que je vais

trop loin, je sais que vous me rappellerez à l'ordre, mais je ferai de mon mieux pour ne pas en arriver là.

À la suite de votre réponse au sujet des consultations, j'aimerais parler de la procédure utilisée. Étant donné l'indignation que l'on entend partout au pays, il ne semble pas y avoir eu beaucoup de consultations au sujet du financement de KAIROS. Il s'agit de groupes de justice sociale, d'organisations religieuses; ils font du bon travail, et ils ont perdu les sept millions de dollars auxquels ils s'attendaient pour la période d'octobre 2009 à décembre 2013.

Je ne peux pas vous poser de question au sujet de la décision de réduire le financement, mais je peux vous demander quelle a été la procédure suivie. J'aimerais savoir à quel point cette procédure a posé problème, étant donné la vérification que nous avons devant nous. Et j'aimerais poser la même question au sujet du financement pour les pays africains. J'ai déjà soulevé ce point lorsque la vérificatrice a déposé son rapport. Nous avons tenu une réunion extraordinaire avec 10 à 12 ambassadeurs de l'Afrique — il est rare qu'on en rassemble autant —, qui nous ont parlé du financement de l'ACDI qu'ils allaient perdre. Il n'y a sûrement pas eu beaucoup de consultations, sinon ils n'auraient pas été aussi surpris.

Ils ne pouvaient pas comprendre pourquoi le Canada, un ami de longue date de l'Afrique, se débarrassait de ses vieux amis pour s'en faire de nouveaux. Ce sont les termes qu'ils ont utilisés. Ils ne comprenaient pas pourquoi on leur faisait cela. C'est de cette façon qu'ils comprenaient les choses. Ils nous ont rappelé qu'ils faisaient partie de nos amis sur la scène internationale, dans un contexte où les pays africains essaient de voter en bloc. Ils nous avaient toujours perçu comme un proche allié. Nous pourrions perdre jusqu'à 55 votes à l'ONU sur des sujets qui nous tiennent à coeur.

Je ne peux pas vous demander d'expliquer la décision financière, mais je veux en savoir plus sur les procédures. Quelles procédures ont été suivies? Aidez-moi à comprendre comment nous sommes passés du financement à l'indignation. Je veux savoir quelle procédure a été suivie — je ne veux pas que vous m'expliquiez la décision politique, mais le processus entrepris par la bureaucratie.

• (1655)

Mme Margaret Biggs: Peut-être pourrais-je distinguer deux questions différentes.

Comme la vérificatrice générale l'a mentionné, et comme il est indiqué dans la vérification, c'est le gouvernement qui décide des politiques au sujet des priorités pour l'aide au développement. Le gouvernement a décidé de concentrer son aide pour accroître son efficacité. C'est la décision du gouvernement. Mais cette façon de faire a également été recommandée par la vérificatrice générale et l'OCDE. Le gouvernement a adopté cette politique sur la base de trois critères: le besoin, l'efficacité et les priorités en matière de politiques étrangères.

Le choix des projets financiers est une question opérationnelle. Le point que vous soulevez n'a rien à voir avec les programmes mentionnés dans le rapport de la vérificatrice générale. Ils font partie d'un secteur différent de l'agence. Ils n'ont rien à voir avec l'établissement des priorités. Il s'agit plutôt d'exercer la diligence requise pour voir si une initiative permettra la meilleure utilisation possible de l'argent des contribuables.

C'est notre mandat de donner de tels conseils, et nous prenons de telles décisions chaque jour. C'est une question différente. Nous ne mènerions jamais de consultation à ce sujet. Il s'agit de saines pratiques de gestion — les critères sont-ils clairs et les résultats attendus sont-ils solides, réalistes et positifs?

Voilà la diligence dont les Canadiens s'attendent de leurs fonctionnaires, et c'est le travail que nous faisons. Il s'agit d'une décision opérationnelle, et elle n'a rien à voir avec ce qui est mentionné dans le rapport de la vérificatrice générale.

M. David Christopherson: Oui, j'avais l'impression que je ne pourrais pas aller très loin.

Ces questions sont si importantes que je veux vous les poser. Je comprends la réponse que vous m'avez donnée et je n'irai pas plus loin à ce sujet. On arrive ensuite dans le domaine du politique, et je respecte cette limite. Merci d'avoir répondu d'une façon aussi complète.

J'ai l'impression que l'ACDI, surtout en Afrique, est soit adorée, soit détestée. Parfois on entend, « merci au ciel que l'ACDI soit ici, et voici ce que l'agence fait pour nous », et parfois les gens lèvent les yeux au ciel et il ne semble pas y avoir d'objectif. Le rapport en fait mention, nous en avons discuté à de nombreuses occasions, et notre président s'assure que nous en parlions lorsque c'est pertinent. Depuis 2000, il y a eu cinq ministres et quatre personnes à la présidence de l'agence; vous êtes la quatrième.

Je sais que vous ne pouvez pas parler du processus de nomination — nous en avons discuté ailleurs, mais je veux vous poser la question suivante. Quelles sont les conséquences pour l'ACDI lorsque la tête, c'est-à-dire la présidence, vous-mêmes, et le ministre, changent continuellement, et qu'il y a de nouvelles personnes qui apportent de nouvelles priorités? Pour ces régions du monde où les gens lèvent les yeux au ciel lorsqu'ils entendent l'acronyme « ACDI », dans quelle mesure cela est-il dû au manque d'un leadership cohérent de la part du ministre et du président, d'après vous?

• (1700)

Mme Margaret Biggs: Peut-être pourrais-je fournir un peu de contexte à ce sujet, monsieur. Le rapport de la vérificatrice générale et la vérification couvrent une période où la façon de travailler de toutes les agences donatrices était en plein changement. Cela a trait à l'efficacité de l'aide. Il y a eu une rencontre à Rome en 2002 qui a lancé le débat. Il y a eu la déclaration de Paris en 2005. Il y a eu la rencontre à Accra, le programme d'Accra, en 2008. Tous les pays donateurs ont essayé de trouver la meilleure façon d'utiliser leurs fonds.

Cela signifie que toutes les agences ont essayé de trouver la façon d'offrir l'aide la plus efficace, et je crois que cela respecte vos attentes. Cela a apporté un degré de changement, et l'ACDI — et je crois que le rapport de la vérificatrice générale le démontre — essayait de déterminer comment mieux y arriver et apprenait sur le tas. Je crois qu'une grande partie des changements que vous constatez, c'est-à-dire que nous sommes mieux à même de fixer des priorités plus claires, vient du fait que nous savons mieux comment offrir une aide efficace.

Voilà une partie du contexte. Comme on peut s'y attendre, pour toute organisation où il y a du changement, la gouvernance change. Il y a eu trois ministres d'un gouvernement, et peut-être deux ministres d'un autre. Ces changements engendrent des coûts puisque ces gens doivent se mettre à jour. Je crois qu'avec le gouvernement actuel, dès 2007, le budget énonçait que l'ACDI allait cibler ses évaluations internationales, se concentrer sur les résultats,

déployer son aide et décentraliser ses opérations. Le budget de 2008 allait dans la même direction. Depuis, il y a eu une mise en oeuvre constante du déliement de l'aide, de pays cibles, de priorités thématiques, et c'est ce que nous mettons en place à l'agence.

Je crois qu'on a maintenant les directives nécessaires pour faire tout ce que vous voudriez que l'on fasse pour rendre notre aide plus efficace.

Le président: Merci beaucoup, madame Biggs.

Monsieur Saxton, vous avez sept minutes.

M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC): Merci, monsieur le président, et merci à nos témoins d'être présents aujourd'hui.

Nous constatons dans le rapport que le premier plan d'efficacité de l'aide a été adopté en 2002 sous le gouvernement libéral, mais très peu a été fait pour le mettre en oeuvre. Notre gouvernement s'est engagé à faire preuve d'efficacité et de transparence et à rendre des comptes concernant l'aide que le Canada offre. Je suis ravi de voir que nous avons réellement agi en ciblant notre aide par région géographique et par thème.

Est-ce que la présidente peut nous parler de notre engagement à nous concentrer sur 20 pays et comment cela améliorera notre efficacité?

Le président: Allez-y, madame Biggs.

Mme Margaret Biggs: Merci.

Comme je l'ai mentionné dans mes observations préliminaires, monsieur, j'estime personnellement — et on le constate avec d'autres organismes donateurs — que si on peut mettre l'accent sur un moins grand nombre d'éléments, on peut avoir davantage de clarté quant aux résultats qu'on essaie d'obtenir. Cela permet de concentrer les efforts à l'intérieur de l'organisation. Comme la vérificatrice générale l'a mentionné, cela permet de renforcer notre savoir-faire, d'accroître notre expérience, d'avoir davantage d'impact et d'être plus présents dans les pays avec lesquels nous choisissons de travailler plus directement.

Je pense que le manque d'orientation avait été signalé par l'OCDE. Comme je l'ai indiqué aujourd'hui, l'OCDE s'est montrée encourageante pour ce qui est des mesures que nous avons adoptées pour cibler notre aide. Je pense que l'établissement de cibles est la clé qui nous permettra d'être plus efficaces et efficaces. Je peux vous dire que c'est également très utile pour notre personnel, parce qu'il sait maintenant ce sur quoi il doit insister, ce qui éclaircit énormément les choses.

Merci.

M. Andrew Saxton: Merci.

Pouvez-vous décrire certaines des mesures prises par le gouvernement pour mieux cibler l'aide internationale du Canada, en accroître l'efficacité et la soumettre à une reddition de comptes?

Mme Margaret Biggs: De nombreuses mesures ont été prises, à commencer par des cibles géographiques, comme on vient de le mentionner. Il y a aussi la question des cibles thématiques, c'est-à-dire les trois priorités thématiques établies par la ministre Oda. Au-delà de ces thématiques qui, bien entendu, sont plutôt vastes, nous nous sommes concentrés sur certains éléments principaux qui, selon nous, auront les plus grandes répercussions en matière de besoin. Ce sont également des éléments où le Canada peut apporter un niveau particulier d'attention.

Alors, nous ciblons nos activités dans le cadre de nos balises thématiques et nous mettons l'accent, dans les pays où nous intervenons, sur les sous-éléments de nos thématiques.

Nous avons également réglé une autre question particulièrement importante, c'est-à-dire que le Canada a pris les mesures pour éliminer les contraintes liées à l'aide alimentaire. Par exemple, ces mesures permettent au Programme alimentaire mondial d'acquiescer de l'assistance alimentaire de la façon la mieux adaptée et la plus rentable possible. On peut ainsi accroître la valeur de chaque dollar canadien de 20 à 30 p. 100, ce qui est très efficace. Et quelquefois, on peut s'approvisionner en aide alimentaire dans le pays même.

Nous comptons également éliminer les contraintes liées à tous nos types d'aide d'ici 2012-2013, ce qui aura d'immenses répercussions relativement à l'efficacité de l'aide que nous apportons. Alors, je pense que bon nombre de ces importantes mesures...

Et enfin, même si le gouvernement a commencé avec le budget de 2007, nous avons entrepris d'affecter davantage de ressources, de personnel et de fonctions sur le terrain afin d'être davantage sensibles aux besoins. Une fois de plus, c'est une question pour laquelle le Canada avait été critiqué par l'OCDE. Nous avons adopté un certain nombre de mesures concrètes, que nous pouvons vous détailler si vous le souhaitez et je pense qu'elles nous permettront d'être davantage efficaces sur le terrain.

M. Andrew Saxton: Merci.

En réponse aux recommandations de la vérificatrice générale, l'ACDI avait déjà pris un certain nombre de mesures. L'une d'entre elles est le plan d'action en matière d'efficacité de l'aide. Pouvez-vous décrire ce plan plus en détail?

Mme Margaret Biggs: Une des conclusions de la vérificatrice générale était que l'agence comprenait très bien les principes portant sur l'efficacité de l'aide, mais qu'il n'y avait pas d'orientation concrète de la part des responsables de l'organisation qui puisse guider le personnel de façon claire, uniforme et cohérente.

Nous avons maintenant établi cette orientation. Nous avons un plan d'action qui a été adopté dans toute l'agence, et il présente une orientation claire sur la façon dont le personnel doit appliquer les principes de l'aide efficace. De même, comme nous l'avons indiqué dans notre réponse en matière de gestion, nous avons présenté des indications claires sur la façon d'utiliser ces nouvelles méthodes axées sur les programmes, à quel moment il faut y avoir recours, quelles sont les conditions préalables, comment procéder à la mise en oeuvre et comment assurer un suivi efficace.

• (1705)

M. Andrew Saxton: Merci.

Pouvez-vous expliquer comment les lignes directrices en matière de suivi et de responsabilités éclairent les méthodes de reddition de comptes et de surveillance?

Mme Margaret Biggs: Pardon, pourriez-vous répéter la question?

M. Andrew Saxton: Oui. Comment les lignes directrices en matière de suivi et de responsabilités éclairent-elles les méthodes de reddition de comptes et de surveillance?

Mme Margaret Biggs: Je suis désolée, je ne sais pas trop. Je veux dire...

M. Andrew Saxton: Les lignes directrices en matière de suivi et de responsabilités. Pouvez-vous expliquer comment elles sont efficaces?

Mme Margaret Biggs: Comment elles sont efficaces? Eh bien, elles sont essentiellement harmonisées aux stratégies du pays. Lorsque nous savons précisément quels sont les résultats et les principes en matière d'efficacité de l'aide que nous essayons d'obtenir, nous les intégrons dans les stratégies que nous sommes en train de mettre sur pied dans nos pays partenaires. Et nous sommes allés plus loin et les avons mis en oeuvre dans les ententes de rendement que nous avons conclues avec nos cadres supérieurs. Et on s'attend à ce qu'ils fassent de même.

M. Andrew Saxton: À quelle fréquence allez-vous assurer un suivi?

Mme Margaret Biggs: Le suivi est assuré de façon permanente, et nous présentons un rapport annuel en fonction des principes et des cibles que nous nous sommes fixés.

M. Andrew Saxton: En terminant, comment allez-vous communiquer les éléments du plan aux Canadiens?

Mme Margaret Biggs: Nous le ferons par le biais de notre site Web, monsieur.

Le président: Merci, monsieur Saxton.

Madame Biggs, j'ai une question que je veux soulever avant que nous passions au deuxième tour.

J'ai examiné le rapport de vérification et, comme nous l'avons signalé, il se penche sur bon nombre de questions. Bien sûr, c'était pendant la période de vérification, et ce que vous nous avez dit porte sur la période après la vérification. Vous avez pris des mesures et vous approuvez toutes les recommandations établies dans le rapport sur le rendement.

J'ai également lu le rapport sur le rendement ministériel pour l'exercice 2008-2009. Bon nombre de questions qui ont été soulevées dans le rapport de la vérificatrice générale ne se retrouvent pas dans votre rapport de vérification: les défis auxquels était confrontée l'agence et certaines des difficultés qui sont clairement cernées. Vous, à titre d'administratrice des comptes, avez signé un certificat attestant que le rapport sur le rendement était équilibré et qu'il reflétait... C'est ce que les parlementaires veulent voir. Nous voulons un document qui indique clairement ce qu'a fait le ministère, mais qui énonce également les défis et les risques que l'agence doit affronter.

Avez-vous des commentaires sur le contenu de ce rapport sur le rendement et pouvez-vous expliquer pourquoi, selon moi, il ne se penche pas sur les questions soulevées dans le rapport de la vérificatrice générale?

Mme Margaret Biggs: Le rapport sur le rendement ministériel rend compte du rapport précédent sur les plans et priorités, de sorte qu'il y a un certain écart. Je pense que les principes en matière d'efficacité de l'aide ont uniformément été signalés dans l'ensemble du rapport sur le rendement ministériel. Je pense que vous constaterez des changements dans le prochain rapport sur le rendement du ministère.

Par contre, et je n'ai pas le document sous les yeux, monsieur, il y a une chose qu'on n'a peut-être pas intégré dans le rapport sur le rendement du ministère, et il s'agit de certaines des questions administratives soulevées par la vérificatrice générale en ce qui a trait à la lenteur et à la complexité de nos processus administratifs. Je pense donc que votre observation est juste. Il faudrait que je vérifie.

J'étais très certainement à l'aise avec le rapport sur le rendement ministériel lorsque je l'ai signé. Je pense que vous verrez que le nouveau rapport sur le rendement du ministère reflétera les priorités, la thématique et le plan d'action que nous vous avons présentés aujourd'hui.

Le président: Dans le deuxième tour... Bon, trois minutes, et nous poursuivons aussi longtemps que possible, même si cela risque d'être court.

Monsieur Lee.

M. Derek Lee: Ce sont les trois meilleures minutes de ma journée.

Le président: Eh bien, si c'est le cas, profitez-en.

Des voix: Oh, oh.

M. Derek Lee: Un aspect qui ressort du rapport de la vérificatrice générale, madame Biggs, c'est le roulement du personnel. Il est assez significatif sur le plan de la statistique. Ma curiosité est piquée. Comment expliquer cela? Les responsables de l'ACDI n'en connaissent peut-être pas la raison. On a constaté le même phénomène dans d'autres ministères, et souvent la raison n'en est pas connue. Tout ce que l'on sait, c'est qu'il y a un fort roulement, des gens qui vont et qui viennent, qui acceptent des promotions, qui passent au secteur privé, qui sont de retour, qui trouvent des emplois pour leurs amis — cela n'en finit plus —, les gens obtiennent des augmentations, ou sont rétrogradés. Savez-vous pourquoi l'ACDI a connu un tel charivari de roulement du personnel?

Mon collègue signalait tout juste que ces gens-là suivaient peut-être l'exemple de ce que font leurs ministres depuis un certain nombre d'années, puisque l'on constate un fort roulement à ce niveau.

Ne vous en faites pas. Je tenais tout simplement à laisser échapper ce commentaire. M. Saxton se l'est attiré. Quoi qu'il en soit, qu'avez-vous donc à dire là-dessus?

• (1710)

Mme Margaret Biggs: Je ne peux pas commenter les raisons qui expliqueraient le roulement depuis 2002. On peut s'attendre, évidemment, à un certain roulement. Bon nombre de gens de l'ACDI vont travailler pour d'autres organismes de développement. Dans les directions générales des politiques, un peu partout dans le gouvernement, on a tendance à accueillir des gens venant d'autres ministères qui ont quelque chose à apporter, et on a tendance à voir davantage... Ainsi, les chiffres ne m'inquiètent pas, vu l'importance de renouveler les effectifs.

Rien ne permet de croire que ces gens ne fonctionnent pas de façon efficace. Comme ailleurs dans la fonction publique, nous vivons des changements démographiques et une partie du roulement s'explique du fait que nous avons une cohorte de personnes qui partent à la retraite ou qui s'apprentent à le faire.

M. Derek Lee: En effet, nous l'avons constaté, aussi bien dans ce comité que dans d'autres. Est-ce que le pire est passé, ou bien constatez-vous encore des taux importants de roulement qui risqueraient de compromettre la mise en oeuvre des nouveaux processus?

Mme Margaret Biggs: L'ACDI doit composer avec des taux de roulement difficiles pour ses fonctions de soutien transsectorielles. Le phénomène caractérise l'ensemble du secteur public. Je suis convaincue que vous en avez entendu parler ailleurs, surtout dans le domaine où la concurrence est vive comme pour les fonctions de direction financière. Il s'agit donc d'un domaine où nous devons nous appliquer à créer des compétences spécialisées. Cependant, ce n'est pas un aspect dont je m'inquiète à l'heure actuelle. Dans nos secteurs de programmation, je ne crois pas que le roulement soit source d'inquiétudes.

J'estime également que, plus une organisation est stable, plus elle sait où elle s'en va, plus elle a bon esprit de corps, et dans la mesure où ceux qui ont quitté l'ont fait parce qu'ils ne se sentaient pas bien, alors plus il est probable que ces employés resteront et feront un excellent travail.

M. Derek Lee: Merci beaucoup. Voilà trois excellentes minutes qui m'ont comblé.

Le président: J'ai compté trois minutes et quart. Merci, monsieur Lee.

Monsieur Kramp, vous avez la parole pour trois minutes.

M. Daryl Kramp: Merci, monsieur le président.

C'est avec consternation que j'apprends qu'il fallait 43 mois pour élaborer une orientation en matière d'aide au développement. Je suis heureux de constater que vous vous en tenez maintenant à un processus qui s'étend sur 15 mois. Pouvez-vous expliquer cette durée de 15 mois, et êtes-vous satisfaite des résultats à l'heure actuelle? Jugez-vous que c'est acceptable? Est-ce faisable, et pouvez-vous obtenir les résultats voulus avec une telle échéance? Pourrait-on encore réduire la durée avec un gain d'efficacité?

Mme Margaret Biggs: Merci. Voilà d'excellentes questions.

Pour ce qui est des 43 mois, je dois ajouter que cela englobe non seulement la période à partir de l'approbation, mais aussi celle à partir de la demande de proposition. Il s'agit donc d'un processus qui ne se limite pas qu'aux simples approbations internes du ministère.

Je vais d'ailleurs inviter David à vous en parler davantage.

Nous estimons que les 15 mois sont passablement concurrentiels par rapport à ce qui se fait ailleurs. C'est même très bon. Comme je le dis à mes gens, c'est le maximum. Nous pouvons toujours nous améliorer, mais nous devons faire preuve de réalisme et tenir compte du temps qu'il faut pour exécuter les tâches avec toute la diligence voulue.

J'invite maintenant David à fournir d'autres observations s'il le souhaite.

M. David Moloney (premier vice-président, Agence canadienne de développement international): Très succinctement, je dirai que ces 15 mois représentent un maximum, comme on l'a dit. En réalité, nous visons 11 ou 12 mois. Et cela comprend, comme la présidente l'a dit, une demande de proposition en bonne et due forme, qui ne constitue pas une réponse à une demande, mais bien une programmation dirigée.

Quatre projets pilotes complets arrivent justement à terme et seront donc présentés à la présidente dans les 11 mois. Nous estimons donc que la chose est faisable. Il s'agit, selon nous, d'un processus de ré-ingénierie d'envergure.

M. Daryl Kramp: Nous aimerions vous revoir dans un an, ou un peu plus, pour voir si vous y êtes arrivés. Si vous réussissez, j'ose croire que notre comité va vous réserver un assez bon accueil. Dans le cas contraire, il pleuvra des hallebardes, je suppose.

Cependant, je vous prie d'étoffer une définition. J'ai été heureux de constater, une fois de plus, que vous affirmez vouloir axer l'activité du Canada sur des éléments qui auront le plus grand effet, établir des précédents ainsi que notre capacité en matière de politiques étrangères, etc. Lorsque vous parlez d'« éléments qui auront le plus grand effet », comment définissez-vous cela? S'agit-il de dossiers humanitaires, de revenu, de santé? Comment définiriez-vous cette notion? S'agit-il d'une perspective vaste ou restreinte?

• (1715)

Mme Margaret Biggs: À cet égard, je vous ai donné trois critères, qui ont trait au choix de pays, si c'est de cela que vous voulez parler. Le deuxième avait trait au souci d'avoir le plus grand effet. L'expression veut dire que nous nous interrogeons sur l'effet que pourra avoir notre action dans le pays que nous avons choisi. Avons-nous là des partenaires qui pourront nous épauler dans l'obtention de résultats? Il ne sert à rien de travailler dans un pays où nous ne pensons pas pouvoir obtenir de résultats concrets. Cette notion s'inscrit donc dans l'optique de la gouvernance. Nous devons évaluer si le pays en question dispose des systèmes et de la capacité qui nous permettront d'aboutir aux résultats auxquels les Canadiens s'attendent.

Le président: Merci, monsieur Kramp.

Madame Faille, vous disposez de trois minutes.

[Français]

Mme Meili Faille: Merci, monsieur le président.

Vous avez parlé plus tôt de l'OCDE. J'ai lu le rapport de l'OCDE concernant l'ACDI. Il comprend un bon nombre de commentaires positifs concernant le fait que beaucoup d'aide est déliée. On parle de déconcentration pour décrire la façon dont l'aide est organisée dans les divers pays. Par contre, on critique votre plan d'action. On dit que vous avez mis 18 mois à l'élaborer, mais qu'il ne comporte aucun résultat en matière de développement et de responsabilisation mutuelle. On dit également que vous avez lié des contrats de rendement d'employés en Inde à des objectifs d'efficacité.

On critique également votre choix des 20 pays où vous concentrez l'aide canadienne et le fait que vous n'avez mis l'accent que sur trois des cinq grandes priorités pangouvernementales exigées en matière d'aide internationale, soit: accroître la sécurité alimentaire, stimuler une croissance économique durable et assurer l'avenir des enfants et des jeunes. L'objectif visant à promouvoir la démocratie et celui consistant à garantir la sécurité et la stabilité n'ont pas été priorisés par l'ACDI. On critique également le fait que vous n'avez pas intégré à votre plan d'action des enjeux comme l'environnement. Enfin, on note l'absence de débats publics plus éclairés au Canada au sujet des questions d'aide internationale.

J'aimerais entendre vos commentaires.

[Traduction]

Mme Margaret Biggs: Merci.

Selon ma lecture du rapport de l'OCDE concernant l'ACDI, l'observation concernant les 18 mois ne constituait pas une critique. C'était plutôt un commentaire constructif selon lequel le processus reflétait de la part de l'ACDI un souci de compréhension profonde et d'engagement. L'observation a donc été perçue comme étant constructive.

Pour ce qui est des priorités, dans une perspective internationale, le gouvernement en retient essentiellement cinq. L'ACDI, pour sa part, met l'accent sur trois d'entre elles, comme on pourrait s'y attendre, puisqu'il s'agit de celles qui cadrent le mieux avec notre

mandat de réduction de la pauvreté. Et, je le répète, j'estime que l'OCDE est plutôt élogieuse que critique à l'égard de l'ACDI.

Pour ce qui est de l'intégration des enjeux transversaux, l'ACDI se soucie déjà très attentivement de l'égalité des sexes dans ses activités et nous sommes d'ailleurs perçus comme un chef de file mondial sur cette question. Nous allons renouveler nos engagements à cet égard et l'ACDI compte bien donner suite aux observations de l'OCDE très prochainement. Je n'y vois aucune forme de critique.

Le président: Souhaitez-vous invoquer le Règlement à ce sujet?

M. Daryl Kramp: Oui.

Le président: C'est comme ce qui s'est passé tout à l'heure. La sonnerie se fait entendre et M. Kramp nous suggère de continuer. Il nous faut pour cela le consentement unanime et je vais donc le demander. Ai-je donc le consentement unanime pour que nous continuions durant sept ou huit minutes de plus?

La présidence constate que nous n'avons pas le consentement unanime. Ainsi, conformément au Règlement, je suis obligé d'ajourner la séance. Nous ne la reprendrons pas puisqu'il sera passé 17 h 30. Je vous permettrai — avec la permission du comité je l'espère — de résumer vos propos en 30 secondes, monsieur Flageole et madame Biggs. Après quoi nous ajournerons.

Monsieur Flageole, souhaitez-vous dire quelque chose? Nous ne reprendrons pas après cet ajournement.

• (1720)

[Français]

M. Richard Flageole: Merci, monsieur le président.

Nous avons malgré tout trouvé le plan d'action préparé par l'ACDI très encourageant. Il comporte des éléments importants. Les choses semblent bouger. Par contre, nous avons souligné dans le rapport que beaucoup de bonnes intentions avaient été exprimées dans le passé, mais que plusieurs ne s'étaient pas matérialisées. Il va donc être important de s'assurer que les bonnes intentions donnent lieu à des résultats. C'est pourquoi on encourage le comité à suivre de près les progrès qui seront accomplis par l'ACDI dans le cadre de la mise en œuvre de son plan.

Merci.

[Traduction]

Le président: Madame Biggs, avez-vous des remarques finales pour conclure?

Mme Margaret Biggs: J'aimerais simplement répéter ce que M. Flageole a dit. Je pense qu'il est important que l'ACDI, maintenant que nous avons des orientations prioritaires claires, institutionnalise et mette en œuvre, de façon systématique et uniforme, le type de pratique de gestion auquel nous nous attendons et que nous mettons en place, je pense. C'est pour cette raison que nous sommes très à l'aise avec les observations faites par la vérificatrice générale. Nous pensons faire des progrès satisfaisants à cet égard. Nous pensons avoir une bonne histoire, monsieur le président, et je pense que d'ici 12 mois, du moins je l'espère, nous aurons de meilleurs résultats à vous présenter.

Le président: Au nom de tous les membres du comité, je souhaite vous remercier de votre comparution aujourd'hui. Il se peut que le comité souhaite vous recevoir à nouveau, mais ce sera au comité de direction de décider. Ce ne sera certainement pas cette année, de toute façon. C'est certain; je peux vous le garantir. Enfin, je veux vous remercier.

Avant de lever la séance, je veux souhaiter à tout le monde un joyeux Noël. Profitez de vos vacances. Il s'agit de la dernière réunion du comité en 2009.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

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

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

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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