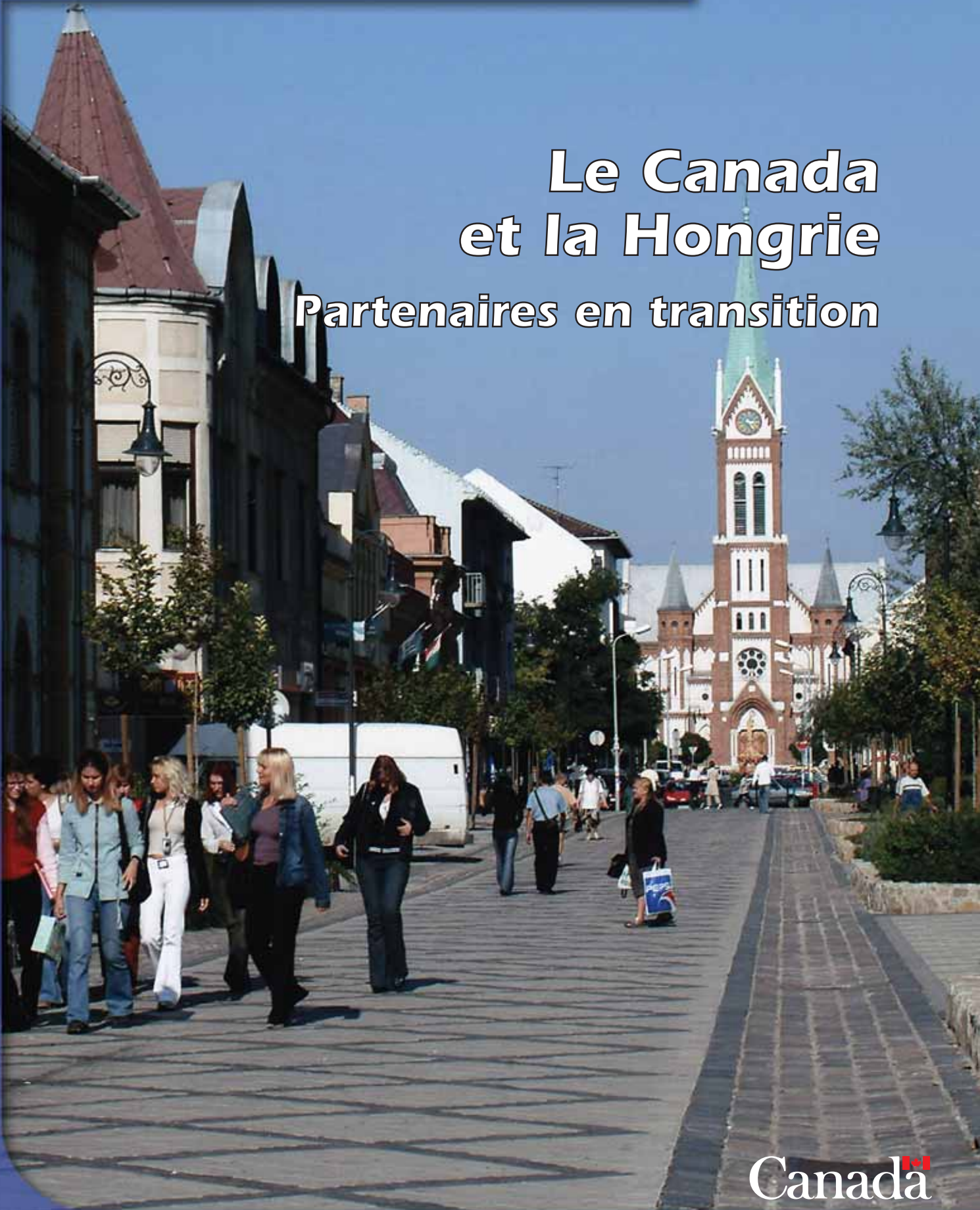




Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Le Canada et la Hongrie Partenaires en transition



Canada 

Le CANADA et la HONGRIE

Partenaires en transition

**Publication de la Direction générale
de l'Europe centrale et de l'Est
sur la gradation des pays**

Agence canadienne de développement international (ACDI)

200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone :

(819) 997-5006 1 800 230-6349 (sans frais)

Ligne pour les malentendants et les personnes
ayant des difficultés d'élocution seulement :

(819) 953-5023 1 800 331-5018 (sans frais)

Télécopieur : (819) 953-6088

Site Web : www.acdi.gc.ca

Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Novembre 2003

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Canada, 2003

N° de catalogue CD4-10/2003F

ISBN 0-662-75275-9

Imprimé au Canada

La ville de Nagykata

Lorsque le régime communiste s'est effondré et que les Russes se sont retirés de la Hongrie, les 13 000 résidents de Nagykata ne savaient pas s'ils devaient se réjouir des événements ou en pleurer. Car, bien qu'heureux d'être libérés du joug étranger, ils ont rapidement compris que la liberté se paie chèrement : lorsque le principal employeur de la ville, une usine de téléphones, a fermé ses portes, le taux de chômage a atteint 25 %. Les autorités locales, qui jusque-là n'avaient été que de simples exécutants des ordres venus du gouvernement central, n'avaient pas l'expérience voulue pour faire face à une crise économique d'une telle ampleur.



C'est ici qu'entrent en scène Tibor Frank et l'Institut urbain du Canada (IUC), un groupe établi à Toronto qui offre son expertise en matière de gestion des affaires municipales à des partenaires de tous les coins du monde. M. Frank, qui a quitté la Hongrie pour s'installer au Canada dans les années 1980, a étudié les questions d'aménagement du territoire pour le compte d'un groupe de recherche économique de Toronto. « Je savais que les gens en Europe de l'Est auraient besoin de notre aide, a-t-il déclaré. C'est qu'il n'y avait tout simplement pas d'administrations municipales sous le régime communiste. »

Il lui aura fallu beaucoup de temps et de persévérance, mais Tibor Frank a finalement réussi à obtenir des fonds du gouvernement du Canada et le soutien de l'IUC pour enseigner aux autorités locales d'Europe de l'Est comment fonctionner dans un pays démocratique à économie de marché.

Des volontaires, recrutés au sein des administrations municipales canadiennes, ont travaillé avec le maire Katalin Bodrogi, un ancien enseignant, pour aider sa ville à élaborer un plan stratégique qui pourrait avoir l'appui du public et attirer l'investissement étranger. « Nous avons appris au maire à négocier avec les investisseurs étrangers », a déclaré M. Frank. Ainsi, lorsque le fabricant japonais de matériel électronique Clarion a cherché à établir des installations en Hongrie, le maire lui a offert gratuitement la vieille usine de téléphones et a mis à sa disposition des salles de classe l'après-midi pour permettre la formation de ses employés. C'était une stratégie gagnante. La firme japonaise a investi 20 millions de dollars américains pour créer la Clarion Hungary Electronics Ltd., qui fabrique des systèmes audio pour les automobiles et emploie environ 900 personnes. La ville de Nagykata est en train de mettre sur pied des établissements thermaux et d'élaborer un programme de tourisme axé sur une réserve faunique avoisinante. En 2002, la ville a reçu un prix des Nations Unies pour ses pratiques exemplaires en matière de planification urbaine, de création d'emplois et de développement de l'investissement.

Le programme canadien

Le programme de l'IUC n'est que l'un des 238 projets que le gouvernement du Canada a financés entre 1989 et 2002, lesquels totalisaient 30 millions de dollars canadiens. Les projets financés touchaient pour ainsi dire tous les aspects de la société hongroise,

depuis la réforme des pensions de vieillesse jusqu'aux possibilités d'affaires pour les jeunes. L'éducation et le renforcement des institutions sont toutefois devenus deux importants thèmes. Les fonds canadiens ont également permis d'appuyer les initiatives les plus diverses, notamment : ouverture d'une station de radio pour les Roms, formation en gestion offerte aux exploitants de petites entreprises ou prestation de conseils sur l'évacuation des déchets radioactifs.

Maintenant que la Hongrie s'apprête à adhérer à l'Union européenne (UE), soit en 2004, le programme canadien tire à sa fin et les fonctionnaires de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) font actuellement leur bilan. Ont-ils fait ce qu'il fallait en Hongrie ? Quels sont les projets qui ont été couronnés de succès ? Lesquels ont été des échecs ? Les enseignements tirés de l'expérience peuvent-ils être utiles au Canada et à la Hongrie lorsque les deux pays établiront des partenariats à l'avenir ? Pour Ingrid Knutson, directrice du Programme des pays en voie de graduation de la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est (ECE), une question prime : « Avons-nous contribué à faire avancer les choses ? »

Histoire récente de la Hongrie

Pour pouvoir répondre à cette question, il faut comprendre la situation de ce pays en 1989, année où le gouvernement du Canada a commencé à lui fournir une aide bilatérale. La chute du mur de Berlin cette année-là a donné l'impression que le communisme avait subitement implosé. Or, en Hongrie, le régime se lézardait depuis plusieurs décennies, les autorités tentant de soustraire leur pays au contrôle soviétique. Déjà en 1956, les Hongrois s'étaient révoltés contre Moscou et avaient annoncé qu'ils se retiraient du Pacte de Varsovie, l'alliance militaire que les Soviétiques avaient conclue pour faire contrepoids à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

(OTAN). Cette révolution avait été écrasée par les Soviétiques; les Hongrois n'en ont pas moins commencé à libéraliser leur économie à partir de 1968, donnant naissance à ce qu'on a alors appelé le « communisme du goulasch ». Au début des années 1980, l'Université Karl Marx, à Budapest, commençait à enseigner les principes d'économie moderne et les sciences politiques, initiant une nouvelle génération d'étudiants à l'idéologie du libre marché défendue par les politiciens de l'Occident comme Margaret Thatcher. En 1982, le gouvernement hongrois annonçait que ses citoyens seraient désormais libres de voyager dans les pays occidentaux. De plus, pour obtenir les monnaies fortes nécessaires, les autorités hongroises ont développé l'industrie du tourisme. Ces échanges entre l'Est et l'Ouest ont contribué à ouvrir davantage la Hongrie au monde extérieur. Plus tard, au cours de cette décennie, le gouvernement hongrois entamait des négociations avec les Soviétiques pour se retirer du Pacte de Varsovie et du Conseil d'assistance économique mutuelle (Comecon), le marché commun des pays communistes. À l'intérieur du pays, le gouvernement encourageait la privatisation des petites entreprises en adoptant les lois nécessaires. « Lorsque je suis arrivé là-bas, en 1988, les autorités hongroises s'affairaient à libéraliser leur économie le plus rapidement possible », relate Derek Fraser, ambassadeur du Canada en Hongrie de 1988 à 1993. Cela ne s'est pas fait sans heurts. « Les Russes n'étaient pas très heureux, ajoute-t-il. Je me rappelle qu'un agent du KGB m'avait affirmé que les Russes ne permettraient pas aux Hongrois d'aller très loin. » Mais finalement, l'éclatement de l'Union soviétique laissait les Hongrois libres de choisir leur propre voie.

Le Canada souhaitait apporter son aide

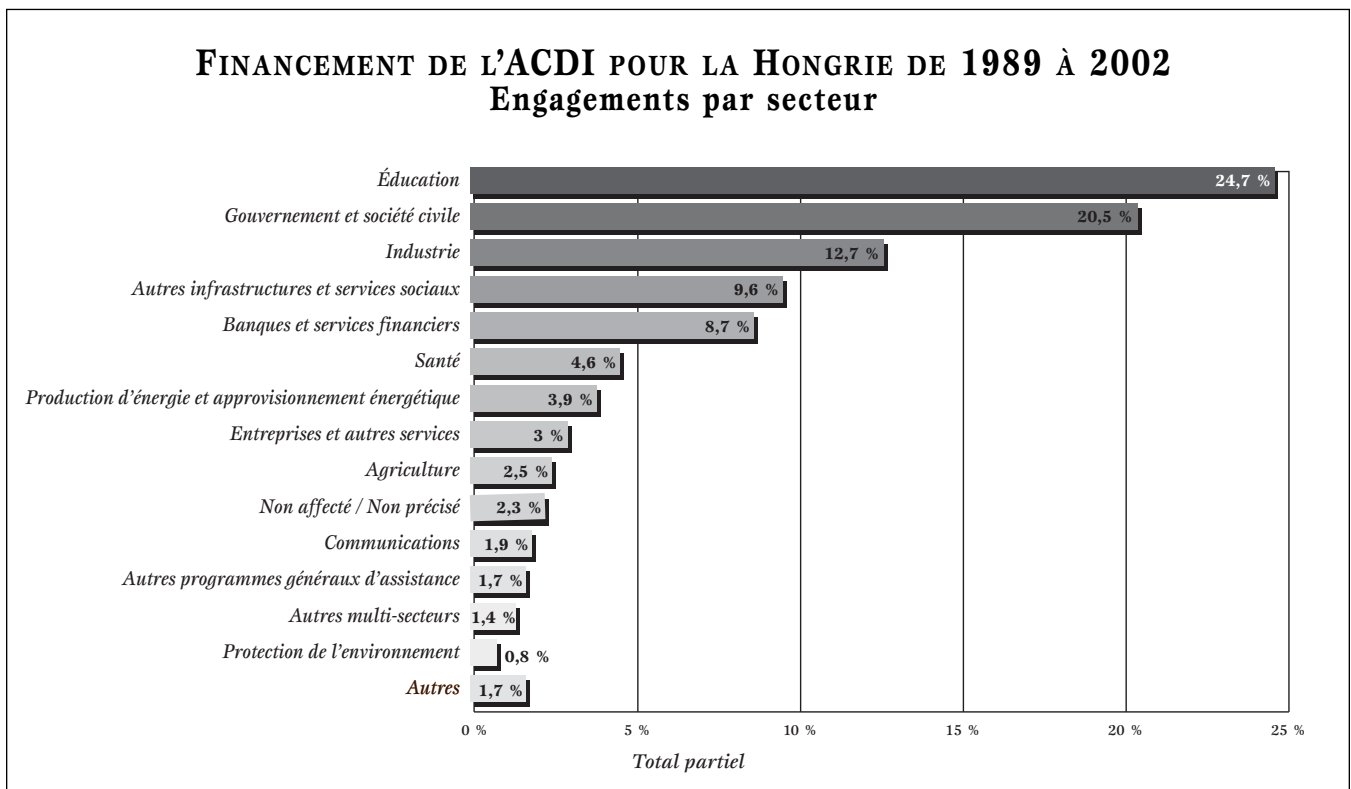
Le Canada a immédiatement décidé d'apporter son aide, non seulement par l'intermédiaire d'organisations internationales dont il appuie le travail —

comme la Banque mondiale et le Fonds monétaire international — mais également par un financement bilatéral direct. « Il n’y a pour ainsi dire aucun pays qui a tissé des relations aussi solides que celles que nous avons nouées avec l’Europe centrale et de l’Est », déclarait Joe Clark, alors secrétaire d’État aux Affaires extérieures du Canada. « C’est pourquoi nous souhaitons ardemment aider ces sociétés à devenir prospères et libres, et nous sommes bien placés pour le faire. »

Devant les changements plus rapides que prévu, les fonctionnaires des Affaires extérieures ont cherché frénétiquement à déterminer comment le Canada pourrait aider la Hongrie. Un groupe de travail, créé au sein du ministère, se voyait confier un double mandat : d’une part, aider la Hongrie à reconstruire ses institutions économiques et sociales pour qu’elle puisse fonctionner dans une économie de marché et, d’autre part, accroître les échanges commerciaux et les liens d’investissement entre la Hongrie et le Canada. On décidait alors de

ne pas intervenir dans le domaine de l’aide sociale, parce qu’on jugeait qu’il relevait de la compétence de la Hongrie et que le pays était en mesure de s’en occuper. Le groupe de travail a envoyé en Hongrie une mission composée de Canadiens ayant une expertise de la gestion gouvernementale et de l’entreprise. Cette équipe est arrivée au printemps 1990, tout de suite après la première élection démocratique du pays.

Zoltan Lehel, qui travaillait alors comme traducteur à temps partiel à l’ambassade du Canada à Budapest, et ce, tout en occupant un poste à temps plein comme chef du bureau du Canada au ministère de l’Industrie et du Commerce de la Hongrie, avait ouvert la voie. Il se rappelle : « On m’avait donné un petit bureau à l’ambassade, un ordinateur et une ligne téléphonique, et j’étais secondé par une secrétaire. J’organisais des réunions avec des fonctionnaires du nouveau gouvernement hongrois pour leur demander comment le Canada pourrait contribuer à transformer l’économie



de leur pays en une économie de marché. » M. Lehel raconte que les réunions se déroulaient dans une atmosphère teintée de schizophrénie. Il se souvient d'un bureaucrate hongrois qui, quelques mois plus tôt, vantait les mérites de l'économie planifiée et qui, au moment de leur rencontre, parlait avec enthousiasme de l'économie de marché. « C'était une expérience dramatique et traumatisante. Toutes les institutions et tous les systèmes changeaient du jour au lendemain. Nous étions en train d'écrire une page d'histoire. »

Le rôle joué par les Canadiens d'origine hongroise

Certains des plus chauds partisans de l'aide bilatérale se trouvaient parmi les quelque 38 000 Hongrois qui étaient venus s'établir au Canada au lendemain de la révolution de 1956. La contribution de ces nouveaux arrivants, pour la plupart jeunes et instruits, était précieuse pour leur pays d'accueil. Soulignons ici une anecdote qui a retenu l'attention, c'est-à-dire l'histoire des 200 étudiants et 20 professeurs de l'école de foresterie de la ville de Sopron, en Hongrie, qui sont arrivés en masse en 1957. Ils avaient voyagé d'un bout à l'autre du pays et avaient reçu un accueil enthousiaste; ils ont formé la division de Sopron de la Faculté des sciences forestières à l'Université de la Colombie-Britannique. D'autres réfugiés et leurs enfants ont occupé de hautes fonctions dans le milieu des affaires et au sein du gouvernement. Le financier Andrew Sarlos, aujourd'hui décédé, a mis à profit son succès financier pour appuyer le mouvement de réforme en Hongrie tout au long des années 1980. Il allait contribuer largement à attirer les investisseurs étrangers dans la nouvelle Hongrie démocratique. Ivan Fellegi, chef de Statistique Canada, allait pour sa part travailler avec son homologue hongrois pour renforcer le bureau central de la statistique de son pays d'origine. Arpad Abonyi, qui est né en Hongrie mais a grandi au Canada, allait apporter son savoir-faire en matière d'investissement à la commission

d'experts (Blue Ribbon Commission) qui, en 1990, élaborait un programme pour les 100 premiers jours du nouveau gouvernement. M. Abonyi allait plus tard contribuer au remaniement des lois hongroises régissant l'investissement et conseiller le gouvernement sur la façon d'attirer d'importants investisseurs étrangers. Antal Deutsch, professeur à l'Université McGill, à Montréal, allait pour sa part participer à la refonte du régime de pensions laissé par les Soviétiques. Tibor Frank, de l'IUC, était lui aussi de ces nombreux immigrants, nouvellement arrivés ou établis depuis longtemps au Canada, qui ont saisi l'occasion de retourner dans leur pays d'origine pour y apporter leur aide. Leur connaissance de la langue et de la culture ont sans contredit été un atout, comme les liens qu'ils avaient avec le pays. « Ils se sont dévoués corps et âme à leur travail », raconte M. Fraser.

Il n'était cependant pas nécessaire d'avoir des racines en Hongrie pour apporter sa pierre à l'édifice. En effet, Diane Martel, de Développement international Desjardins Inc., s'est attiré des éloges pour avoir appris le hongrois, une langue difficile à maîtriser, afin d'être mieux outillée pour s'acquitter de sa tâche, soit renforcer le réseau de coopératives d'épargne de la Hongrie. Ce projet, l'un des premiers à prendre forme et à être mis en œuvre, avait été conçu pour offrir aux agriculteurs du crédit à un faible taux d'intérêt. Sous le régime communiste, les agriculteurs pouvaient déposer de l'argent à leur caisse d'épargne, sans toutefois pouvoir en emprunter, ce qui a vidé les campagnes de leurs économies. Or, pour qu'une réforme de l'agriculture soit possible, les agriculteurs devaient investir dans la machinerie et l'équipement. Il leur fallait donc être en mesure d'emprunter. Avec ses partenaires hongrois, M^{me} Martel a travaillé à créer des coopératives d'épargne semblables aux caisses d'épargne et de crédit du Canada. Comme on le constate pour nombre de projets, il s'est avéré qu'en répondant à un besoin — la réforme du système

financier —, on faisait du même coup avancer un autre dossier, celui de la réforme agricole. Cette remarque pourrait également s'appliquer aux projets de l'IUC qui, bien qu'ils aient été destinés à renforcer les administrations locales, ont également contribué à attirer les investissements étrangers; ou encore au travail réalisé par Statistique Canada et ses partenaires hongrois qui, en rendant les statistiques plus fiables, ont donné au gouvernement et aux investisseurs les moyens de prendre des décisions plus éclairées.

L'agitation des premiers jours

Dans les premières années, le nombre de projets approuvés dans le cadre du programme d'aide du Canada en faveur de la Hongrie a augmenté rapidement. En 1989¹, le Canada finançait un seul projet, évalué à 5,3 millions de dollars; en 1993, le programme comptait 29 projets totalisant 5,7 millions de dollars et, en 1995, 24 projets totalisant 6,2 millions de dollars. On avait alors atteint un sommet pour ce programme et il était déjà clair qu'il comportait certaines failles. En effet, dans l'évaluation faite en 2003 par la firme Duska-Anema Development Associates, de Vancouver, on soulignait que la rapidité avec laquelle le programme d'aide avait été mis sur pied avait laissé peu de temps pour la réflexion du côté du Canada. Contrairement à d'autres pays qui ont apporté une aide à la Hongrie, les États-Unis et la Suisse par exemple, le Canada n'avait pas mis au point de stratégie pour tirer profit de son avantage comparatif. Le vérificateur général du Canada, dont le bureau a examiné en partie le programme en 1994, avait dit essentiellement la même chose dans son rapport : le programme n'avait pas d'orientation claire. Cela ne signifie pas que les projets n'étaient pas valables, mais simplement qu'ils ne s'inscrivaient

pas dans un cadre d'ensemble établi en fonction des intérêts stratégiques du Canada et de la Hongrie. En 1995, lorsque l'ACDI a pris en charge ce programme qui relevait jusque-là du ministère des Affaires extérieures, elle a tenté de mieux définir son orientation stratégique pour les années qui restaient.

L'adhésion à l'Union européenne : l'objectif ultime

Dès le début de l'ère post-communiste, les dirigeants hongrois ont fait de l'adhésion à la Communauté européenne (depuis rebaptisée Union européenne, ou UE) leur objectif ultime, de sorte que toute aide proposée devait permettre à la Hongrie de progresser dans cette direction. Peter Szegvari, un conseiller du premier ministre de Hongrie, faisait partie du comité d'orientation qui a contribué à établir, dès le départ, les priorités de ce pays. Son travail consistait à coordonner les programmes d'aide bilatérale de divers pays et à s'assurer que chacun d'entre eux contribuerait à rendre possible l'adhésion de la Hongrie à l'UE. À cette époque, le Canada n'était pas seul à apporter son aide à la Hongrie : les États-Unis, tout comme l'Italie, la Suisse et le Royaume-Uni, avaient un programme bilatéral. La Communauté européenne offrait son aide indépendamment de celle consentie par ses pays membres, comme l'ont fait les organisations multilatérales telles que la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et, après sa création en 1991, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

« Notre gouvernement insistait d'abord et avant tout pour que les projets proposés nous aident à adhérer à l'Union européenne », a déclaré M. Szegvari. En dépit des nombreux changements de gouvernement

¹ Note : On avait engagé 5,3 millions de dollars pour le crédit agricole, mais ce projet ne s'est jamais concrétisé.

depuis les premières élections en 1990, les dirigeants hongrois ont sans cesse réitéré leur volonté de réaliser ces ambitions européennes. La Hongrie a signé un accord d'association avec la Communauté européenne en 1991; elle a demandé à en devenir membre en 1994; elle devrait être admise en 2004, avec neuf autres pays. Mais le chemin parcouru pour adhérer à l'Union européenne a été semé d'embûches.

Étapes de l'adhésion de la Hongrie à l'Union européenne

- 1991** Signature de l'accord d'association
- 1992** Le gouvernement hongrois annonce qu'il souhaite adhérer à la Communauté européenne
- 1994** Demande formelle d'adhésion
- 1999** Adhésion de la Hongrie à l'OTAN
- 2004** La Hongrie devient membre de l'UE

Les dirigeants des pays souhaitant adhérer à l'UE doivent assurer aux 15 pays membres qu'ils ont des institutions politiques stables qui garantissent la démocratie, le respect des droits de la personne et la primauté du droit. Ces pays doivent également être dotés d'une économie de marché viable et être en mesure d'appliquer l'ensemble des lois de l'UE, appelé l'acquis communautaire. Par l'intermédiaire de son programme d'aide, le Canada a tenté d'aider la Hongrie à répondre à ces exigences.

L'éducation — un secteur important

Environ 20 % des fonds canadiens alloués à la Hongrie ont été affectés à l'éducation, la différence ayant été utilisée pour des projets visant essentiellement à développer une économie de marché. Le système d'enseignement de la Hongrie, réputé pour sa qualité — à une certaine époque, ce pays comptait plus de Prix Nobel par habitant que tout autre pays

— avait quelques faiblesses, auxquelles l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) a tenté de remédier grâce à de nombreux projets réalisés tout au long de la durée du programme.

LE SAVIEZ-VOUS ?

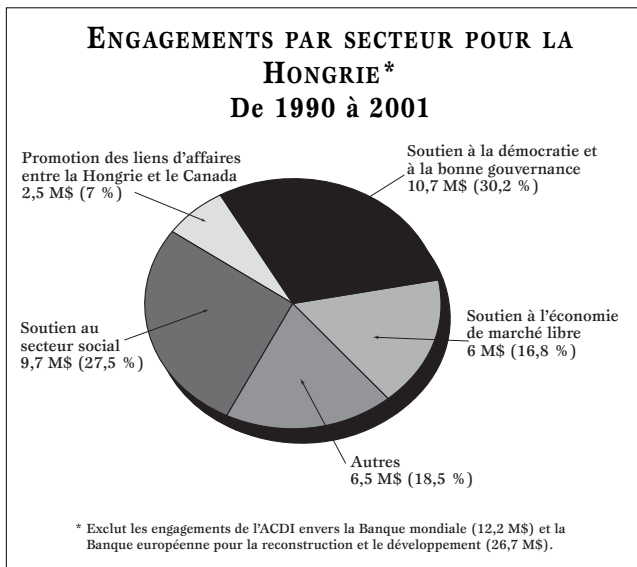
Environ 7 millions de dollars ont été affectés au secteur de l'éducation depuis 1990, soit à peu près 20 % de l'ensemble des sommes consacrées au programme.

Institut de pédagogie d'Eger

Après la chute du communisme, l'apprentissage du russe en Hongrie n'était plus essentiel; de nombreux professeurs qui enseignaient cette langue se sont donc retrouvés sans emploi. C'est pourquoi l'ACDI a financé, dans le cadre d'une série de projets ayant trait à l'éducation, une initiative à laquelle ont collaboré l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) et l'institut de pédagogie d'Eger, en Hongrie. Cette initiative a permis à certains de ces professeurs de se recycler pour enseigner l'anglais comme langue étrangère. Ce projet taillé sur mesure a donné aux enseignants la possibilité de parfaire leur connaissance de l'anglais, de mettre en pratique les compétences ainsi acquises, de mieux comprendre diverses méthodes d'enseignement et de participer à un programme d'immersion offert pendant l'été au collège Sheridan, dans la région de Toronto. Certains de ces enseignants ont très bien réussi dans leur nouvelle carrière et plusieurs d'entre eux occupent même des postes clés au sein des départements de langues des écoles et des universités.

Le Centre international de gestion, situé à Budapest, a été créé par l'Université York de Toronto grâce au soutien financier d'Andrew Sarlos et de George Soros. Le Centre met l'accent sur une formation qui prépare ses étudiants à travailler dans une économie de marché. Plus de 700 étudiants ont obtenu un diplôme depuis la fondation du Centre, qui fait maintenant partie de l'Université de l'Europe centrale. Le projet appuyé par le St. Lawrence College, dans le Sud de l'Ontario, n'a pas rencontré un tel succès. Les cours offerts dans le cadre de ce projet, qui visait à former des assistants juridiques dans les collèges d'Eger et de Győr, ont attiré de nombreux étudiants enthousiastes, mais ils collaient mal à la réalité du système juridique hongrois et ils ne correspondaient pas aux intérêts des collèges participants. De plus, les organisateurs n'ont pas obtenu du ministère de l'Éducation de la Hongrie l'accréditation nécessaire pour assurer la poursuite du programme après le départ des partenaires canadiens.

devant les nouvelles possibilités qui leur étaient offertes. En 1995, ce pays de 10 millions d'habitants comptait un million d'entreprises enregistrées. Nombre d'entre elles étaient des entreprises à propriétaire unique ayant besoin de conseils sur la façon de survivre dans la nouvelle économie de marché. Un programme du Service d'assistance canadien aux organismes (SACO) a permis de fournir de tels conseils : on envoyait en Hongrie des cadres supérieurs canadiens à la retraite qui étaient jumelés à une organisation. M. Lehel, qui travaillait auparavant comme traducteur à l'ambassade, avait été chargé de jumeler les conseillers aux entreprises hongroises. Ainsi, sur une période de 10 ans, 250 Canadiens sont allés en Hongrie. Comme il s'agissait de services personnalisés, il est difficile de mesurer l'impact du programme. Toutefois, un ex-ambassadeur du Canada, Derek Fraser, ne doute pas que le programme ait eu des répercussions considérables. Il a déclaré : « On ne reconnaît pas toujours le travail accompli par le SACO à sa juste valeur. »



L'aide au secteur privé

Le Canada a également aidé des entreprises à s'établir, à se développer ou simplement à mieux se gérer. Les entrepreneurs hongrois ont réagi avec enthousiasme

Le Canada a également offert au secteur privé une autre forme d'appui : le financement direct des entreprises. Un bel exemple de réussite dans ce domaine est Zenon Environmental Inc., qui fabrique du matériel de traitement d'eau. La compagnie a été créée au Canada par Andrew Benedek, qui a immigré après la révolution hongroise. Lorsque la Hongrie a ouvert ses portes à l'entreprise privée, M. Benedek a jugé que le pays serait un bon tremplin pour pénétrer le marché européen. « Les Hongrois ont une formation très solide et le système d'enseignement fait une large place aux sciences », a déclaré Allard Westra, gestionnaire des services financiers liés aux projets pour Zenon. L'entreprise a démarré vers le milieu des années 1990, mais dès la fin de la décennie, il était clair qu'elle avait besoin de prendre de l'expansion. Le financement de l'ACDI a servi à former des employés hongrois au Canada et des employés canadiens en Hongrie. « La participation

B-Kert : culture des plantes et croissance des entreprises



Le développement du secteur privé est essentiel à la croissance économique durable : c'est le moteur du développement d'un pays. Le démarrage de nouvelles entreprises ou l'amélioration de celles qui existent déjà se traduit par la multiplication des activités rémunératrices, la création d'emplois, la hausse des recettes fiscales, des transferts de technologies, un meilleur accès aux marchés internationaux, une plus grande capacité à attirer les investissements étrangers et une hausse de la productivité en raison de la compétitivité accrue. Conçu par l'ACDI, en collaboration avec le Service d'assistance canadien aux organismes (SACO), le

programme de maillages commerciaux visait à favoriser le développement du secteur privé en Hongrie. Ce programme a encouragé la création de liens entre des gens d'affaires canadiens et hongrois pour faciliter l'échange des connaissances, dans l'espoir de voir un jour se multiplier les coentreprises, les ententes d'importation et d'exportation, les contrats de licence et les accords de distribution.

Quand le représentant résident du SACO a rencontré Bela Kazsuk pour la première fois, ce dernier était un entrepreneur dynamique employant 42 personnes dans ses trois centres de jardinage achalandés de Budapest. Mais ce succès avait un prix : M. Kazsuk travaillait régulièrement 18 heures par jour, 7 jours par semaine. « Je n'avais plus de temps à consacrer à mes trois enfants : je commençais ma journée à 5 h 30 du matin, en pensant déjà au travail, et je me couchais entre minuit et 2 h du matin, en pensant encore au travail. Et dans 99 % des cas, je rêvais aussi de mon boulot », a déclaré M. Kazsuk.

Aujourd'hui, Bela Kazsuk n'exploite qu'un centre de jardinage et n'emploie que huit personnes. Et pourtant, il sourit encore. Car, grâce à l'aide d'un conseiller du SACO, que la famille Kazsuk a baptisé « oncle Marci », M. Kazsuk a reçu des conseils constructifs sur la gestion et les activités commerciales pour rationaliser son entreprise et accroître sa productivité. Il a décidé de privilégier les activités qui, tout en exigeant moins de main-d'œuvre, étaient potentiellement les plus productives, et il a redéfini les rôles et les responsabilités de ses employés. En peu de temps, ses ventes ont décuplé et il a enregistré une hausse de 10 % à 20 % de son profit net. Le centre de jardinage compte aujourd'hui une section pour le commerce international, qui importe et exporte en gros et au détail. Le centre tire profit d'un avantage concurrentiel en produisant de jeunes plants en Hongrie, qui sont exportés vers la Hollande et l'Italie où le climat, les conditions du sol et la technologie favorisent une croissance plus rapide. Une fois que les plants ont atteint la taille voulue, ils sont réexpédiés en Hongrie pour y être vendus. Bela Kazsuk rêve maintenant d'une entreprise d'import-export plus imposante encore, pour travailler à une plus vaste échelle. Pour ce qui est du conseiller du SACO, il demeure pour la famille Kazsuk, qui reste en relation étroite avec lui, l'« oncle Marci ».

de l'ACDI permet aux entreprises d'aller plus loin », a déclaré M. Westra. L'entreprise, dont le chiffre d'affaires est de 40 millions de dollars, emploie maintenant 200 personnes, toutes de nationalité hongroise.

Investissement requis

En dépit de la présence de Canadiens d'origine hongroise, comme M. Benedek, qui se sont lancés dans les affaires en Hongrie, le pays avait besoin d'offrir du travail aux milliers de citoyens qui avaient perdu leur emploi lorsque les firmes de l'ère communiste avaient été privatisées ou avaient fermé leurs portes. Arpad Abonyi, qui est né à Budapest mais a grandi au Canada, a joué un rôle essentiel à cet égard. À l'époque de la chute du mur de Berlin, il faisait carrière dans le financement des investissements et travaillait pour Investissement Canada. Il a été invité à se joindre à la commission d'experts (Blue Ribbon Commission), une initiative d'universitaires de l'Université de l'Indiana, où il avait fait ses études supérieures. Il a rédigé la section du rapport de la

commission portant sur l'investissement et il a fait partie du groupe d'experts canadiens qui s'est rendu en Hongrie en 1990. Après avoir préparé une stratégie d'investissement à la demande du gouvernement hongrois, M. Abonyi est devenu un de ses conseillers en investissement. M. Abonyi a déclaré qu'en raison de son haut niveau d'éducation, la main-d'œuvre hongroise pouvait attirer les investisseurs étrangers comme Nokia, qui a établi en Hongrie une usine d'assemblage de matériel électronique, ou encore des fabricants d'automobiles tels que Suzuki, Audi, General Motors et Ford. « La Roadster d'Audi est une automobile haut de gamme qui est fabriquée en Hongrie et exportée dans le monde entier », a ajouté M. Abonyi. Toutefois, en dépit de ces succès, M. Abonyi croit que la Hongrie a encore besoin de temps pour pouvoir devenir une économie de marché au plein sens du terme. « On ne peut pas changer la conception qu'ont les gens de l'économie, de la politique et de la société en une dizaine d'années, a-t-il dit. Il faudra de 20 à 30 ans pour que les mentalités changent complètement. »

Zenon Environmental

L'établissement, en Hongrie, de cette usine à la fine pointe de la technologie qui fabrique du matériel de traitement d'eau, est un des plus beaux exemples de partenariat commercial et de transfert de technologie entre le Canada et la Hongrie. L'usine de Zenon, qui fonctionne à plein rendement depuis février 2003, emploie près de 200 Hongrois, dépassant ainsi les attentes initiales; la compagnie prévoit une hausse de 50 % à ce chapitre d'ici 2004. Le financement de l'ACDI a contribué à la formation des chercheurs et des gestionnaires de la division de recherche et développement, dans des domaines tels que les procédés de fabrication, la conception et le développement des produits, les systèmes d'information, la gestion d'usines, la préparation des soumissions et le marketing ainsi que l'entretien de l'équipement et des systèmes.



Une anecdote qui incite à la prudence

Les investissements appuyés par le Canada n'ont pas tous été couronnés de succès. Ainsi, les propriétaires d'une chaîne de restaurants de l'Ouest canadien, Earl's Restaurant, ont appris à leurs dépens que les vieilles attitudes ne peuvent pas changer du jour au lendemain. Après l'injection de 3 millions de dollars pour ouvrir un restaurant à Budapest, somme à laquelle s'ajoutent les 75 000 \$ octroyés par le Canada pour la formation du personnel, le projet s'est soldé par un échec en raison des fraudes commises par les employés. L'expérience a sensibilisé les fonctionnaires canadiens aux problèmes de corruption dans les nouvelles démocraties et les a incités à réévaluer leur façon d'aborder les projets visant le secteur privé.

Le renforcement institutionnel

Les résultats ont été plus encourageants dans le secteur du renforcement institutionnel, qui est une facette importante de l'appui donné à la démocratie et à la bonne gouvernance. Ces projets comprenaient entre autres : des programmes d'échange dans le cadre desquels des avocats, des vérificateurs, des gestionnaires de parcs et d'autres fonctionnaires hongrois ont été envoyés en formation au Canada; des efforts pour renforcer le bureau central de la statistique et pour mener à bien la réforme du régime de pensions. D'une certaine façon, la ligne de démarcation entre, d'une part, le renforcement institutionnel et, d'autre part, la dynamisation du secteur privé est artificielle, puisque l'un ne va pas sans l'autre.

Emil Kemeny se considère très chanceux d'avoir été choisi, en 1992, parmi les employés du ministère de la Vérification de la Hongrie pour passer une année au Canada afin d'y étudier les méthodes de vérification canadiennes. Sa formation — il a un diplôme en génie mécanique et un autre en sciences économiques — et sa facilité à s'exprimer en anglais faisaient

de lui le candidat idéal. M. Kemeny a trouvé beaucoup de similitudes entre les méthodes de vérification utilisées au Canada et en Hongrie; son séjour au Canada n'aura toutefois pas été vain, puisqu'il s'est familiarisé avec un nouveau système — la vérification de l'optimisation des ressources, ou vérification du rendement — qu'il a mis en place à son retour en Hongrie. Il est maintenant l'adjoint du vérificateur général de la Hongrie et il dirige une équipe de 60 personnes qui effectuent des vérifications à l'aide de cette nouvelle méthode et qui rédigent une trentaine de rapports par année pour le parlement. Ce programme d'échanges a commencé et s'est terminé avec le stage de M. Kemeny, qui pense que le Canada a décidé de réserver son aide aux domaines pour lesquels les Hongrois avaient des besoins plus pressants. Son séjour au Canada n'a pas seulement contribué à développer son expertise, mais il lui a également fait aimer le Canada. « Le Canada est l'un des deux pays où j'irais vivre si je devais quitter mon pays, l'autre étant la Suède, a-t-il déclaré. Le Canada est organisé non pas en fonction de ceux qui sont puissants, mais en fonction des gens ordinaires. »

La population hongroise a bénéficié d'une autre activité de renforcement institutionnel pour laquelle le Canada a apporté un appui financier. Antal Deutsch, un professeur de l'Université McGill, a d'abord participé à la réforme du régime de pensions de la Hongrie dans le cadre d'un projet bénéficiant de l'appui de l'institut pour le développement international de l'Université Harvard. Lorsque cette dernière s'est retirée, préférant concentrer ses efforts dans d'autres pays, le professeur Deutsch a décidé de poursuivre le projet et de demander des fonds au gouvernement du Canada. La Hongrie devait sans tarder modifier le régime de pensions hérité de l'ère soviétique : l'âge de la retraite ayant été fixé à 55 ans pour les femmes et à 60 ans pour les hommes, la Hongrie ne pourrait pas faire vivre 3 millions de retraités avec une population totale de 10 millions d'habitants. M. Deutsch

Viabilité et partenariat : projet de formation en statistique

Les gouvernements utilisent de précieux renseignements obtenus à partir de statistiques recueillies sur un large éventail de sujets afin de prendre des décisions stratégiques éclairées pour l'avenir. Les données statistiques sont utilisées pour élaborer des politiques et des programmes particuliers, les évaluer et les améliorer; elles servent également à mesurer l'évolution de notre société, de notre économie et de notre environnement. Par exemple, les statistiques peuvent être utilisées pour analyser le rendement économique, élaborer les politiques budgétaires ou monétaires ou encore la politique de change; faire une analyse coût-efficacité des programmes de soins de santé et d'éducation; contrôler l'efficacité du système juridique.

« Dans une société ouverte et démocratique, il est essentiel d'avoir de l'information statistique objective. Celle-ci fournit aux représentants élus, aux entreprises, aux syndicats et aux organisations sans but lucratif, ainsi qu'à chacun des Canadiens, une base solide leur permettant de prendre des décisions éclairées. »

- Ivan Fellegi, statisticien en chef du Canada

Lorsque le gouvernement du Canada a amorcé son programme d'aide internationale en Hongrie, on a estimé que la statistique était un des domaines où le pays pourrait bénéficier du savoir-faire canadien. En effet, pour pouvoir répondre aux exigences d'une économie de marché, la Hongrie aurait de toute évidence besoin d'un système statistique moderne qui permettrait de mieux connaître et comprendre l'économie et la société hongroises et d'accroître la qualité de la recherche, pour arriver ainsi à des politiques économiques et sociales améliorées.

Une série de projets ont par la suite été élaborés et mis en œuvre par Statistique Canada et par le bureau central de la statistique de Hongrie. Il s'agissait de faire en sorte que l'organisme hongrois soit en mesure de dresser des statistiques précises pour donner régulièrement au gouvernement de la Hongrie des chiffres fiables sur la production de biens et services dans l'économie. Le travail de Statistique Canada consistait principalement à donner des conseils, à fournir une assistance technique dans le cadre de programmes statistiques précis, à renforcer les capacités institutionnelles et à mettre en valeur les ressources humaines. Aujourd'hui encore, Statistique Canada entretient des rapports privilégiés avec le bureau central de la statistique de Hongrie.

a été de l'équipe de spécialistes hongrois qui a modifié la législation sur les pensions pour porter graduellement l'âge de la retraite à 62 ans d'ici 2008. L'équipe a également établi des comptes d'épargne-retraite semblables à ceux offerts au Canada, que les gens peuvent obtenir individuellement ou par l'entremise de leur employeur. L'équipe a toutefois eu un défi de taille à relever : une grande partie du public ne faisait pas confiance aux institutions financières et

aux banques. « Ils craignaient qu'elles ne fassent faillite ou qu'on vole l'argent, a expliqué M. Deutsch. Il a fallu travailler fort pour persuader les gens que tout était dans les règles. » Le gouvernement hongrois a depuis remanié quelques éléments de cette première version du plan de réforme des pensions, mais le professeur Deutsch espérait que l'on maintiendrait le cap à l'avenir.

Au cœur des choses : projet relatif à la santé cardiovasculaire



Les maladies cardiovasculaires sont celles qui causent le plus de décès et de cas d'invalidité en Hongrie; ces maladies provoquent plus de la moitié des décès, plaçant ainsi la Hongrie au second rang du classement mondial après la Russie. Contrairement à ce qui se produit dans les pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest, où le taux des maladies cardiovasculaires a chuté de plus de 60 % au cours des 30 dernières années, le taux en Hongrie continue d'augmenter et l'espérance de vie diminue constamment depuis 20 ans. Conscient de la gravité du problème, le personnel de l'ACDI, en collaboration avec l'Institut de cardiologie d'Ottawa et l'institut hongrois de cardiologie, a élaboré un projet pour aider la Hongrie à réformer son système de soins de santé grâce au transfert de la technologie et de l'expertise canadiennes dans les domaines de la promotion de la santé cardiovasculaire, de la prévention et du traitement des maladies cardiovasculaires et de la réadaptation des victimes de ces maladies au moyen de la technologie de la télésanté.

La technologie de la télésanté fait appel à une technologie vidéo et audio interactive servant à relier des hôpitaux ou des cliniques. Cette technologie relativement peu coûteuse permet à des médecins de communiquer avec leurs collègues, même s'il se trouvent dans une ville ou un pays éloignés. La communication électronique peut être utilisée à diverses fins : tournées et consultations médicales, diagnostique, enseignement médical, administration sanitaire et sensibilisation du public. Si on accélère le transfert de connaissances et de technologie dans le domaine de la santé cardiovasculaire, les pays bénéficiaires peuvent exploiter les techniques les plus récentes en matière de promotion, de prévention, de traitement et de réadaptation, ce qui réduit les coûts des soins de santé.

Le projet relatif à la santé cardiovasculaire comportait l'établissement d'un lien électronique entre l'Institut de cardiologie d'Ottawa et l'institut hongrois de cardiologie, de façon à permettre aux cardiologues canadiens de faire profiter leur collègues de leur savoir-faire et de leur expérience. Selon le docteur George Fodor, un Canadien d'origine hongroise, cardiologue en chef de l'Institut de cardiologie d'Ottawa et directeur du projet, ce projet aura été particulièrement utile pour la formation médicale postdoctorale. En effet, les jeunes médecins hongrois ont eu la possibilité d'apprendre des meilleurs spécialistes des maladies cardiaques du Canada et de dialoguer régulièrement avec eux. De plus, une nouvelle technologie canadienne pour mesurer la tension artérielle a été présentée aux principaux centres de soins de santé de la Hongrie, et des chirurgiens en cardiologie ont eu la possibilité de se renseigner sur le développement du cœur artificiel. On a également donné des conseils en matière de promotion de la santé, plus précisément en ce qui concerne la lutte contre le tabagisme, la politique de la nutrition et les lignes directrices touchant l'hypertension et les lipides.

Les possibilités de coopération sont vastes en ce qui a trait non seulement au transfert de technologies et à l'éducation, mais également à la définition d'une stratégie à long terme pour améliorer les modes de vie des Hongrois, abordant des questions telles que la nutrition, l'exercice et les conséquences du tabagisme. De plus, on s'apprête à faire de la Hongrie une plaque tournante à partir de laquelle d'autres initiatives dans le domaine des connaissances et de l'information pourront être entreprises en Europe centrale et de l'Est.

Le 20^e district de Budapest : un succès en matière de développement municipal

Au début des années 1990, la Hongrie, tout comme plusieurs autres pays de l'Europe centrale et de l'Est, rencontrait de nombreux obstacles dans le processus de transition qui devait en faire une démocratie dotée d'une économie de marché. Des milliers de municipalités devaient désormais assumer de nouvelles responsabilités — notamment en matière de planification et de développement urbains, de développement économique et de gestion environnementale — en raison des nouvelles lois régissant la décentralisation. Les administrations municipales devaient donc relever des défis de taille alors qu'elles avaient peu d'expertise en gestion municipale et ne disposaient que de maigres ressources financières et humaines.



« Après l'élimination du régime centralisé de gouvernance en Hongrie, il fallait avant tout établir les cadres juridiques et économiques des municipalités indépendantes et proposer à ces dernières une vision; changer les mentalités de façon à encourager une réflexion plus stratégique; faire preuve de plus d'audace dans la mise en œuvre des projets en dépit du fait que le gouvernement central modifiait fréquemment ses priorités. »

– Laszlo Habis, ancien maire adjoint d'Eger

Devant ce problème, la Banque mondiale mettait sur pied un programme de développement infranational (PDI) comportant les volets suivants : analyse de politiques, prestation de conseils, programmes d'aide aux municipalités et financement de programmes et projets municipaux particuliers. L'IUC a reçu des fonds de l'ACDI pour aider la Banque mondiale à mettre en œuvre ce programme. Le rôle de l'IUC consistait plus précisément à appuyer l'établissement d'un cadre solide pour le fédéralisme fiscal et l'autonomie infranationale, afin d'encourager le développement d'un marché du crédit municipal qui soit ouvert et diversifié. Le programme prévoyait qu'une assistance technique serait fournie à deux villes, notamment le 20^e district de Budapest, qui feraient l'objet d'un projet pilote.

Grâce au concours de l'IUC, le 20^e district de Budapest a enregistré des progrès significatifs. En mettant en pratique la stratégie de promotion de l'investissement recommandée, la ville a fait des pas de géant au chapitre du développement économique local. Les autorités municipales peuvent désormais prendre des décisions plus judicieuses en ce qui a trait aux dépenses, et elles se sont engagées à traduire dans la réalité les recommandations formulées en matière de gestion financière et de gestion de l'information.

Les projets de développement municipal ont eu un impact durable non seulement sur le 20^e district de Budapest, mais aussi sur plusieurs autres villes hongroises. Le gouvernement national a élaboré une nouvelle loi pour mettre en œuvre un bon nombre des recommandations faites dans le cadre du PDI. Par ailleurs, un cours de gestion urbaine a été ajouté au programme d'études de la faculté des sciences économiques de l'Université de Budapest. Les divers projets ont grandement contribué à mieux faire connaître les pratiques fiscales modernes aux responsables des municipalités de la Hongrie. De plus, les administrations municipales se consultent et échangent régulièrement de l'information. En fait, la Hongrie a acquis une telle expertise en développement municipal qu'elle est aujourd'hui en mesure de fournir une assistance technique à d'autres pays en transition.

Aider les personnes dans le besoin

Que ce soit dans une modeste ou dans une large mesure, les projets financés par le Canada dans les domaines de l'éducation, du soutien du secteur privé et du renforcement institutionnel visaient à aider la Hongrie à adhérer à l'UE. Mais il y a une autre catégorie de projets digne de mention : les petites subventions octroyées par l'intermédiaire du Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL). Bien que le gouvernement du Canada ait pris initialement la décision de ne pas s'engager dans des programmes d'aide spéciaux, il est clairement ressorti que certains groupes étaient plus durement touchés que d'autres par le processus rapide de transition. Les minorités, notamment les Roms, les femmes et les pauvres, avaient de la difficulté à s'en sortir. Grâce au FCIL, l'ambassade du Canada à Budapest a pu financer des projets destinés expressément à venir en aide à ces groupes clés. Bien que les sommes en jeu aient été modestes — un total de 710 000 \$ a été consacré

à 160 projets entre 1993 et 2001 — le FCIL a comblé une lacune du programme canadien. La capacité d'un pays à faire respecter les droits de la personne est un des critères sur lesquels se fonde l'UE lorsqu'elle évalue les demandes d'adhésion.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le FCIL finance de petits projets qui offrent aux populations locales une assistance de nature technique, économique ou culturelle, ou une aide en matière d'éducation et de développement social. Parmi les groupes visés mentionnons la minorité rom, les personnes handicapées, les pauvres et les sans-abri ainsi que les organismes qui s'occupent des questions relatives aux femmes, de la prévention de la toxicomanie et d'activités touchant le VIH/sida. Depuis sa création en 1993 et jusqu'en 2001, le programme a versé en tout 710 000 \$ pour 160 petits projets d'une valeur de moins de 10 000 \$ chacun.

Des étoiles montantes : représentations théâtrales données par des enfants handicapés



Grâce à l'aide de la Banque mondiale, de l'ambassade de Hollande et d'une subvention du Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL), la fondation du théâtre Baltazar a mis sur pied en Hongrie une troupe de théâtre permanente composée d'enfants et de jeunes ayant une déficience mentale. En plus de participer à la chorégraphie de numéros spéciaux, les enfants et les jeunes approfondissent leur connaissance du théâtre, de la musique et de la danse. La troupe fait des tournées dans tout le pays, les représentations étant souvent annoncées dans les journaux locaux et nationaux ainsi qu'à la télévision. Non seulement les participants peuvent éprouver un extraordinaire sentiment de triomphe personnel et de

succès, mais ils apprennent beaucoup au public à propos des personnes handicapées et de la mesure dans laquelle elles sont acceptées dans la société. La subvention du FCIL a permis d'acheter du matériel didactique et de payer une partie des frais de déplacement de la troupe.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le théâtre Baltazar est la seule compagnie théâtrale de Hongrie qui emploie des comédiennes et des comédiens handicapés. Consultez le site Web pour en savoir plus sur cette troupe

<www.szinhaz.hu/baltazar>.

Ferme de réadaptation : aider les jeunes toxicomanes

La fondation Pax Vobis de Hongrie réalise un programme visant les jeunes adultes qui consiste à leur donner des conseils, à les aider, à leur offrir des emplois et à leur faire suivre une formation sur la manière de tenir maison et de gérer leurs finances. En outre, la fondation met en œuvre un programme axé sur les jeunes en cure de désintoxication. La fondation a fait l'achat d'une ferme de réadaptation où ces jeunes, qui risquent la rechute, peuvent se concentrer sur l'amélioration de leur état de santé tout en acquérant des compétences utiles, par exemple dans les domaines de la menuiserie, de



l'élevage et de l'agriculture. Grâce à une subvention du Fonds canadien d'initiatives locales et du Know How Fund britannique, on a pu construire une nouvelle chèvrerie et acheter de l'équipement pour l'élevage de chèvres. À la suite de ce projet, le nombre de chèvres est passé à cent et le nombre de porcs a doublé. La ferme, déjà financièrement autonome, produit du lait et des produits laitiers. Les jeunes estiment que la ferme leur permet de se désintoxiquer dans un milieu paisible et tranquille et d'acquérir des compétences professionnelles et des connaissances pratiques très utiles.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Certains des anciens de la ferme de réadaptation ont déjà acheté leur propre ferme dans la région !

En bref : Centre communautaire de la minorité rom à Nagykanizsa

Le centre communautaire de la minorité rom de Janos Bogdan, situé à Nagykanizsa, aide les enfants roms de la région à réussir à l'école. Les enfants âgés de 7 à 18 ans assistent à des séances d'enseignement tutoriel la fin de semaine, bénéficiant d'un tutorat individualisé pour toute matière qui leur cause des difficultés. Ce programme a porté des fruits : non seulement les enfants ont de meilleures notes, mais certains ont mérité des prix à l'école dans le cadre de concours scolaires. Une subvention du FCIL a permis de soutenir le programme en offrant des repas nutritifs aux enfants et en couvrant une partie des frais de tutorat.

Une relation se termine, une nouvelle commence

En 1997, le gouvernement du Canada annonçait ce qu'il appelait la « stratégie de gradation de la Hongrie ». Il avait en effet décidé que ce programme particulier d'aide bilatérale prendrait fin lorsque la Hongrie deviendrait membre de plein droit de l'UE. Selon l'évaluation du programme faite par la société Duska-Anema Development Associates, l'annonce était prématurée et mal formulée. Elle a coupé l'herbe sous le pied des bénéficiaires actuels et éventuels. Néanmoins, l'échéance est demeurée inchangée et le programme doit prendre fin au moment prévu.

Toutefois, cela ne met pas un terme à la relation bilatérale entre les deux pays : le Canada et la Hongrie travailleront ensemble en vue d'offrir de l'aide à d'autres pays par l'entremise du programme « Aide publique au développement en Europe centrale ». « Ce sera comme l'ACDI », a affirmé Peter Szegvari, qui aide à établir ce nouveau service au ministère hongrois des Affaires étrangères. « Nous tentons d'allier les connaissances et les compétences canadiennes et hongroises. » La création de ce bureau a une valeur symbolique, puisqu'elle marque pour la Hongrie le passage du statut de pays bénéficiaire à celui de pays donateur. Ce bureau pourrait aussi ouvrir la voie à la collaboration entre les entreprises canadiennes et les entreprises hongroises dans d'autres pays.

Enseignements tirés de l'expérience

Des représentants des deux gouvernements ont déclaré avoir tiré d'utiles enseignements de leur effort commun en vue de ramener la Hongrie dans le giron de l'Europe de l'Ouest. S'exprimant au nom de l'ACDI, Ingrid Knutson, de l'ACDI, a indiqué que le Canada avait compris l'importance d'établir

une stratégie pour le pays au début du processus afin que les projets répondent aux besoins stratégiques du Canada et du pays bénéficiaire. « À la Direction générale, nous accordons depuis quelque temps une plus large place aux approches proactives dans le cadre de nos programmes », a-t-elle précisé à propos de la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est. Les Canadiens ont aussi appris qu'un secteur privé dynamique a besoin d'un solide fondement institutionnel. L'essor du secteur privé nécessite l'adoption de règlements et de lois ainsi que l'édification de structures gouvernementales. Il ne suffit pas d'encourager la formation de nouvelles entreprises. Le programme conjoint de développement du secteur privé de l'ACDI, le Programme Renaissance, s'est employé à utiliser les fonds en matière d'aide à la promotion du commerce et de l'investissement canadiens en fonction de ce contexte précis.

Enfin, en ce qui concerne la transition, l'expérience de la Hongrie a mis en lumière la nécessité d'aider les personnes les plus durement touchées par les changements apportés, souvent les groupes qui sont les moins à même de se débrouiller. La société civile de la Hongrie a joué un rôle essentiel pour faire face aux répercussions découlant de la transition, ce que l'ACDI n'a su apprécier que tardivement. Le but immédiat de la Hongrie d'adhérer à l'UE a rendu possible la détermination politique de procéder aux changements et à la réforme, facilitant ainsi considérablement le travail de l'ACDI et de ses partenaires.

Quant à la Hongrie, M. Szegvari soutient que l'enseignement tiré de l'expérience a été que le succès de tout projet repose sur l'établissement d'un véritable partenariat. La Hongrie n'était pas un pays en développement au moment de la chute du communisme : elle comptait une population instruite et une structure sociale bien développée. À ce titre, elle travaillait mieux avec les pays qui traitaient les Hongrois en

égaux. C'est ce que pense également Tibor Frank, de l'IUC, dont le projet à Nagykata a remporté un franc succès. « L'humilité », a affirmé M. Frank lorsqu'on lui a demandé quelle leçon importante il retenait. « Dans mon for intérieur, je suis persuadé que c'est là le secret de notre réussite. Trouvez les personnes qui conviennent, les champions, puis rendez-les responsables du programme. Dans la mesure où ils se conforment à nos grands principes, soit la transparence, la démocratie et la responsabilisation, nous les aidons à atteindre leurs buts. N'est-ce pas pour cette raison que nous parlons d'aide ? »