



ALLOCUTION AU
COMITÉ PERMANENT DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
ET DU
COMMERCE EXTÉRIEUR

Keith A. Bezanson

M. le président, mesdames et messieurs les députés,

Permettez-moi de dire tout d'abord, M. le président, à quel point je suis heureux d'avoir été invité à prendre la parole devant votre comité aujourd'hui. Je sais que vous souhaitez examiner les répercussions de la modification de la personnalité juridique du CRDI qui a été annoncée dans le budget 1992-1993 déposé le 25 février dernier. Nous tous, au CRDI, connaissons bien l'intérêt particulier que portent les membres de ce comité au bien-être du Centre depuis plus de deux décennies.

Au début de 1970, le comité qui a précédé ce comité-ci s'est vu confier par la Chambre des communes le mandat d'examiner une proposition visant la création du Centre de recherches pour le développement international. Votre comité a ensuite établi un sous-comité qui a commandé et reçu des études portant sur la structure qu'il conviendrait de donner au CRDI, qui était encore à l'état de projet; il a aussi entendu des témoins du Canada et de l'étranger et a procédé à des consultations et examens approfondis, aussi bien au niveau canadien qu'au niveau international. Le projet de loi C-12, duquel a

émané la loi adoptée par le Parlement et portant création du CRDI, a été élaboré au sein de ce comité avant d'être adopté le 13 mai 1970. La personnalité juridique du CRDI n'a fait l'objet d'aucune modification depuis. Le changement mentionné dans le budget du 25 février dernier représenterait la première modification du genre depuis l'adoption de la loi par le Parlement en 1970.

Voici ce que dit le budget à propos du CRDI :

«Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), créé en 1970 par une loi du Parlement, avait pour mission de soutenir la recherche sur les problèmes des régions en développement. Le CRDI jouit d'une réputation internationale bien méritée pour l'excellence de ses recherches. Le gouvernement présentera des mesures législatives visant à faire du CRDI un établissement public. Son régime administratif deviendra ainsi conforme à celui des autres organismes de la fonction publique, tout en conservant au Centre sa fonction de recherche qui fait son originalité et son conseil international.»

À la suite de cet énoncé, il est logique que l'on se pose les questions suivantes :

Qu'est-ce qui changera exactement lorsque le CRDI deviendra un établissement public?

et

Que signifiera ce changement en ce qui concerne le mandat, la mission, le fonctionnement et l'efficacité du CRDI?

On m'a fait savoir que votre comité souhaitait justement se pencher sur ces questions, surtout compte tenu du fait qu'il est l'auteur de la loi adoptée par le Parlement en 1970. Permettez-moi donc de faire quelques observations relativement à ces deux questions et de vous faire part des renseignements que nous avons recueillis ainsi que de la nature des discussions en cours avec les personnes chargées de mettre au point les modalités relatives à la modification proposée. J'aimerais d'abord préciser, cependant, que nous ne pouvons donner de réponses définitives maintenant, puisque les modalités font présentement l'objet de discussions. Le budget fait expressément mention de la conservation de la fonction de recherche qui fait l'originalité du Centre et de son conseil international, et cela laisse donc fortement entendre que la modification proposée peut être mise à exécution sans que l'efficacité qui a toujours caractérisé le CRDI et les réformes et choix stratégiques qu'il a mis de l'avant récemment soient compromis.

Le Parlement du Canada a jugé essentiel de créer un organisme indépendant du gouvernement, et la Loi sur le CRDI fait état de cette indépendance. Ainsi, lorsque la législation visant les sociétés d'État est entrée en vigueur en 1984, le CRDI a été spécifiquement exempté de l'application de ses dispositions. La principale caractéristique qui définit la situation du CRDI, c'est que ce dernier n'est pas assujéti aux principes directeurs de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) du Canada. Vous savez sans doute que cette situation de «société d'État exemptée» ne lui a pas été attribuée par hasard. C'est à la suite de consultations avec, entre autres, le Brookings Institute de Washington, des représentants de haut niveau des Nations Unies à New York et bon nombre d'établissements canadiens que le comité parlementaire de 1970 avait conclu que, pour être en mesure de réaliser son mandat et sa mission, le Centre devait être :

«libre et indépendant de toute autre entité gouvernementale, et libre de choisir....»

Pendant près de 22 ans, le Centre a exercé ses activités sans être tenu de se conformer à la Loi sur la gestion des finances publiques. Son Conseil des gouverneurs a cependant exigé que, lorsqu'il s'acquitte de ses obligations fiduciaires, le Centre respecte les normes les plus élevées de reddition de comptes s'appliquant au secteur public, et bon nombre de ses pratiques financières sont déjà fort conformes à l'esprit de la LGFP tout en étant adaptées au caractère novateur de la recherche internationale. En outre, dès le début et afin d'obtenir une vérification indépendante de l'administration du Centre, le Conseil des gouverneurs a invité le Vérificateur général du Canada à examiner le fonctionnement et les procédures du CRDI. En 1981-1982, le Vérificateur général a procédé à une vérification intégrée du Centre. En 20 ans, le principal vérificateur des comptes publics du Canada n'a émis aucun commentaire négatif d'importance. Par ailleurs, vous le savez sans doute, le Vérificateur général a déposé au Parlement, en décembre 1988, une étude intitulée «Les organisations performantes», et le CRDI faisait partie des 8 organisations que le Vérificateur général qualifiait de «performantes». Voici ce qu'il disait du Centre dans cette étude :

«Dans le monde entier, le CRDI est considéré comme l'une des meilleures organisations du genre. Son rendement est remarquable grâce à divers facteurs, comme la compétence, le dévouement et les valeurs de ses employés; la continuité de son leadership; le sentiment profond de son mandat et ses objectifs; l'importance accordée aux clients; l'autonomie et la souplesse à tous les niveaux;

la prise de risques et l'innovation; la non-ingérence de la part de tout autre organisme politique ou gouvernemental; les règlements internes et exigences en matière de rapports adaptés aux besoins; l'examen périodique des stratégies et activités.»

Le Conseil des gouverneurs et nous tous au CRDI sommes convaincus que ces éloges sont dus en partie à la rigueur de la gestion financière du CRDI, qui sait aussi faire preuve de souplesse. Comme nous l'avons indiqué précédemment, notre régime d'administration financière est dérivé de la Loi sur la gestion des finances publiques du Canada et se rapproche des dispositions qui y sont prévues. Il convient également de noter que, depuis les années 1970, le gouvernement a pris plusieurs mesures pour incorporer plus de souplesse et d'autonomie dans la gestion financière de ses ministères. Les propositions présentées plus récemment dans le cadre de «Fonction publique 2000» en tiennent d'ailleurs compte.

En affirmant cela (c'est-à-dire qu'une grande partie de ce que nous faisons sur le plan de la gestion financière est déjà entièrement conforme à la LGFP et que l'application de la LGFP est beaucoup plus souple aujourd'hui qu'elle ne l'était en 1970), je ne voudrais pas donner l'impression que le CRDI n'est pas inquiet de la modification proposée qui vise à l'assujettir aux principes directeurs de la LGFP. Le Centre est dirigé par 21 gouverneurs, 11 Canadiens et 10 non-Canadiens. Le Conseil des gouverneurs s'est réuni la semaine dernière et a longuement discuté de cette modification. Les gouverneurs ont conclu que le fait d'assujettir le CRDI à la LGFP ne se traduira en aucune façon par une diminution de son efficacité **POURVU QUE L'ATTENTION VOULUE, LA SOUPLESSE ADÉQUATE ET LA DÉLÉGATION APPROPRIÉE DE POUVOIRS LUI SOIENT ACCORDÉES AFIN QU'IL PUISSE CONSERVER LES CARACTÉRISTIQUES QUI, EN MATIÈRE DE POLITIQUES, DE STRUCTURE ET D'ADMINISTRATION, SONT NÉCESSAIRES À UNE EFFICACITÉ SOUTENUE.**

Le tableau suivant résume certains des principaux traits qui déterminent l'efficacité du CRDI :

CHAÎNE D'EFFICACITÉ DU CRDI

La capacité du CRDI de faire avancer les intérêts et les objectifs canadiens repose sur certains traits du CRDI concernant ses politiques, sa structure et son administration, qui découlent de la loi l'ayant créé et de 22 années d'expérience. La démarche stratégique à suivre pour atteindre l'objectif résulte :

- 1) de la définition des besoins en matière de développement et des intérêts canadiens à l'égard desquels le CRDI peut apporter une contribution, en passant par
- 2) les structures et politiques qui font l'originalité du CRDI à titre d'expression des valeurs et des intérêts canadiens, et
- 3) les caractéristiques financières et administratives qui lui permettent d'agir avec efficacité et efficience.

Caractéristiques ► ► ► ► financières et administratives du CRDI

- administration de ses propres fonds
 - autres sources de fonds
 - ses propres comptes bancaires
 - son propre pouvoir de dépenser
- ses propres bureaux régionaux
- ententes avec gouvernements et organismes étrangers
- embauche des scientifiques les plus compétents, canadiens ou non
- publication et diffusion indépendantes d'information sur la recherche
- aide non liée

Structure et politiques ► ► ► ► caractéristiques du CRDI

- conseil international chargé de la prise des décisions
- découlant de la politique de l'APD
- partenariat intellectuel avec les pays en développement
- courtier du savoir sur le développement
- style entrepreneurial
- prise de risques et innovation
- gestion et partage de l'information de manière ouverte
- importance accordée aux clients

Intérêts canadiens en matière de politique étrangère

- développement durable dans les pays en développement
- emploi efficace de l'APD
- bonne réputation auprès des gouvernements étrangers et des organisations internationales
- accès aux décideurs et influence sur eux
- réaction rapide aux situations nouvelles
- plus grande compétitivité du Canada dans l'économie mondiale et plus de possibilités pour les Canadiens

Depuis la présentation du budget le 25 février, nous avons consulté à maintes reprises les représentants du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé. Nous leur avons fait part des facteurs susmentionnés. Un groupe de travail a été créé, qui comprend des cadres supérieurs de la Division des finances et de l'administration du Centre et des représentants du Conseil du Trésor. Tant la direction du Centre que son Conseil des gouverneurs trouvent de bon augure les discussions qui ont eu lieu jusqu'à maintenant. Les représentants du Conseil du Trésor cherchent dans l'ensemble à en arriver à des accommodements et à des interprétations dans le cadre général de la LGFP de manière à assurer l'efficacité soutenue du CRDI. Les discussions se poursuivent et bon nombre de modalités doivent encore être examinées avant de pouvoir déterminer de façon définitive quelles seront les répercussions de la modification proposée.

D'autre part, j'ai été heureux de signaler au Conseil des gouverneurs du CRDI que la Secrétaire d'État aux Affaires extérieures, l'honorable Barbara McDougall, par l'entremise de qui le Centre fait rapport au Parlement, nous a fait savoir que, pour elle, les modifications nécessaires pour assujettir officiellement la gestion financière du Centre aux dispositions de la LGFP doivent être structurées de telle sorte qu'il sera certain qu'il n'y aura aucune perte de l'efficacité du CRDI ni des caractéristiques qui font son originalité. Elle a aussi demandé d'être tenue au courant des négociations avec le Conseil du Trésor sur les modalités.

Le 26 novembre dernier, en compagnie de la présidente du Conseil des gouverneurs du Centre, M^{me} Janet Wardlaw, j'ai eu l'honneur de présenter à votre comité certains des changements d'ordre stratégique qui étaient prévus ou en cours au CRDI. J'ai également informé le comité des plans visant à effectuer une importante réorganisation interne et une rationalisation de nos activités, lesquels comprennent une réduction de 20 % de l'effectif total. Plusieurs de ces changements ont maintenant eu lieu ou sont en voie de réalisation. Cette réorganisation stratégique a pour principal objectif d'accroître l'efficacité et l'efficience du CRDI pour qu'il soit mieux en mesure de relever les défis des années 1990 et du siècle prochain. Les orientations stratégiques que nous avons commencé à mettre en oeuvre et la rationalisation de nos activités ont valu de nombreux éloges au CRDI et au Canada, et ce, tant de sources canadiennes que non canadiennes.

Nous avons bon espoir que le changement proposé dans la personnalité juridique du CRDI sera administré et interprété de telle sorte que le Centre pourra demeurer un instrument indispensable et efficace du développement international et continuer de témoigner partout dans le monde de valeurs et de traditions qui font l'originalité et la fierté du Canada.

Mars 1992