



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 039 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 13 décembre 2016

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 13 décembre 2016

•(1530)

[Traduction]

Le vice-président (M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD)): Je déclare la 39^e séance du Comité permanent des comptes publics ouverte. Chers collègues, vous constaterez que nous avons le *Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil des gouverneurs du Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016*.

Nous accueillons des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada, de même qu'un représentant du Centre de recherches pour le développement international.

Je vous demande de vous présenter avant de commencer votre exposé. Nous donnons aux deux organismes la possibilité de faire un exposé, et c'est le vérificateur général adjoint qui commence.

La parole est à vous, monsieur.

M. Sylvain Ricard (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada): Je m'appelle Sylvain Ricard.

[Français]

Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport d'examen spécial sur le Centre de recherches pour le développement international.

Je suis accompagné aujourd'hui de Mme Lissa Lamarche, la directrice principale qui a été chargée de cet audit.

Comme vous le savez, un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que sa gestion des ressources est économique et efficace, et que le déroulement de ses activités est efficace.

Notre examen spécial a porté sur la période comprise entre août 2015 et mars 2016.

Dans l'ensemble, le Centre disposait de bonnes méthodes de gestion dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion du risque, de la mesure du rendement et de la communication des résultats. Toutefois, au cours de notre examen, nous avons relevé un défaut grave visant l'effectif du Conseil des gouverneurs. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas un nombre suffisant de membres pour atteindre le quorum de sept membres, et ce, même si le Centre avait communiqué de manière proactive au ministre ces lacunes et les conséquences causées par le départ de certains gouverneurs et avait recommandé des candidats possibles qui possédaient le profil voulu. Cela a nui à la faculté du Conseil de délibérer de façon valable et a menacé à plusieurs reprises sa capacité de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la surveillance et à la prise de décision.

[Traduction]

Comme le mentionne la section intitulée « Événement postérieur » de notre rapport, en juin 2016, la ministre du Développement

international et de la Francophonie a annoncé la nomination d'un nouveau président du Conseil et de six nouveaux gouverneurs. Grâce à ces nominations, qui portent à 12 le nombre de membres du Conseil, celui-ci pourra atteindre en continu le quorum nécessaire et ainsi délibérer valablement.

Nous avons également constaté que des améliorations pouvaient être apportées aux pratiques de gestion du Centre. Nous avons noté que le Centre n'avait pas systématiquement intégré les activités dans le cadre des projets aux activités à l'échelle de l'organisation. Plus précisément, les indicateurs de rendement utilisés pour évaluer les projets ne cadraient pas avec les indicateurs utilisés pour évaluer les objectifs stratégiques et n'appuyaient pas adéquatement ces indicateurs. En outre, les projets n'étaient pas assortis d'activités de mise en oeuvre clairement définies pour appuyer les objectifs stratégiques du Centre.

Nous avons constaté que le Centre disposait de bonnes méthodes de gestion des projets de recherche et des accords de contribution avec des bailleurs de fonds. Toutefois, nous avons noté qu'il n'avait pas terminé d'élaborer des moyens et des méthodes pour le nouveau secteur de financement en parallèle. Nous avons constaté qu'en collaborant avec des partenaires possibles de financement en parallèle, le Centre n'avait pas mis en place une approche systématique pour évaluer les partenaires et les risques auxquels il pourrait s'exposer en concluant un accord de financement parallèle avec eux.

Le Centre a accepté toutes nos recommandations et a dressé un plan d'action pour donner suite à nos préoccupations. Toutefois, comme les travaux d'audit ont été achevés en mars 2016, je ne peux faire d'observations sur les mesures qui ont été prises depuis. Les membres du Comité voudront peut-être demander des précisions aux représentants du Centre sur les mesures prises pour donner suite à nos recommandations.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

•(1535)

Le vice-président (M. David Christopherson): Très bien. Merci.

La parole est à vous, monsieur Lebel.

[Français]

M. Jean Lebel (président, Centre de recherches pour le développement international): Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, bon après-midi.

Je m'appelle Jean Lebel. Je suis président du Centre de recherches pour le développement international, ou CRDI. Je suis heureux de me présenter aujourd'hui devant le Comité au nom du Centre.

Je vous remercie de me permettre de discuter de l'examen spécial du vérificateur général du Canada dont le CRDI a fait l'objet. Cet examen spécial a fourni au Centre de précieuses données stratégiques. Nous étions d'ailleurs heureux des conclusions constructives. Des recommandations ont été formulées dans ledit rapport. Nous les acceptons et nous avons un plan pour apporter les changements nécessaires. Je vous en ferai part sous peu.

[Traduction]

Tout d'abord, j'aimerais donner un aperçu du CRDI, en décrivant brièvement son mandat, ses obligations juridiques et la manière dont il rend compte au Parlement. Ces éléments sont importants dans le contexte de l'examen spécial.

Le CRDI a été constitué en tant que société d'État en 1970. S'inscrivant dans l'action en matière d'affaires étrangères et de développement, il rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Développement international et de la Francophonie. Le Centre doit transmettre un rapport annuel, lequel est déposé au Parlement par la ministre. Le Centre répond également aux questions du Parlement de manière régulière.

Le CRDI investit dans le savoir, l'innovation et les solutions visant à améliorer les conditions de vie dans les pays en développement. En 2015, le Centre a présenté son plan stratégique quinquennal. Ce dernier oriente le travail du CRDI en poursuivant trois objectifs stratégiques: investir dans le savoir et l'innovation afin de produire des changements positifs à grande échelle; forger les chefs de file en recherche d'aujourd'hui et de demain; et agir comme partenaire de choix pour produire un impact plus important. Ces objectifs stratégiques motivent les décisions que nous prenons tous les jours, notamment en ce qui concerne les personnes, les projets et les institutions que nous soutenons dans le monde.

[Français]

Permettez-moi de vous donner quelques exemples.

En Colombie, la recherche a permis la production de pommes de terre enrichies plus nutritives qui génèrent un plus grand rendement et qui résistent mieux aux maladies.

D'autres projets favorisent l'autonomisation économique des femmes. En Inde, par exemple, les entreprises locales appartenant à des femmes sont mises en contact avec des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Les innovations permettent un meilleur accès à l'éducation. Par exemple, un projet utilise des données et des ressources numériques pour améliorer l'accessibilité et la qualité de l'éducation destinée aux réfugiés syriens et aux enfants des collectivités d'accueil.

Ce ne sont là que quelques exemples des projets, nouveaux et en cours, que nous soutenons chaque année.

Revenons au rapport de l'examen spécial. Les résultats confirment que le CRDI a en place de bonnes pratiques de gestion pour la gouvernance, la planification stratégique et la gestion du risque, ainsi que des mesures du rendement et des rapports y afférents.

Le rapport souligne que 17 des 20 systèmes et pratiques répondaient aux critères applicables, alors que deux autres répondaient aux critères, mais devaient être améliorés. Le rapport a également souligné une lacune importante au sujet des nominations au Conseil des gouverneurs.

Enfin, le rapport a conclu qu'il n'y avait aucune lacune importante dans les systèmes et les pratiques du CRDI en ce qui concerne la gestion organisationnelle, de même que la gestion des projets de recherche et des accords avec les bailleurs de fonds.

● (1540)

[Traduction]

Trois recommandations ont été formulées dans ledit rapport. Le CRDI a mis en oeuvre un plan d'action pour répondre à ces recommandations.

D'abord, le rapport a souligné un « défaut grave [...] [qui] concerne les retards constants dans la nomination des membres du Conseil des gouverneurs, retards sur lesquels le Centre n'exerçait aucun contrôle ». Dans le rapport, on constate que le CRDI a en place les processus nécessaires pour évaluer les lacunes en matière de compétences au sein du Conseil, pour cerner et communiquer les besoins et les postes vacants à venir et pour proposer les candidats potentiels à la ministre.

Le CRDI accepte cette recommandation. Pour résoudre ce problème, des mesures ont été prises en juin 2016, lorsqu'un nouveau président et six nouveaux gouverneurs ont été nommés conformément au nouveau processus de nomination ouvert, transparent et fondé sur le mérite adopté par le gouvernement du Canada. Je devrais ajouter que c'est la première fois que ce processus a été utilisé. Il y a maintenant 12 gouverneurs, assurant ainsi le quorum.

[Français]

La deuxième recommandation consiste à ce que le CRDI mette en place une approche systématique pour l'intégration de son orientation stratégique, de la gestion du risque ainsi que de la mesure du rendement et des rapports y afférents à la planification et au suivi des projets.

Nous acceptons cette recommandation. Tous les projets de recherche appuyés par le Centre doivent aborder un ou plusieurs des objectifs stratégiques que j'ai mentionnés plus tôt. C'est d'ailleurs le cas dans nos systèmes et processus existants. Si cette condition n'est pas respectée, les projets ne sont pas financés.

La coordination des intentions et des résultats des programmes par rapport aux objectifs stratégiques ainsi que les rapports y afférents peuvent toujours être améliorés. En 2016, la direction du CRDI a élaboré de nouveaux processus et systèmes qui permettent une meilleure collecte et un meilleur suivi des données. Elle peut également mieux les comparer aux objectifs stratégiques.

Grâce à cette approche systématique, on peut continuer à recueillir des données efficacement au cours des cinq années que dure le plan stratégique, soit jusqu'en 2020. Ces changements font dorénavant partie du rapport annuel sur le rendement du Centre fourni au Conseil des gouverneurs.

En ce qui concerne le risque, une évaluation externe du programme de gestion intégrée du risque du Centre a été effectuée en 2015. Elle a mis en lumière de nombreuses bonnes pratiques de gestion du risque, mais elle a également relevé les aspects à améliorer.

Par conséquent, la direction a rédigé un plan d'action, qui a été présenté au Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs en février 2016.

Plus précisément, le plan d'action vise à consolider davantage l'approche de gestion intégrée du risque en établissant des méthodes plus robustes, en améliorant la démarche pour cerner le risque et en s'assurant que des voies de communication appropriées existent.

Ces travaux sont en cours et devraient s'achever d'ici la fin de 2018.

[Traduction]

La troisième recommandation consiste à ce que le CRDI établisse une approche systématique pour l'évaluation des risques associés aux partenariats parallèles avant de conclure un accord. Nous acceptons cette recommandation également.

Un des points forts du CRDI, c'est sa capacité à mobiliser d'autres institutions et ressources financières pour atteindre des objectifs communs, en augmentant ainsi l'incidence de l'aide que le Canada apporte. Le CRDI a déjà en place un processus rigoureux d'évaluation du risque pour les partenariats où il reçoit des fonds de tierces parties. Toutefois, nous établissons de plus en plus ce que nous appelons des partenariats parallèles, c'est-à-dire que nous travaillons de concert avec des partenaires pour atteindre des objectifs communs, sans administrer les fonds. Par exemple, le CRDI et Tim Hortons collaborent pour atteindre un objectif commun, soit d'augmenter la capacité des producteurs de café à s'adapter aux répercussions des changements climatiques, et ce, en fonction des nouvelles recherches.

Soulignons que cette collaboration avec des partenaires, y compris ceux du secteur privé, exige une évaluation exhaustive du risque. C'est pourquoi le CRDI a récemment revu et renforcé son évaluation du risque des partenariats parallèles et les systèmes, les processus et les contrôles d'autorisation. L'objectif a été atteint en septembre 2016.

• (1545)

[Français]

Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, j'espère que ces observations auront été instructives. Nous sommes satisfaits des résultats de l'examen spécial.

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de prendre la parole aujourd'hui. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

[Traduction]

Merci beaucoup, monsieur le président.

Le vice-président (M. David Christopherson): Merci. Mes collègues vous diront que nous sommes ravis de votre présence.

Je veux dire rapidement deux choses avant que nous commençons, si vous me le permettez. Tout d'abord, je remarque que ni la présidente, ni le vice-président ne sont venus témoigner aujourd'hui. Y a-t-il une raison?

M. Jean Lebel: Comme le stipule la Loi sur le CRDI, la présidence du CRDI supervise les activités quotidiennes et doit rendre des comptes concernant la gestion du Centre et son système financier, de même que son système opérationnel. Par conséquent, je suis le fonctionnaire de l'organisme, et je le représente sur ces questions. La présidente préside le Conseil des gouverneurs, mais selon la Loi de 1970, c'est moi qui suis autorisé à parler au Comité.

Le vice-président (M. David Christopherson): Je vais laisser mes collègues déterminer s'ils y voient un problème. Je comprends votre rôle, mais normalement, l'idée, c'est que les gens qui sont à la tête de l'organisme comparaissent devant nous. Les présidents doivent normalement rendre des comptes, et c'est ce à quoi nous nous attendons. Vous auriez pu les remplacer. Je vais laisser mes collègues déterminer s'ils y voient un problème. C'est inhabituel. Normalement, ce sont les gens à la tête d'un organisme qui comparaissent devant nous parce qu'ils figurent en haut de l'organigramme.

L'autre chose, c'est que je voulais vous faire un compliment, vous remercier du plan d'action dans la mesure où nous l'avons reçu avant la tenue de la séance. Nous tenons à vous en remercier.

Cela dit, nous allons commencer nos séries de questions habituelles. Je céderai la parole aux députés du gouvernement. Je crois comprendre que M. Lefebvre et Mme Shanahan se diviseront le temps réservé à la première intervention.

La parole est à vous, monsieur Lefebvre.

[Français]

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vais faire un peu le même commentaire que M. Christopherson a fait. Nous sommes très heureux de vous recevoir, mais il aurait été bien qu'une personne du Conseil des gouverneurs vienne témoigner à ce comité.

Cela dit, je tiens à vous féliciter. Selon l'audit du vérificateur général, vous avez fait du bon travail en fonction de vos forces et de vos capacités.

Une des grandes lacunes concerne les nominations au Conseil des gouverneurs, or on y a remédié. Il faut dire que les nominations ne relèvent pas vraiment de vous, mais du gouvernement. Donc, nous comprenons bien qu'il y ait eu des délais.

J'aimerais vous féliciter pour votre plan stratégique. Vous avez répondu aux recommandations en prenant des mesures assez rapidement.

J'ai une question qui concerne votre nouveau plan d'action. Vous avez dit qu'en février 2016, le plan d'action avait été présenté au Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs, mais vous n'avez pas mentionné s'il avait été accepté ou refusé. Ce plan d'action a-t-il été approuvé?

M. Jean Lebel: En fait, c'est le plan de gestion du risque qui a été présenté en février 2016 au Comité des finances et de la vérification. Il a été accepté. Il comporte les activités séquentielles qui se termineront en 2018. Vous pourriez me demander pourquoi elles se termineront en 2018.

M. Paul Lefebvre: J'aimerais que vous précisiez ce qui découlera de ce plan d'action et que vous m'expliquiez pourquoi il s'échelonne jusqu'en 2018.

M. Jean Lebel: Merci, monsieur Lefebvre. C'est une très bonne question.

En 2015, le CRDI a revu complètement son système de gestion du risque en faisant appel à une évaluation externe.

Nous avons revu notre système de gestion du risque. Auparavant, nous avions un système où les risques étaient relativement noyés dans un nombre incalculable de risques que nous additionnions année après année. Nous avons maintenant une méthode beaucoup plus robuste axée sur quelques risques. Cinq risques ont été cernés, lesquels sont entérinés par le Conseil des gouverneurs.

Ce modèle demande un travail de réflexion constant de la part de la direction du Centre. La vice-présidente de la stratégie générale et des communications est responsable de cela, et un comité du Comité de direction du Centre s'occupe de la gestion du risque d'une façon continue.

Deux fois par année, nous faisons une évaluation des risques et de notre tolérance au risque, ainsi que des mesures d'atténuation qui y sont associées.

C'est un travail qui incombe au Comité de direction, mais l'ensemble des employés du Centre doit y participer également, compte tenu des activités que nous menons dans les pays en voie de développement.

Il y a toujours eu une gestion du risque à la base des projets, mais maintenant, nous intégrons beaucoup mieux la gestion du risque. Cela va de la gestion des risques des projets jusqu'à la gestion des risques de l'entreprise. C'est un continuum, tout cela se tient dans un tout. Cela nécessite de la formation. Il y a également des détails techniques, comme la constitution de registres des risques et le suivi.

Cela peut sembler un peu long, mais le Comité des finances et de la vérification a jugé que c'était un plan robuste. Il l'a accepté et il est en train d'être mis sur pied.

Merci.

• (1550)

M. Paul Lefebvre: Merci.

[Traduction]

Le vice-président (M. David Christopherson): Madame Shanahan, il vous reste environ trois minutes et demie.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie beaucoup de votre présence. Je veux seulement revenir sur le défaut visant l'effectif du Conseil des gouverneurs. Je comprends que le problème a été réglé, mais je suis tout de même curieuse de savoir depuis combien de temps le problème durait, car il semble qu'il y avait des lacunes depuis plusieurs années. J'aimerais donc savoir, monsieur Ricard et Madame Lamarche, si vous avez mené une enquête sur le temps que cela a duré.

[Français]

M. Sylvain Ricard: Nous savons exactement depuis combien de temps cela durait.

Avant de l'oublier, j'aimerais mentionner quelque chose qui n'est peut-être pas évident concernant le problème qui touche les nominations.

Voici un des défis auxquels nous devons faire face. Lorsque le mandat d'un membre du Conseil des gouverneurs est terminé, ce membre ne peut pas continuer à siéger jusqu'à son remplacement, contrairement à ce qui se passe dans la majorité des sociétés d'État. C'est la réalité au CRDI et dans quelques autres sociétés d'État.

En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, dans la majorité des sociétés d'État, lorsque le mandat d'un membre se termine, ce dernier peut continuer à occuper son poste jusqu'à son remplacement. Dans le cas du CRDI et de quelques sociétés d'État, cela s'ajoute au défi que représente le remplacement en temps opportun de membres du conseil.

Mme Brenda Shanahan: Je comprends. C'est très intéressant. Cela peut représenter un problème systématique pour le CRDI.

Monsieur Lebel, est-ce que vous pouvez donner un peu plus de détails à ce sujet? J'aimerais que cela ne vous arrive plus à l'avenir.

M. Jean Lebel: Ce problème a duré de novembre 2012 jusqu'au mois de juin dernier. Au cours des quatre dernières années, nous avons perdu notre quorum à trois reprises. Nous avons dû faire une certaine gymnastique pour reporter des réunions du Conseil des gouverneurs le temps que les nominations se fassent.

[Traduction]

Il y a des compétences pour le gouverneur, conformément au mandat et à la loi. De plus, nous fournissons régulièrement de

l'information au cabinet de la ministre sur les besoins liés aux nominations. Au bout du compte, il prend la décision. Au fil des ans, dans ces décisions, il s'est toujours agi d'atteindre le quorum minimum, ce que le vérificateur général ne voit pas comme une situation de gouvernance optimale. Le problème est résolu maintenant, et je pense que le nouveau processus de nomination que le gouvernement a annoncé en février dernier, je crois — et notre organisme est le premier à l'utiliser —, est un solide système pour les nominations dans les organismes et les sociétés d'État. Le temps nous dira s'il est efficace, mais pour l'instant, je peux vous dire que nous discutons régulièrement avec le cabinet de la ministre, de même qu'avec les fonctionnaires, et je considère que ce n'est plus un problème.

Mme Brenda Shanahan: C'est très rassurant.

Me reste-t-il du temps, monsieur le président?

Le vice-président (M. David Christopherson): Vous avez terminé juste à temps. Je vous en remercie beaucoup.

C'est maintenant à votre tour, monsieur McColeman.

M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC): Merci, monsieur le président.

J'aimerais tout d'abord revenir sur la préoccupation du président. C'est que, lorsqu'il y a un conseil de gouvernance, il y a une personne qui le préside qui, je crois — quoique vous soyez le cadre rémunéré le plus élevé de l'organisation —, est chargée de mettre en oeuvre les directives du Conseil. Ai-je tort? Avez-vous un droit de veto?

• (1555)

M. Jean Lebel: La loi prévoit que le Conseil — et j'ai la Charte du Conseil ici — est responsable des fonctions normales d'un conseil et de la supervision en ce qui a trait à l'orientation stratégique et aux conseils pour la gestion. C'est moi qui applique les conseils qu'il fournit. Je dois rendre des comptes, qu'il s'agisse de l'aspect financier ou des activités quotidiennes.

M. Phil McColeman: D'accord. Donc, vous rendez des comptes au Conseil?

M. Jean Lebel: Absolument.

M. Phil McColeman: Cela répond donc à la question, c'est-à-dire que la présidente du Conseil devrait être ici. C'est ce à quoi nous nous attendons, monsieur, car c'est la personne qui représente la gouvernance de votre organisme, l'échelon le plus élevé.

M. Jean Lebel: Je suis aussi nommé par décret.

D'accord. Je vais communiquer l'information à notre présidente, Margaret Biggs. Lorsque nous avons reçu l'invitation, mes collègues — secrétaire du Conseil et juriconsulte — m'ont dit que je devais comparaître. Si nous avons commis une erreur, j'en suis désolé. Nous allons assurément en tenir compte. Je vous remercie de votre observation.

M. Phil McColeman: D'accord.

Au sujet du rapport spécial du vérificateur général, voici ce qui est écrit au quatrième point:

Au 31 mars 2015, le Centre comptait plus de 380 employés; 28 % d'entre eux travaillaient dans quatre bureaux régionaux, qui desservent chacun une grande région en développement [...]

On décrit ensuite ces bureaux. Par exemple, l'un d'eux se trouve au Caire, en Égypte et dessert le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, un autre est situé à Nairobi, au Kenya, etc. Où travaillent les autres personnes, qui représentent 72 % des employés?

M. Sylvain Ricard: À Ottawa.

M. Phil McColeman: D'accord. Donc, à Ottawa, c'est 72 % des employés. Ils travaillent ici à la mise en oeuvre des programmes.

M. Jean Label: Il y a les programmes administratifs également. Des agents de programmes travaillent ici à Ottawa, et c'est notre base, également dans notre région.

M. Phil McColeman: Je passe maintenant au sixième point.

Au cours de l'exercice 2014-2015, le Centre a reçu un crédit parlementaire de 190 millions de dollars. Les revenus tirés d'autres sources se sont élevés à 68,8 millions de dollars, dont 66,8 millions provenaient de contributions de bailleurs de fonds.

Qui sont ces bailleurs de fonds?

M. Jean Label: Nous avons présentement cinq ou six grands bailleurs de fonds: le ministère du Développement international du Royaume-Uni, Australian Aid, et le gouvernement de la Norvège, par l'intermédiaire de l'agence de développement, de même que de grands organismes de bienfaisance, soit la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation Hewlett.

M. Phil McColeman: D'accord. Je veux seulement m'assurer que je comprends cela d'un point de vue conceptuel. D'autres pays font des dons à votre organisme, pour le travail qu'il accomplit.

M. Jean Label: Pour notre financement, nous avons d'abord les crédits parlementaires. Nous les utilisons pour nos programmes, mais aussi comme levier pour nos activités conjointes avec d'autres organismes, en fonction de notre mandat et de notre plan stratégique.

Nous n'acceptons pas d'argent sans offrir de contribution. Si le DFID, au Royaume-Uni, nous disait qu'il veut que nous fassions quelque chose en particulier, mais que nous n'étions pas prêts à investir de l'argent, nous refuserions. Quand nous établissons des partenariats, c'est toujours parce que cela correspond à notre plan stratégique, que cela va nous aider à atteindre notre objectif, que cela s'inscrit dans l'optique plus générale des affaires internationales du Canada et que cela nous donne l'occasion de produire un plus grand effet avec les ressources qui sont réunies au sein du CRDI.

M. Phil McColeman: D'accord.

La lecture du rapport ne m'a pas permis de saisir toute la portée des projets que vous réalisez. Parlez-moi des plus petits aux plus importants projets. Pouvez-vous me décrire les deux extrêmes?

M. Jean Label: Le financement moyen que nous avons pour cette année est d'environ 700 000 \$ pour un projet qui durera de trois à cinq ans. C'est la moyenne. Pour les plus petits projets, les subventions se situent entre 5 000 \$ et 10 000 \$. Ces projets sont relativement peu nombreux. Souvent, le soutien va à la participation d'un chercheur à une rencontre de groupe ou autres choses de ce genre.

Pour les plus gros projets, les subventions sont élevées. La plus importante que nous ayons en ce moment est un montant de 15 millions de dollars octroyé à un consortium de cinq organismes qui travaillent à l'adaptation aux changements climatiques en Afrique ou en Asie. Il y a quatre consortiums de ce genre. C'est une copie carbone d'un modèle qui a été utilisé au Canada et que nous avons adapté aux régions du monde en développement. Cinq organismes utilisent ensemble cet argent pour des programmes destinés à un vaste territoire comportant divers autres groupes. Ces organismes se chargent d'une partie complète des opérations, ce qui comprend le

soutien à la recherche, l'octroi de subventions à des étudiants pour la maîtrise ou le doctorat, la réalisation de travail stratégique qui amènera les résultats de la recherche à influencer sur la politique, et la réalisation de changements durables dans la vie et les moyens de subsistance des gens.

• (1600)

M. Phil McColeman: Une lacune qui est ressortie est liée à l'établissement d'attentes de rendement.

Expliquez-nous pourquoi cela n'existait pas, pour vos activités au quotidien.

M. Jean Label: Cela a toujours existé, mais pas de manière systématique. Nous avons placé sur la table des copies du plan stratégique, qui décrit le processus. Avant l'approbation de la subvention, nous établissons les paramètres de reddition de comptes auxquels se soumettent les personnes qui mènent les recherches — qui reçoivent nos subventions —, ce qui fait que l'information est absorbée et utilisée, et que cela correspond au plan de mise en oeuvre de chacune des équipes. C'est une lacune qui a été relevée et qui a été résolue très rapidement après l'examen. C'était prévu. Les plans de mise en oeuvre de chacun de nos programmes décrivent les indicateurs de rendement relatifs aux trois objectifs stratégiques. Ils décrivent aussi les résultats de développement qu'il faut obtenir, au niveau supérieur, comme la réduction de la pauvreté, la santé des femmes et la croissance économique.

Maintenant que nous avons la documentation des objectifs des projets jusqu'aux objectifs organisationnels, nous avons le système en place pour étayer la façon dont nous allons réaliser cela. Avant, nous avions les objectifs des projets et les objectifs organisationnels, mais il y avait un décalage entre les deux. C'était plus instinctif que robuste, contrairement à maintenant.

Le vice-président (M. David Christopherson): Merci.

C'est au tour de M. Chen. Vous pouvez y aller, monsieur.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): J'aimerais d'abord féliciter nos invités et les remercier d'être là. Je souligne que nous avons pris connaissance d'autres rapports d'examen spéciaux produits par le vérificateur général et qu'il est réjouissant de voir autant de crochets verts témoignant de la bonne gestion du centre. Le rapport affirme que le conseil est compétent, indépendant et bien structuré. Il assure la surveillance générale dont le centre a besoin et les pratiques de gestion y sont bonnes, malgré les quelques faiblesses mentionnées.

Je réitère les propos antérieurs de mes collègues: le rapport fait l'éloge du conseil, qui fonctionne en restant indépendant de la direction. C'est la raison pour laquelle je crois qu'il est aussi très important que nous adoptions cette pratique quand le Centre comparait devant le Comité, de sorte qu'il soit représenté comme étant un organisme indépendant.

Cela étant dit, le VG a souligné les attentes en matière de rendement comme étant l'une des faiblesses:

Le Centre n'a pas intégré d'attentes de rendement dans ses projets. Ses indicateurs de rendement de projet ne correspondaient pas aux indicateurs de rendement organisationnels.

Je sais que la gestion donne des réponses dans le rapport. Pouvez-vous me dire généralement comment vous allez procéder pour veiller à ce que ces attentes en matière de rendement établies à l'échelle de l'organisation soient liées à celles qui sont établies pour les projets?

M. Jean Lebel: C'est une excellente question. Quand je suis devenu président de l'organisation, en 2013, nous étions sur le point d'adopter un nouveau plan stratégique. Je travaille depuis 20 ans au CRDI. J'ai indiqué à l'équipe de la haute direction qu'il était temps de rafraîchir notre vision de l'avenir ainsi que d'intégrer les meilleurs éléments en matière d'exécution et d'autosurveillance, par rapport aux attentes.

Le plan stratégique n'est pas une brochure lustrée. Ce n'est pas un dépliant. C'est un plan stratégique qui a été approuvé par le Conseil. Il est simple, concis et clair. Il dit aux gens qui sont au bureau pourquoi ils viennent travailler au CRDI. Ils savent tous pourquoi. Ils ont un petit faible. Ils veulent contribuer à des changements dans le monde. Avec ce document, vous pouvez demander à n'importe quel employé quel est l'objectif stratégique du CRDI. L'employé sait qu'il est question des effets qu'il produit, du leadership et des partenariats.

Comment peut-on matérialiser cela? C'était en cours de préparation pendant l'examen spécial, d'août 2015 à mars 2016. Nous venions de déployer notre plan stratégique en avril. Nous étions à concevoir le plan de mise en oeuvre de chaque équipe avec l'indicateur correspondant au travail qu'ils doivent accomplir et avec l'objectif stratégique. Si vous allez voir le plan de mise en oeuvre du CRDI pour chacune de nos équipes de programme — que ce soit pour l'agriculture, les changements climatiques, la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, la santé génésique, la croissance économique, les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques —, vous constaterez qu'elles ont toutes un ensemble très complet d'indicateurs et de cibles.

Cet enjeu fait l'objet de discussions au moins une fois l'an au conseil. En fait, la discussion est continue. Nous avons un rapport de rendement annuel qui est déposé au conseil, et un rapport des progrès réalisés par rapport à nos objectifs.

Je vais vous donner un exemple. Pour les partenariats, notre objectif est d'aller chercher 450 millions de dollars sur les cinq années à venir. Au cours des cinq dernières années, nous avons pu aller chercher 352 millions de dollars. C'est très ambitieux, car avec la conjoncture, le changement de gouvernance et tout cela, nous devons être adroits et souples. Nous devons pouvoir maintenir cette relation avec nos partenaires privilégiés.

Au cours de la première année du plan stratégique, nous avons recueilli 47 millions de dollars. Vous me dites: « Jean, 450 millions de dollars divisés par cinq, ça donne 90 millions par année; vous n'atteignez pas votre cible. » En effet. C'est exactement pour cela que nous avons une cible. Cela nous donne la chance de nous demander ce que nous allons faire pour augmenter notre... pour passer cela... avec ces partenariats. Cela mène alors à des décisions opérationnelles, et il est possible que nous n'atteignons pas la cible, mais nous saurons pourquoi. Je pense que c'est la raison pour laquelle il est important d'avoir des indicateurs et des cibles, et de produire des résultats en fonction d'effets mesurables. J'espère que nous n'échouerons pas.

• (1605)

Le vice-président (M. David Christopherson): Monsieur Chandra Arya, c'est à vous.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je suis d'accord avec votre président et avec M. McColeman, en l'absence de votre président. En fait, j'avais une question pertinente à laquelle seul votre président peut répondre, mais pas vous.

Je lui aurais demandé si cette idée est toujours pertinente aujourd'hui, après 46 ans. C'est ce que je lui aurais demandé. Nous attendrons la prochaine fois, je pense bien.

À combien de projets travaillez-vous de concert avec l'ACDI?

M. Jean Lebel: L'ACDI n'existe plus. C'est Affaires mondiales Canada, maintenant.

M. Chandra Arya: Je sais. Nous avons toujours le ministre du Développement international.

M. Jean Lebel: Oui. C'est vrai. Je ne pourrais pas vous dire le nombre exact, mais je vais vous donner le plus important...

M. Chandra Arya: Non. Quel est le pourcentage approximatif de vos fonds qui sont utilisés de concert avec les autres organes du gouvernement canadien?

M. Jean Lebel: Je dirais qu'en ce moment... Je me tourne vers mon collègue.

C'est probablement autour de...

M. Chandra Arya: J'ai très peu de temps. Je vais passer à ma prochaine question.

Vous avez mentionné dans votre déclaration que le projet en Inde crée un lien entre les entreprises locales qui appartiennent à des femmes et les chaînes d'approvisionnement mondiales. Je suis originaire de l'Inde, et s'il s'agit du projet que vous nous avez montré ici, qui vise l'autonomisation des femmes, ce projet est totalement différent de ce que vous voyez ici. C'est mon premier point.

Deuxièmement, pour le projet mis en évidence qui vise la violence familiale, l'éducation et les mariages d'enfants, vous évaluez un projet qui est financé par le gouvernement de l'Inde. Comme vous le savez peut-être, le gouvernement de l'Inde a cessé d'accepter l'aide internationale. Pourquoi dépensons-nous des dollars canadiens là-bas quand d'autres régions du monde sont prêtes à se montrer beaucoup plus pertinentes?

• (1610)

M. Jean Lebel: Concernant ce que j'ai expliqué dans mon exposé au sujet de la croissance économique... C'est avec le programme de WEConnect, qui crée des liens entre 6 000 femmes d'affaires et les chaînes d'approvisionnement mondiales, y compris les gros détaillants comme Walmart. Ce sont des femmes pauvres qui ont l'occasion de participer à la croissance économique mondiale.

Pour ce qui est de...

M. Chandra Arya: Si vous me le permettez...

M. Jean Lebel: Puis-je répondre?

Le vice-président (M. David Christopherson): Monsieur Arya, vous avez déjà dépassé le temps. Monsieur Lebel, vous pouvez terminer, mais il ne pourra pas poser une autre question.

Veuillez poursuivre.

M. Jean Lebel: Merci beaucoup.

En ce qui concerne le refus de l'aide internationale en Inde... Nous sommes une agence axée sur la recherche, et nous finançons la recherche. Nous offrons de l'aide au développement de la capacité de recherche dans les régions du monde décrites dans la mission du Centre qui se trouve dans sa loi, et nous octroyons les fonds aux chercheurs et aux organismes.

Plus précisément, dans cette brochure... En passant, ce n'est pas une brochure du CRDI. La revue *Canadian Geographic* publie en version électronique une série de reportages sur des projets du CRDI pour des enfants de 9^e et 10^e année. Ce que vous avez là porte sur un projet que nous soutenons et qui vise l'élimination de la violence faite aux femmes en Inde, à la suite du viol très médiatisé d'une femme dans un autobus. C'est du travail que nous avons déjà entrepris, et ce travail a mené à diverses mesures.

Je vais vous donner deux exemples très caractéristiques.

Le vice-président (M. David Christopherson): Très rapidement, je vous prie.

M. Jean Label: À Mumbai, dans chaque poste de police, on a reçu la formation nécessaire pour recevoir les cas de viol.

Deuxièmement, concernant la trousse d'outils judiciaires, on utilisait en Inde la méthode des deux doigts pour mesurer l'entrée du vagin et ainsi déterminer s'il s'agissait d'un viol. Ce n'est plus le cas maintenant, parce que ce test n'a aucune pertinence. De plus, cela perturbe les femmes au plus haut point. Il y a d'autres méthodes, bien plus modernes et efficaces, qui servent à déterminer si vous avez été victime d'un viol. Notre recherche a contribué à cela, en Inde.

Le vice-président (M. David Christopherson): Étant donné le sujet, je voulais que le témoin puisse donner une réponse complète.

Monsieur Arya, vous aurez la parole après M. McColeman, alors nous allons revenir à vous et vous pourrez poursuivre dans la même veine si vous le voulez.

C'est maintenant de nouveau au tour de M. McColeman, pour cinq minutes.

M. Phil McColeman: Quand vous financez des projets de recherche, qui est propriétaire de la recherche une fois le projet terminé?

M. Jean Label: La recherche est toujours la propriété du chercheur. Le CRDI contribue à établir la plateforme. Nos chercheurs, que nous soutenons — nous disons « nos chercheurs », mais ce sont les chercheurs de leurs propres organismes —, émettent les idées centrales. Ils utilisent la recherche pour trouver les meilleures façons d'influer sur la politique publique et, ainsi, d'améliorer la vie et les moyens de subsistance des gens.

M. Phil McColeman: Est-ce que toute la recherche que vous financez se trouve dans le domaine public?

M. Jean Label: Tout à fait. Elle se trouve sur notre site Web et sur diverses plateformes, et elle est libre et ouverte.

M. Phil McColeman: Est-ce une condition pour obtenir une subvention? Parlez-vous de subventions, quand vous financez un projet?

M. Jean Label: Oui. C'est une subvention de recherche.

M. Phil McColeman: Est-ce une condition pour obtenir une subvention, que la recherche soit ouverte à tous?

M. Jean Label: Absolument.

M. Phil McColeman: C'est bon à savoir.

De toute évidence, vous avez eu une excellente note, à l'audit, comme l'ont dit d'autres membres du Comité. Il est très difficile de saisir concrètement — je parle pour moi-même — l'effet des genres de choses que vous décrivez, comme le partenariat avec Tim Hortons concernant l'atténuation des changements climatiques là où ils achètent leurs produits.

Donnez-nous un ou deux autres exemples — peut-être trois, si nous avons le temps — de très petits projets qui ont un énorme effet. Vous avez dit être à l'agence depuis 22 ans ou...

M. Jean Label: Vingt ans.

M. Phil McColeman: Vous avez vu cela. Vous savez de quoi il est question, et vous connaissez l'importance de cela.

Quels sont les trois projets qui vous viennent en premier à l'esprit: petit, moyen et grand?

• (1615)

M. Jean Label: À petite échelle, grâce à une subvention de 200 000 \$, nous avons aidé le Mexique à éliminer le DDT de son programme de lutte contre le paludisme au moyen d'une entente parallèle à l'ALENA sur l'environnement, à la fin des années 1990. Le modèle que nous avons utilisé au Mexique et qui a fonctionné avec les chercheurs là-bas a été adapté à l'ensemble de la région de l'Amérique centrale, pour l'élimination du DDT dans la lutte contre le paludisme. C'est un très bon exemple.

Quand le vaccin contre le virus Ebola a été créé, le CRDI finançait la recherche sur les maladies émergentes et recrudescences depuis plus de 15 ans. Au moment de la crise du virus Ebola, nous savions que l'Agence de la santé publique du Canada avait le vaccin. Les Instituts de recherche en santé du Canada étaient prêts à financer l'essai du vaccin. Le CRDI avait le contact sur le terrain en Guinée, et nous faisons partie d'un réseau avec l'OMS et d'autres agences liées aux Affaires mondiales, pour le lancement de l'essai du vaccin contre le virus Ebola en Guinée en vue de l'obtention de l'élimination complète de la transmission du virus Ebola.

Est-ce fini? Non, parce que ce vaccin doit être mis à l'essai dans des conditions diverses, sous divers régimes, et c'est la nature de la recherche. C'est un investissement de 7 millions de dollars globalement, pour le Canada — je crois —, et cela change énormément les choses dans le monde.

Je vais vous donner un autre exemple que nous n'utilisons pas souvent, mais c'est un exemple qui en dit long sur le travail du CRDI. Quand Nelson Mandela est devenu le chef de l'ANC, il est venu au Canada — je pense que c'était le gouvernement Mulroney, à l'époque — et il a demandé de l'aide à la transition vers un régime antiapartheid sans effusion de sang. Le gouvernement a demandé au CRDI ce qu'il pourrait faire.

Nous avons dit que nous pourrions parrainer des travaux de recherche avec des chercheurs de la diaspora sud-africaine sur le système de justice, les institutions, le gouvernement, l'aménagement urbain et les modèles de recherche. Le système de recherche est le même qu'au Canada, avec des organismes subventionnaires comme le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, ou CRSNG, et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, ou CRSH.

Nelson Mandela a été élu. Plus de la moitié de son cabinet était composé de ministres ayant reçu des subventions du CRDI au cours de leur carrière. C'est pour moi un effet que nous ne mesurons pas. Nous ne pouvons pas prévoir cela, mais l'influence est durable, parce que quand il y a des délégués sud-africains en ville, ils viennent au CRDI, et nous travaillons avec eux. Nous ne nous mêlons pas de leurs affaires, mais nous offrons de l'aide là où ils estiment avoir un besoin, et l'argent des contribuables canadiens contribue à changer les vies de ces gens.

M. Phil McColeman: J'ai une dernière petite question. Quelle part de votre budget est réservée aux subventions?

M. Jean Lebel: Notre budget s'élève actuellement à 138 millions de dollars. Une somme de 100 millions de dollars est allouée directement aux subventions de recherche à partir des crédits parlementaires.

Le vice-président (M. David Christopherson): Merci.

C'est maintenant au tour de M. Arya. Vous avez encore la parole cinq minutes, monsieur.

M. Chandra Arya: Merci, monsieur le président.

Je connaissais David Malone lorsqu'il présidait le Centre de recherches pour le développement international, ou CRDI. Je lui ai même remis un prix. Depuis, je me demande toujours si le CRDI est encore pertinent.

Vous avez parlé du viol en Inde pour donner un caractère sensationnel à votre travail là-bas, mais le projet en question ne traite pas de cet enjeu. Il s'agit d'une étude d'évaluation sur trois ans, mais nous y reviendrons dans le peu de temps que nous avons.

Pour ce qui est de votre financement, vous avez parlé d'activités conjointes ou parallèles, peu importe comment vous les appelez, visant à recueillir quelque 450 millions de dollars. Qui gère cet argent? Disons que vous recevez des fonds de la fondation Bill et Melinda Gates, et que vous êtes un des partenaires, quel partenaire dominant s'occupe de l'argent?

M. Jean Lebel: L'argent qui passe par le CRDI relève de notre conseil d'administration et du Parlement canadien. L'information se trouve dans notre rapport annuel.

M. Chandra Arya: Votre argent n'est pas versé à la fondation Bill et Melinda Gates?

M. Jean Lebel: Non.

M. Chandra Arya: Dans toutes ces activités conjointes, c'est vous qui recueillez et gérez l'argent.

M. Jean Lebel: Oui, et notre structure de gouvernance vise à représenter tous les partenaires à la table.

M. Chandra Arya: Dans l'exécution de ces projets, à quelle fréquence avez-vous recours à des consultants canadiens ou à des petites entreprises canadiennes?

M. Jean Lebel: C'est très rare, étant donné que nous ne travaillons pas avec des consultants. La recherche s'appuie sur la capacité des chercheurs qui sont sur le terrain, et notre argent est versé directement à ces chercheurs. Il nous arrive de faire appel à des consultants sur des questions très précises, mais la majeure partie de notre travail repose sur le renforcement des capacités de nos chercheurs. Nous le faisons souvent grâce à des programmes conjoints en collaboration avec des institutions canadiennes, mais notre centre ne repose pas sur la consultation. Nous sommes plutôt axés sur la recherche.

• (1620)

M. Chandra Arya: Je comprends que votre organisation est axée sur la recherche. Mais lorsqu'une personne mène des recherches, nous devons surveiller son travail et examiner la façon dont les recherches sont effectuées. Nous avons d'ailleurs des consultants et des petites entreprises au Canada qui possèdent l'expertise nécessaire et qui ont travaillé intensément pendant des années dans le domaine avec l'Agence canadienne de développement international, ou ACIDI.

M. Jean Lebel: Eh bien, nous le faisons aussi, vous savez.

Il existe différentes façons d'évaluer un projet. À l'étape de la réalisation du projet, nous favorisons l'auto-évaluation et l'évaluation du financement avec l'aide des connaissances spécialisées nationales

des pays en question, que le CRDI a acquises. Lorsqu'il est question de programmes d'envergure, nous demandons souvent à des firmes externes de réaliser des examens externes, et nous travaillons fréquemment avec des entreprises d'évaluation au Canada.

M. Chandra Arya: Je ne comprends toujours pas.

Quelque 72 % de votre personnel est à Ottawa, mais vous souhaitez renforcer l'expertise des chercheurs dans différents pays. Comment vous y prenez-vous? Que font les gens ici, à Ottawa?

M. Jean Lebel: Ils parcourent le monde pour offrir des services. Ils utilisent la technologie pour rencontrer les gens assidûment; ils fournissent une capacité technique afin d'orienter la recherche, puis une capacité de réseautage afin de tisser des liens — du sud au sud, du nord au sud, et du sud au nord. Ils doivent également vérifier si le projet est réalisé conformément aux objectifs.

Le vice-président (M. David Christopherson): Il vous reste une minute et demie.

M. Chandra Arya: Très bien.

Pour revenir sur l'Inde, combien d'argent le CRDI a-t-il dépensé là-bas au cours des 5 à 10 dernières années?

M. Jean Lebel: Je ne peux pas vous répondre maintenant avec précision, mais je vous ferai parvenir la réponse.

M. Chandra Arya: Vous avez parlé de viol, de la façon dont les violents sont surveillés aux postes de police, et ainsi de suite.

Quel rôle jouez-vous pour changer la culture de cette population de 1,2 milliard d'habitants?

M. Jean Lebel: Notre rôle ne consiste pas à changer le pays, mais plutôt à financer les recherches qui prouvent la pertinence d'autres solutions. Il incombe ensuite aux chercheurs indiens et aux autorités publiques de s'approprier ces informations et d'en faire ce qu'ils veulent pour corriger la situation.

M. Chandra Arya: D'après vous, l'Inde a-t-elle encore besoin du financement d'organismes comme le vôtre?

M. Jean Lebel: Oui, le pays en a bel et bien encore besoin.

M. Chandra Arya: C'est ici que je ne suis pas d'accord.

Mon collègue a une question.

Le vice-président (M. David Christopherson): Vous avez encore une minute, si vous le voulez.

M. Chandra Arya: Très bien, merci beaucoup.

M. Jean Lebel: Puis-je compléter ma réponse?

Je vais vous illustrer la raison pour laquelle nous devons encore aider le pays. Le petit millet est une céréale qui a été presque éliminée en Inde à la suite de la révolution verte et de l'introduction du blé nain et du maïs. Il y a quatre ou cinq ans, nous avons commencé à nous pencher sur de nouvelles cultures qui tolèrent mieux le stress thermique et hydrique. Le petit millet est une des céréales qui a eu un bon rendement dans ces conditions, mais elle s'est également révélée plus nutritive et riche en protéines que le maïs et le riz ensemble. Nous avons aidé les chercheurs agricoles indiens de Bangalore à mettre sur pied un programme de réintroduction du millet. Le gouvernement indien a investi 60 millions de dollars pour ramener la culture du petit millet à l'échelle nationale. Nous n'avons fourni qu'un financement modeste; l'argent vient du gouvernement indien. Nous l'avons plutôt incité à se pencher sur la question.

Le vice-président (M. David Christopherson): Vous pouvez poser une brève question de suivi.

M. Chandra Arya: Je viens de Bangalore, et je connais les organisations. Je ne connais peut-être pas cette organisation particulière, mais croyez-moi quand je dis que le gouvernement indien est capable de faire la même chose que vous. Je pense que notre argent doit être réaffecté aux pays les plus méritoires d'Afrique et d'autres régions d'Asie.

Merci, monsieur le président.

Le vice-président (M. David Christopherson): Je vous en prie.

M. Jean Label: La recherche réalisée en Inde est désormais utilisée en Afrique.

Le vice-président (M. David Christopherson): Merci.

Monsieur Harvey, vous pouvez prendre la parole cinq minutes, si vous le voulez.

M. T.J. Harvey (Tobique—Mactaquac, Lib.): Merci, monsieur le président. Je n'aurai pas besoin de tout ce temps, mais j'ai quelques commentaires.

J'aimerais faire suite à la remarque initiale de M. McColeman à propos du président qui comparait devant notre comité. Je tiens simplement à préciser qu'aucun d'entre nous ne trouve que vous ne devriez pas être ici aujourd'hui. C'est juste que nous préférons normalement avoir les deux en même temps.

• (1625)

M. Jean Label: C'est ce que nous ferons à l'avenir. J'ai très bien compris, et je m'en excuse. C'est la première fois que je comparais devant le comité des comptes publics. Vous savez, je n'ai rien à cacher, et notre conseil d'administration non plus. Nous allons corriger la situation, monsieur le président.

M. T.J. Harvey: Je pense que vous êtes tout à fait capable de répondre aux questions, et je vous suis reconnaissant de votre professionnalisme et de la franchise avec laquelle vous vous êtes adressé au Comité aujourd'hui. Au cours de la dernière année, peu de témoins ont répondu aux questions du comité des comptes publics avec autant de vigueur et ont fourni autant de renseignements.

Je voulais parler brièvement de la capacité à mesurer l'efficacité de la collecte de fonds. J'ai été impressionné par l'idée de fixer des objectifs qui sont peut-être indéfiniment élevés, mais possiblement atteignables aussi.

Pour ce qui est de votre plan stratégique à venir, est-ce que la tendance se maintient? Comment comptez-vous poursuivre le cycle? Allez-vous encore essayer de fixer des objectifs supérieurs à ceux que vous croyez possible d'atteindre, ou croyez-vous à long terme pouvoir atteindre le seuil que vous aviez fixé au départ?

M. Jean Label: C'est une excellente question. Je serai très humble et honnête. Nous avons désormais des cibles et des indices, mais il est toujours difficile de déterminer la façon d'établir ces balises. Je peux vous dire que tous les gouverneurs de notre conseil discutent souvent avec le personnel. Il a fallu regrouper des données de référence puisque nous n'en avons pas, ce qui est possible à partir des données probantes en main ou sur le terrain, mais nous n'étions vraiment pas certains. Lors de la séance sur le rapport de gestion du rendement de l'année dernière, nous constatons déjà que certains indices dépassaient vraiment l'objectif et étaient quatre, cinq ou six fois supérieurs à nos attentes. Cela veut-il dire que notre rendement est excellent? Non. Ce résultat peut signifier que nous n'employons pas le bon indice ou que les informations recueillies sont biaisées. Nous nous penchons donc sur la question.

Nous voulons essentiellement nous assurer que nous nous fixons des cibles opérationnelles raisonnables — selon nous, notre conseil

des gouverneurs et les spécialistes — et pouvant être atteintes en cinq ans. Si nous les ratons, nous voulons être certains de comprendre pourquoi. C'est pour cette raison que le plan nous offre suffisamment de souplesse pour corriger la trajectoire. Disons que le rendement d'un programme est médiocre en raison des conditions sur le terrain, ou parce que ce n'est tout simplement pas la bonne façon de faire; nous pouvons alors y mettre un terme. Nous pouvons décider de réaffecter les ressources conformément au plan stratégique si le programme ne donne pas les résultats escomptés.

Nous avons un système de surveillance permanente qui nous dit où nous en sommes et nous permet de corriger la trajectoire pour maximiser nos chances d'atteindre notre objectif.

M. T.J. Harvey: J'ai une dernière question...

Le vice-président (M. David Christopherson): Monsieur Saini, j'aimerais profiter de l'occasion pour vous souhaiter la bienvenue. Vous n'êtes pas un membre en titre du Comité.

Vous avez une minute pour vous exprimer, monsieur.

M. Raj Saini (Kitchener-Centre, Lib.): Je serai très bref. Merci infiniment d'être avec nous, monsieur Label.

Vous avez mentionné deux modèles de financement dans vos remarques liminaires, à savoir le cofinancement et le programme parallèle. S'agit-il d'un programme parallèle lorsque l'autre organisation dépense de l'argent que vous n'aurez pas, mais qu'elle devra déboursier elle-même?

Lorsque vous avez un programme, qu'est-ce qui garantit que les autres se manifesteront? Aussi, les représentants du Bureau du vérificateur général, ou BVG, ont parlé du risque pour la réputation et ont dit que vous alliez former un groupe d'étude d'ici la fin de septembre 2016.

M. Jean Label: C'est déjà fait.

M. Raj Saini: J'aimerais simplement que vous commentiez ces deux sujets. Je vous remercie.

M. Jean Label: Très bien. Ce sont d'excellentes questions. Dans une entente parallèle, nous avons un programme ou un projet commun, nous mettons sur table les ressources des deux parties, puis nous prévoyons des mécanismes pour en faire le suivi, mais les fonds ne sont pas mis en commun.

L'exemple de Tim Hortons que j'ai présenté dans mon exposé est assez simple. Tim Hortons est venu dire au CRDI qu'il avait un problème de qualité et de quantité relatif à ses récoltes de café en Colombie, qui était probablement attribuable aux changements climatiques. Le CRDI lui a répondu qu'il finance justement des programmes au sein de deux universités qui pourraient lui être bénéfiques. Le CRDI finance des recherches sur de nouvelles techniques agricoles, de nouvelles cultures de café et de nouveaux procédés dans le but d'adapter les pratiques aux changements climatiques, et il soumet le tout à l'association coopérative des cultivateurs de café de la Colombie.

Tim Hortons met donc ses ressources à la disposition de la coopérative pour que les agriculteurs puissent mieux saisir l'occasion qui découle des recherches.

Il n'y a rien de plus difficile que de changer les habitudes d'un agriculteur. Vous le savez bien. S'il perd sa récolte, il n'aura aucune source de revenus et se retrouvera dans une situation dramatique. Grâce à ces améliorations et à la pression de l'acheteur de café, en l'occurrence Tim Hortons, l'agriculteur peut se dire que si Tim Hortons l'incite à adopter cette technologie, et que cette technologie s'avère bel et bien efficace, il aura une meilleure chance d'accroître son offre, d'améliorer sa qualité et d'augmenter ses revenus en Colombie.

• (1630)

Le vice-président (M. David Christopherson): Nous allons conclure sur cette bonne question et cette excellente réponse. Je vous remercie de votre concision.

Chers collègues, permettez-moi de laisser deux minutes à M. Godin. Ainsi, tous les membres du Comité auront pu intervenir.

Si vous m'y autorisez, je vais laisser la parole deux minutes à M. Godin.

[Français]

M. Joël Godin (Portneuf—Jacques-Cartier, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci, chers collègues.

Madame Lamarche, monsieur Ricard et monsieur Lebel, je vous remercie de vous prêter à cet exercice.

Monsieur Lebel, je voudrais revenir sur une chose. Vous aidez les entreprises et les communautés sur le plan du développement. J'aimerais savoir à quel moment vous vous retirez du processus.

Vous avez connu des réussites, mais il y a sûrement eu des situations où vous avez fait le constat qu'il n'y avait rien à faire, que vous aviez fait une mauvaise évaluation à cause d'une raison quelconque, que cela soit attribuable à des circonstances particulières ou à un changement de la situation géopolitique. Il peut y avoir 56 bonnes raisons, c'est tout à fait légitime.

À quel moment vous retirez-vous, autant dans les bonnes situations que dans les mauvais projets?

M. Jean Lebel: Je vais vous donner un exemple très concret d'une bonne situation.

Durant une quinzaine d'années, le Centre a financé la recherche sur les approches communautaires en gestion des ressources naturelles. C'était extrêmement garant de succès, mais c'était fait à une échelle que je qualifierais de microscopique. Il s'agissait de quelques villages et de quelques communautés. La recherche a démontré qu'il était très difficile de transposer tout cela à une échelle régionale ou même nationale, parce que les méthodes utilisées et les approches ne convenaient pas. Par ailleurs, le secteur de la société civile fait un travail remarquable à cet égard et est beaucoup mieux outillé que le CRDI. Nous avons donc abandonné complètement ces aspects de la recherche, puisque nous avions fait le tour et démontré que cela fonctionnait. Cependant, il y avait beaucoup d'exemples où cela ne fonctionnait pas. Tout ce savoir a été transmis.

Nous ne nous impliquerons pas non plus dans la mise en place de programmes d'aide. Ce n'est pas notre mandat; c'est celui d'Affaires mondiales Canada. Par exemple, le ministère peut se servir de la recherche pour influencer des plans de développement. C'est ce qu'il fait de plus en plus.

Je vous donne un exemple. Présentement, nous travaillons à la conception de vaccins pour le bétail. Le bétail représente souvent une banque sur quatre pattes qui sert à couvrir les coûts pour l'éducation ou pour la santé. Dans le cadre d'un partenariat qui

regroupe l'Afrique du Sud, le Kenya et le Canada, on travaille en Alberta à un vaccin qui protège le bétail contre cinq maladies courantes en Afrique, qui est résistant à la chaleur et qui n'a pas besoin de vaccin de rappel, c'est-à-dire qu'on a besoin d'administrer une seule fois. Ce vaccin pourrait être prêt d'ici cinq ans. Cela constitue le volet lié à la recherche. Toutefois, si l'on veut que cela ait une plus grande portée, il faudra que des agences de développement apportent ce vaccin à un autre niveau.

Vous m'avez demandé de vous donner un exemple de situations où nous nous retirons des projets lorsque les choses vont mal.

Nous nous retirons d'un projet quand, par exemple, la sécurité des chercheurs que nous finançons est menacée dans des pays en proie à des conflits.

Nous nous retirons aussi des projets quand, à répétition, des équipes de recherche n'ont pas un bon rendement. Nous sommes conscients qu'en recherche, il y a un apprentissage qui se fait, et qu'il peut arriver parfois qu'une équipe n'atteigne pas ses objectifs. Le cas échéant, nous cherchons à savoir pourquoi cette équipe n'a pas atteint ses objectifs et nous réessayons en tenant compte de ce que nous avons appris. Cependant, nous ne tolérons pas les échecs à répétition.

Également, nous nous impliquons vraiment très rarement dans tout projet qui ne constitue pas de la recherche. C'est d'ailleurs dans notre plan de gestion du risque. Cela peut paraître banal, mais nos bureaux reçoivent une quantité phénoménale d'idées au cours d'une année. Parfois, certaines idées sont extrêmement intéressantes, mais, quand nous y regardons de plus près, nous voyons que cela ne constitue pas de la recherche, alors nous ne finançons pas de tels projets.

• (1635)

[Traduction]

Le vice-président (M. David Christopherson): Très bien, merci.

Le temps réservé à la séance d'aujourd'hui est écoulé.

Au nom du Comité, je vous remercie d'être venu aujourd'hui. Nous vous sommes très reconnaissants de comprendre notre point de vue à propos du président. D'après votre réponse, les choses ont un peu mal commencé, mais vous avez vite compris où nous voulions en venir et la raison de notre préoccupation. Nous vous en sommes fort reconnaissants.

Je tiens également à souligner les propos de mon collègue, M. Chen, qui a fait des pieds et des mains pour dire qu'il s'agit dans l'ensemble d'un assez bon rapport.

Certains ministères doivent souvent avoir l'impression d'être perdants sur toute la ligne lorsqu'ils se trouvent devant le comité des comptes publics, étant donné que rien n'est jamais parfait. Les choses peuvent parfois s'envenimer ici en raison des enjeux avec lesquels nous composons, mais au bout du compte, nous essayons toujours de changer les comportements.

Croyez-le ou non, nous ne cherchons pas à faire les manchettes. Nous nous servons de ces rapports pour mettre au jour ces enjeux. Je m'adresse autant à l'ensemble du gouvernement qu'à vous personnellement. Notre objectif est de modifier les comportements.

Dans un monde idéal, nous serions enchantés que des rapports comme celui-ci s'améliorent encore chaque fois. Il y aura toujours quelques problèmes. Mais dans l'ensemble, compte tenu de la sévérité avec laquelle nous tenons les gens responsables lorsque leurs méthodes sont loin d'être idéales, nous devons le souligner lorsque nous recevons les représentants d'un ministère ou d'un organisme qui fait dans l'ensemble un assez bon travail. Voilà notre objectif. C'est pour cette raison que je tenais à souligner les remarques de M. Chen, qui est d'ailleurs le plus récent membre de notre comité, et qui a rapidement compris notre culture et ce que nous souhaitons accomplir.

Au nom de mes collègues et de notre comité, je vous remercie infiniment de votre témoignage. Nous allons publier un rapport, et nous communiquerons avec vous si nous avons des questions complémentaires à vous poser.

À moins qu'il n'y ait d'autres interventions à propos de cette étude, je vais maintenant suspendre la séance pendant que nous nous préparons pour la planification de nos travaux futurs.

Merci encore.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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.

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.

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