



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL - CENTRE DE
RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL, DES RAPPORTS DE
L'AUTOMNE 2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

FÉVRIER 2017

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

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>

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL - CENTRE DE
RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL, DES RAPPORTS DE
L'AUTOMNE 2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

FÉVRIER 2017

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

VICE-PRÉSIDENTS

David Christopherson

Alexandra Mendès

MEMBRES

Chandra Arya

Paul Lefebvre

Shaun Chen

Phil McColeman

T.J. Harvey

Brenda Shanahan

Matt Jeneroux

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Cheryl Gallant

Joyce Murray

Joël Godin

Raj Saini

GREFFIER DU COMITÉ

Michel Marcotte

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Édison Roy-César, analyste

Dillan Theckedath, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

VINGT-ET-UNIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport d'examen spécial - Centre de recherches pour le développement international, des rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

« CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL — RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL — 2016 », RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

INTRODUCTION

Le Centre de recherches pour le développement international (le CRDI ou le Centre) est une société d'État établie en 1970 par la [Loi sur le Centre de recherches pour le développement international](#) qui a pour mandat « de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions »¹.

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) :

Le Centre reçoit la majorité de son financement du gouvernement du Canada. La Loi sur le Centre de recherches pour le développement international lui permet aussi de chercher d'autres sources de financement. 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 fonds².

Questionné sur l'identité des bailleurs de fonds du Centre, Jean Lebel, président du CRDI, a offert la réponse suivante :

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 Hewlett³.

M. Lebel a expliqué que le CRDI n'accepte les contributions des bailleurs de fonds que lorsque le Centre contribue également à un projet :

Si le [ministère du Développement international], 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

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 1.

2 *Ibid.*, paragraphe 6.

3 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1555.

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 CRDI⁴.

En ce qui concerne le plan stratégique du Centre, M. Lebel a déclaré ce qui suit :

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. 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 année⁵.

Dans le cadre de son examen spécial du CRDI, le BVG a examiné si les moyens et les méthodes du Centre qu'il avait sélectionnés aux fins de l'examen « lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité »⁶. Cet examen spécial a porté sur les moyens et les méthodes qui étaient en place entre août 2015 et mars 2016, mais le BVG a également examiné certaines questions antérieures à cette période, « comme les rapports sur le rendement pour la période de 2010-2015 »⁷.

Le 13 décembre 2016, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une audience afin d'étudier cet examen spécial. Du BVG, le Comité a entendu Sylvain Ricard, vérificateur général adjoint, et Lissa Lamarche, directrice principale. Le CRDI était représenté par Jean Lebel, président⁸.

4 *Ibid.*

5 *Ibid.*, 1535.

6 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 7.

7 *Ibid.*, p. 28.

8 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1530.

Le Comité s'est dit déçu que ni la présidente ni le vice-président du Conseil des gouverneurs du CRDI n'ait été présent à l'audience. En guise de réponse, M. Lebel a fourni l'explication suivante :

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 Comité⁹.

D'accord. Je vais communiquer l'information à notre présidente, Margaret Biggs. Lorsque nous avons reçu l'invitation, mes collègues — secrétaire du Conseil et juriste — m'ont dit que je devais comparaître. Si nous avons commis une erreur, j'en suis désolé. Nous allons assurément en tenir compte¹⁰.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Gouvernance de la Société

Dans l'ensemble, le BVG a constaté que le CRDI « disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle »¹¹. Toutefois, le BVG a relevé un défaut grave visant l'effectif du Conseil des gouverneurs : « Le Conseil n'avait pas un nombre suffisant de membres pour atteindre le quorum de manière continue lors de ses réunions. »¹² Par exemple, au cours des dernières années, le CRDI « a fonctionné avec un Conseil composé de 7 ou 8 gouverneurs (sur 14) en raison de retards dans les nominations »¹³.

Sylvain Ricard, vérificateur général adjoint, BVG, a dit au Comité que le sous-effectif au sein du Conseil du CRDI « 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 »¹⁴.

Selon le BVG, cette situation de sous-effectif s'est produite même si le CRDI avait « communiqué de manière proactive à la [ministre du Développement international et de la Francophonie] les lacunes dans les compétences causées par le départ de certains gouverneurs et recommandé des candidats possibles qui possédaient le profil voulu.

9 *Ibid.*, 1545.

10 *Ibid.*, 1555.

11 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 19.

12 *Ibid.*, paragraphe 22.

13 *Ibid.*

14 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1530.

Il incombe à la Ministre de recommander des candidats au gouverneur en conseil, qui doit quant à lui procéder aux nominations »¹⁵.

Pour sa part, M. Lebel a reconnu que ce problème avait duré de novembre 2012 à juin 2016, et que le Conseil du Centre avait perdu son quorum à trois reprises au cours de cette période¹⁶.

M. Ricard a attiré l'attention du Comité sur un autre problème auquel se heurte le CRDI relativement au remplacement en temps opportun des membres de son Conseil :

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 conseil¹⁷.

Pour cette raison, le BVG a recommandé au CRDI de « poursuivre le dialogue avec la ministre du Développement international et de la Francophonie sur la nécessité de procéder à la nomination d'un nombre suffisant de gouverneurs en temps opportun, [de] continuer de transmettre à la ministre les profils de candidats possibles et [de] réitérer la nécessité d'échelonner les mandats des gouverneurs »¹⁸.

Le CRDI a accepté cette recommandation et s'est engagé à travailler avec « la ministre du Développement international et de la Francophonie, selon le [nouveau processus](#) établi par le gouvernement pour les nominations du gouverneur en conseil »¹⁹. Selon le plan d'action du CRDI, cet engagement s'est terminé en juin 2016²⁰.

D'après M. Lebel, « un nouveau président et six nouveaux gouverneurs ont été nommés conformément au nouveau processus de nomination ouvert, transparent et fondé

15 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 22.

16 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1550.

17 *Ibid.*

18 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 24.

19 *Ibid.*

20 Centre de recherches pour le développement international (CRDI), [Plan d'action de la direction : Rapport d'examen spécial, Bureau du vérificateur général du Canada – 2016](#), 25 novembre 2016, p. 1.

sur le mérite adopté par le gouvernement du Canada », assurant ainsi le quorum²¹. Il a ensuite ajouté que « [c'était] la première fois que ce processus [était] utilisé »²².

À la lumière de ce témoignage, le Comité fait la recommandation suivante :

Recommandation 1

Que, au plus tard le 31 décembre 2018, Affaires mondiales Canada envisage d'apporter des modifications législatives afin d'autoriser les membres du Conseil des gouverneurs du *Centre de recherches pour le développement international* à siéger jusqu'à ce qu'on leur trouve un remplaçant, et que le Centre échelonne les mandats à l'avenir.

B. Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats

Le BVG a constaté que le CRDI « disposait de moyens et méthodes adéquats aux fins de la planification stratégique, de la gestion des risques, de la mesure du rendement et de la communication des résultats »²³. Toutefois, le BVG a également constaté que « l'intégration de la mesure du rendement à l'échelle des projets à la mesure du rendement à l'échelle de l'organisation comportait une faiblesse et qu'il était possible d'améliorer cette intégration dans le cadre de la planification stratégique et de la gestion des risques »²⁴. Par exemple, le BVG a noté ceci :

Le Centre n'a pas systématiquement intégré les activités prévues dans le cadre des projets aux activités prévues à l'échelle de l'organisation (et vice versa). Plus précisément, en ce qui concerne la mesure du rendement et la communication des résultats, 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 œuvre clairement définies pour appuyer les objectifs stratégiques du Centre. De plus, les risques cernés à l'échelle de l'organisation n'ont pas été systématiquement convertis en risques opérationnels et les risques associés aux projets n'ont pas été systématiquement consignés dans le profil de risques du Centre²⁵.

Selon le BVG, cette « faiblesse est importante parce qu'un décalage entre les objectifs organisationnels et les objectifs des projets entraîne le risque que l'information requise pour rendre compte des résultats obtenus en fonction des objectifs stratégiques puisse ne pas être disponible ou recueillie, ou que le profil de risques du Centre ne contienne pas tous les risques liés aux projets »²⁶.

21 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1540.

22 *Ibid.*

23 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 26.

24 *Ibid.*

25 *Ibid.*, paragraphe 31.

26 *Ibid.*, paragraphe 32.

Par conséquent, le BVG a recommandé au CRDI de « mettre en place une approche systématique pour intégrer son orientation stratégique, sa gestion des risques et ses méthodes de mesure du rendement et de communication des résultats à sa planification et à sa surveillance des projets », et d'« assurer la coordination et la communication de ses activités menées à l'échelle de l'organisation dans l'ensemble du Centre »²⁷.

Le CRDI a accepté cette recommandation et indiqué que, en 2015, la direction avait conçu de nouveaux plans de mise en œuvre détaillés pour les domaines de programme et les programmes, qui font partie des objectifs du plan stratégique et des orientations stratégiques du Centre²⁸. Les plans de mise en œuvre pour les programmes ont été approuvés par le Conseil des gouverneurs du CRDI en 2015, et ont été révisés et approuvés par la direction en septembre 2016²⁹. De plus, en 2015, la direction a conçu de nouveaux processus et systèmes pour la coordination et la communication des buts et des résultats visés par un programme en fonction des objectifs stratégiques³⁰. Enfin, à la suite d'une évaluation du programme de gestion intégrée des risques du Centre en 2015, la direction du CRDI a « rédigé un plan d'action, qui a été présenté au Comité des finances et de l'audit du Conseil des gouverneurs en février 2016, dans le but d'améliorer l'intégration des méthodes de gestion des risques » d'ici la fin de 2018³¹.

Dans son plan d'action, le CRDI s'est engagé à prendre les mesures suivantes :

- « [harmoniser] tous les nouveaux projets de recherche avec un ou plusieurs objectifs stratégiques du Centre » (mise en œuvre continue à compter de 2015)³²;
- « [élaborer] les plans de mise en œuvre des domaines de programmes cadrant avec les objectifs stratégiques du CRDI, approuvés par le Conseil des gouverneurs » (date d'achèvement : mars 2015)³³;
- « [élaborer] les plans de mise en œuvre des programmes, approuvés par la direction du CRDI » (date d'achèvement : septembre 2016)³⁴;

27 *Ibid.*, paragraphe 33.

28 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 33.

29 Centre de recherches pour le développement international (CRDI), [Plan d'action de la direction : Rapport d'examen spécial, Bureau du vérificateur général du Canada – 2016](#), 25 novembre 2016, p. 1-2.

30 *Ibid.*, p. 2.

31 *Ibid.*

32 *Ibid.*, p. 1.

33 *Ibid.*

34 *Ibid.*, p. 2.

- « [élaborer] de nouveaux processus et systèmes de gestion et de suivi du rendement » (date d'achèvement : mars 2016)³⁵;
- « [mettre] en œuvre un plan d'action de deux ans pour améliorer les pratiques de gestion intégrée du risque du Centre » (date d'achèvement prévue : 2018)³⁶.

M. Lebel a insisté sur le fait que tous les projets de recherche appuyés par le Centre « doivent aborder un ou plusieurs » des objectifs stratégiques du Centre, à défaut de quoi les projets ne sont pas financés³⁷.

M. Lebel a également expliqué que « 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 »³⁸. Il a ensuite confirmé au Comité que ces « travaux sont en cours et devraient s'achever d'ici la fin de 2018 »³⁹.

Lorsqu'on lui a demandé si le plan d'action de la direction présenté au Comité des finances et de l'audit du Conseil des gouverneurs en février 2016 avait été approuvé, M. Lebel a répondu que le Comité avait accepté son plan, qui « comporte les activités séquentielles qui se termineront en 2018 »⁴⁰.

En réponse à une question sur la raison pour laquelle le délai avait été fixé en 2018, M. Lebel a déclaré ce qui suit :

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

35 *Ibid.*

36 *Ibid.*

37 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{er} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1540.

38 *Ibid.*

39 *Ibid.*

40 *Ibid.*, 1545.

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 pied⁴¹.

Lorsqu'on l'a questionné sur la façon dont le CRDI s'y prendra pour que les « attentes en matière de rendement établies à l'échelle de l'organisation soient liées à celles qui sont établies pour les projets », M. Lebel a répondu ceci :

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 œuvre 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 œuvre 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 objectifs⁴².

En réponse à des questions sur le processus qu'utilise le CRDI pour établir les cibles et les données de référence pour ses indicateurs de rendement, M. Lebel a dit ce qui suit :

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

41 *Ibid.*

42 *Ibid.*, 1600.

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 objectif⁴³.

À la lumière de ce témoignage, le Comité fait la recommandation suivante :

Recommandation 2

Que, au plus tard le 31 décembre 2018, le *Centre de recherches pour le développement international* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape expliquant comment il a mis en place une approche systématique pour intégrer son orientation stratégique, sa gestion des risques et ses méthodes de mesure du rendement et de communication des résultats à ses systèmes de planification et de surveillance. Ce rapport devrait expliquer également comment le Centre assure la coordination et la communication de ces activités menées à l'échelle de l'organisation dans l'ensemble du Centre.

C. Sélection et gestion des projets de recherche

Comme le BVG a constaté que le CRDI « disposait de processus rigoureux de sélection, d'approbation et de suivi des projets », il n'a fait aucune recommandation sur cet aspect de l'examen⁴⁴.

D. Sélection et suivi des accords de contribution avec des bailleurs de fonds

Selon le BVG :

Les partenariats ont permis au Centre de mobiliser des ressources qui s'ajoutent à ses crédits parlementaires. Grâce à deux types de partenariats, le Centre a tiré parti de ses investissements dans la recherche pour le développement. Selon le modèle de cofinancement, le Centre reçoit et gère les fonds d'autres bailleurs de fonds destinés à la mise en œuvre de programmes précis, ainsi que ses propres fonds. Selon le modèle de financement parallèle récemment adopté, le Centre et un partenaire affectent tous les deux des ressources financières à un projet ou à un programme, et chaque bailleur de fonds gère les sommes qu'il a fournies. Ce modèle a offert de nouvelles occasions de collaboration avec les bailleurs de fonds du secteur privé et émergents⁴⁵.

43 *Ibid.*, 1625.

44 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 42.

45 *Ibid.*, paragraphe 40.

Le BVG a constaté que le CRDI « disposait de processus pour gérer et atténuer les risques liés aux partenariats de cofinancement et de financement parallèle »⁴⁶. Toutefois, il a également noté « une faiblesse dans les processus d'évaluation des risques (notamment, le risque d'atteinte à la réputation) relatifs aux partenaires du secteur privé potentiel avant la conclusion d'accords de financement parallèle avec eux »⁴⁷. Selon le BVG, le CRDI pourrait donc être exposé à des risques, « y compris le risque d'atteinte à la réputation, s'il s'associait à un partenaire à la réputation douteuse »⁴⁸.

M. Ricard a signalé que 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 »⁴⁹.

Le BVG a, par conséquent, recommandé au CRDI d'« établir une approche systématique pour évaluer les risques liés aux partenariats de financement parallèle avant la conclusion d'accords de ce type »⁵⁰.

Le CRDI a accepté cette recommandation et indiqué que la direction du Centre « [avait] mis sur pied l'an dernier un groupe de travail pour étudier la question »⁵¹. « Le groupe de travail a pour mission : de comprendre les approches utilisées par des organismes comparables pour évaluer et gérer le financement parallèle; d'élaborer des définitions plus concrètes du financement parallèle; et d'adapter à la complexité du financement parallèle les systèmes, les processus et les contrôles en vigueur et reconnus du Centre pour l'évaluation des risques et l'approbation des partenariats de cofinancement »⁵². Selon le plan d'action du CRDI, cet engagement s'est terminé le 30 septembre 2016⁵³.

En ce qui concerne les partenariats parallèles, M. Lebel a souligné ce qui suit :

[N]ous 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.

46 *Ibid.*, paragraphe 43.

47 *Ibid.*

48 *Ibid.*, paragraphe 44.

49 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1530.

50 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 45.

51 *Ibid.*

52 *Ibid.*

53 CRDI, [Plan d'action de la direction : Rapport d'examen spécial, Bureau du vérificateur général du Canada – 2016](#), 25 novembre 2016, p. 3.

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'autorisation⁵⁴.

M. Lebel a également ajouté ce qui suit au sujet du partenariat parallèle du CRDI avec Tim Hortons :

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 Colombie⁵⁵.

CONCLUSION

Dans le cadre de cet examen spécial, le BVG a constaté que, à l'exception du sous-effectif important au sein du Conseil du CRDI, les moyens et méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des projets de recherche et des accords de contribution du CRDI ne comportaient aucun défaut grave⁵⁶. Par conséquent, le BVG a « conclu que le Centre avait mis en œuvre ces moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* »⁵⁷.

Le Comité félicite le Centre d'avoir mis en œuvre adéquatement des mesures correctives pour deux des trois recommandations du BVG et il suivra les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures correctives proposées pour la dernière recommandation d'ici le 31 décembre 2018.

54 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 13 décembre 2016, [réunion 39](#), 1540.

55 *Ibid.*, 1625.

56 BVG, « [Centre de recherches pour le développement international — Rapport d'examen spécial — 2016](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragraphe 46.

57 *Ibid.*

RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES ET DES ÉCHÉANCES CORRESPONDANTES

Tableau 1 – Résumé des mesures recommandées et des échéances correspondantes

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 1 (p. 5)	<i>Affaires mondiales Canada</i> doit envisager d'apporter des modifications législatives pour autoriser les membres du Conseil des gouverneurs du <i>Centre de recherches pour le développement international</i> (CRDI) à siéger jusqu'à ce qu'on leur trouve un remplaçant, et le Centre doit échelonner les mandats à l'avenir.	31 décembre 2018
Recommandation 2 (p. 9)	Le CRDI doit présenter au Comité un rapport d'étape expliquant comment il a mis en place une approche systématique pour intégrer son orientation stratégique, sa gestion des risques et ses méthodes de mesure du rendement et de communication des résultats à ses systèmes de planification et de surveillance. Ce rapport devrait expliquer comment le Centre assure la coordination et la communication de ces activités menées à l'échelle de l'organisation dans l'ensemble du Centre.	31 décembre 2018

ANNEXE A

LISTE DES TÉMOINS

Organismes et individus	Date	Réunion
Bureau du vérificateur général du Canada Sylvain Ricard, vérificateur général adjoint Lissa Lamarche, directrice principale	2016-12-13	39
Centre de recherches pour le développement international Jean Lebel, président		

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des procès-verbaux pertinents ([réunions n^{os} 39, 44](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

L'hon. Kevin Sorenson

