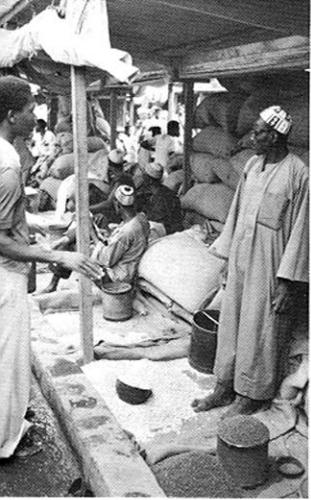


Halte à la croissance des centres internationaux? Non

par Omond Solandt



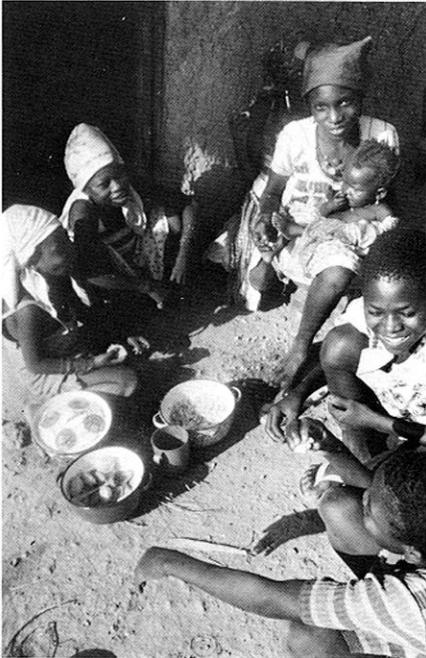
M. Omond M. Solandt est reconnu mondialement comme scientifique et administrateur. Il a occupé divers postes de haute responsabilité au Canada, notamment celui de chancelier de l'Université de Toronto et de président du Conseil des sciences du Canada.

Il collabore à l'activité de divers organismes de recherche internationaux dont deux centres internationaux de recherches agricoles relevant du Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale, le GCRAI. L'un d'eux est le Centre international de recherche agricole dans les zones arides (ICARDA), établi à Beyrouth, qui dessert principalement le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, et l'autre, le CIMMYT (Centre international pour l'amélioration du maïs et du blé), qui a son siège à Mexico. M. Solandt est vice-président du Conseil d'administration du premier et membre du Comité de direction du second.

Fondé en 1971 sous le patronage de la FAO, du PNUD et de la Banque mondiale, le GCRAI a pour mission d'effectuer des recherches en vue d'augmenter la production alimentaire du Tiers-Monde et d'assurer la formation de chercheurs et de scientifiques autochtones dans les pays en développement. Le GCRAI est assisté d'un Comité consultatif technique, le CCT, composé de treize scientifiques renommés dont le mandat est de conseiller le Groupe consultatif. Trente-cinq pays, agences internationales et fondations financent actuellement, par l'intermédiaire du GCRAI, douze centres internationaux de recherche. Les besoins de trésorerie de ces instituts augmentent rapidement: des 15 millions de dollars américains alloués pour les cinq premiers centres en 1972, on est passé, en 1979, à 111 millions pour les douze centres existants. Le personnel affecté à ces recherches comprend aujourd'hui environ 4 000 personnes dont 300 scientifiques confirmés.

La croissance de chaque centre, dont le plus important est doté en 1979 d'un budget de 16,5 millions, et le financement de l'ensemble des travaux ont soulevé plusieurs questions, notamment quant aux intentions ou aux capacités des organismes donateurs d'encourager cette progression, ou encore à la capacité des centres d'exercer une gestion rationnelle des programmes élargis de recherche et de formation.

À titre personnel, M. Solandt apporte à ce débat des arguments puissants et convaincants.



Ceux qu'inquiète la situation des pays du Tiers-Monde et qui se demandent comment leur venir en aide ne sont pas certains d'en savoir assez sur le développement pour déterminer en toute confiance les moyens les plus efficaces de s'attaquer à certains des problèmes qu'il pose, encore moins lorsqu'il est envisagé globalement à l'échelle de toute une nation. Dans le domaine de l'agriculture, par exemple, et en se limitant à la seule amélioration des cultures des paysans les plus

défavorisés, ces problèmes demeurent d'une telle complexité qu'ils ont à ce jour défié une analyse complète.

Dans leurs tentatives d'aider le Tiers-Monde, les donateurs — gouvernements ou institutions — naviguent entre Charybde et Scylla : ou bien ils se livrent à de grandes analyses et ne font rien de pratique, ou bien leurs initiatives sont précipitées et inconsidérées. D'un côté se trouvent les organismes où des bureaucrates occupés à des études, des analyses, des enquêtes, à la rédaction de rapports dépassent en nombre les chercheurs travaillant dans le domaine. À l'autre extrême, nous trouvons un petit nombre d'organismes de taille relativement modeste où un noyau de personnes très expérimentées prend des décisions rapides et efficaces.

Aux organismes ainsi pris entre deux feux, la constitution du GCRAI (Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale) et l'expansion des CIRA (Centres internationaux de recherche agricole) ont dû offrir une solution très intéressante pour l'affectation d'une très petite partie des fonds qu'ils consacrent au soutien de la recherche agricole. Voilà enfin un réseau de centres internationaux dirigés par un groupe numériquement faible, mais composé d'experts chevronnés formant le Comité consultatif technique (CCT) et le secrétariat du GCRAI. Chacun de ces centres est doté d'un conseil d'administration international formé de personnalités qui garantissent l'intégrité de son fonctionnement et chacun d'eux est dirigé par un scientifique de renommée internationale assisté d'experts de haute réputation. Leur souci premier est d'utiliser au mieux l'argent reçu pour des recherches qui donneront des résultats rapides en améliorant le lot du petit paysan quelque part dans ce monde. Tout le système est orienté vers l'action, animé par un zèle presque missionnaire, et sa conception, de même que son exécution, porte la marque d'un esprit international. Au fonctionnaire, assiéé de toutes parts, qui tente de faire un bon usage des fonds qui lui sont confiés au profit de tel ou tel pays défavorisé, le Groupe consultatif doit apparaître comme un receveur sûr et sensé.

Si le jugement porté sur ce système est juste, même partiellement, il convient alors de ne pas considérer le problème du développement des CIRA principalement sous son aspect financier. Si leur expansion s'accompagne de résultats de premier ordre et de coût proportionné susceptibles — grâce aux réseaux nationaux d'agriculture — d'un rendement rapide, il ne faudrait pas, en effet, la contrarier. Le CCT ne devrait pas se préoccuper en premier lieu de l'augmentation des dépenses, mais plutôt du maintien de la qualité et de l'efficacité. En fait, il a deux rôles capitaux à jouer dans le système : d'une part, étudier les nouvelles tâches qu'on voudrait confier aux CIRA en termes aussi bien scientifiques que géopolitiques, de façon à s'assurer qu'elles sont bien au niveau des normes élevées assignées au système; d'autre part, contrôler continuellement le rendement des centres, comme il le fait à présent.

Si le CCT réussit à remplir cette difficile mission avec célérité et efficacité, et si les conseils d'administration s'acquittent aussi bien de leur fonction, le développement des centres ne dépendra plus des disponibilités financières, mais de l'existence de projets — et d'exécutants — qui répondent aux hautes exigences du groupe. Si le système fonctionne efficacement en rejetant les projets marginaux ou douteux, il maintiendra sa réputation auprès des donateurs et n'aura pas de difficulté à se procurer les fonds nécessaires. Je crois que la menace la plus sérieuse qui pourrait peser sur lui ne proviendrait pas du manque de fonds — pour cause d'expansion exagérée — mais plutôt de la baisse dans la qualité des programmes et de leurs exécutants qu'entraînerait cet excès d'expansion.

Si le CCT, le secrétariat du GCRAI, les conseils d'administration, les directeurs généraux et les scientifiques internationaux qui œuvrent au sein du système sont unanimes dans leur vision d'une organisation de taille modeste, de haute qualité, exempte de bureaucratie, pragmatique et

axée sur l'amélioration par la science de la condition des agriculteurs pauvres de la planète, cette organisation ne sera pas limitée par un défaut de financement; elle le sera par la rareté des compétences et dans beaucoup de ses orientations, par l'absence d'idées nouvelles et fructueuses.

D'après mon expérience personnelle, forcément incomplète puisque fondée sur un petit nombre seulement de CIRA — dont toutefois le Centre international d'amélioration du maïs et du blé (CIMMYT), l'un des plus anciens et des plus importants —, j'ai le sentiment qu'aucun de ces centres n'approche du seuil où la gestion deviendrait impossible. La raison pour laquelle certaines personnes croient que les centres approchent de la "limite extrême" s'explique par un phénomène plus perceptible dans l'industrie ou le commerce. Un homme monte une petite affaire qui se développe avec succès dans divers secteurs; soudain il se trouve assailli dans tous les secteurs par toutes sortes de problèmes. Il doit alors soit éviter tout agrandissement, soit au contraire jouer délibérément l'expansion de façon à pouvoir recruter des compétences qui lui permettront de gérer en équipe la nouvelle affaire agrandie. J'ai l'impression que quelques-uns des CIRA ont atteint ce point critique pour une gestion autonome. Il faudrait sans doute s'efforcer davantage de recruter, puis de retenir des gestionnaires du budget et du personnel qui seraient dans leurs domaines les égaux en excellence des meilleurs scientifiques internationaux.

Ayant émis l'opinion qu'il n'y a probablement aucune raison, sur le plan financier ou sur celui de la gestion, de limiter le développement des CIRA dans un avenir prévisible, je tiens cependant à insister sur le fait que je ne suis pas en faveur d'une expansion précipitée ni trop rapide. Les conseils d'administration doivent prendre bien garde de ne pas encourager la création d'empires et "la croissance pour la croissance". Il ne faut augmenter le personnel et les installations que pour l'exécution de programmes bien pensés qui tombent dans le domaine spécialisé du centre concerné et qui seront de toute évidence mieux réalisés par le centre en question que par tout autre. On ne dira jamais assez qu'il faut garder les équipes de recherche aussi petites que possible. Même en très petit nombre, des scientifiques de haut niveau aidés de bons techniciens peuvent faire des merveilles.

Un bon fonctionnement du système dans cette perspective dépend essentiellement de la présence, dans chaque centre, d'un conseil d'administration fort et efficace qui accepte pleinement la responsabilité d'aider le directeur général à choisir un bon programme et à le gérer efficacement. On ne peut compter sur la confiance et le soutien financier des donateurs et on ne peut espérer de progrès en ce domaine que si les donateurs peuvent tabler sur l'aptitude des conseils d'administration à choisir et épauler de bons directeurs généraux lesquels, à leur tour, choisiront et appuieront des équipes de recherche et de gestion de tout premier ordre.

Les donateurs peuvent être impressionnés par la qualité du travail de tel ou tel centre, mais ce sont les directives avisées du secrétariat du GC et du CCT qui permettent aux équipes de centres très différents de collaborer efficacement.

Et finalement il y a le CCT, que je vois comme le chien de garde scientifique et la conscience du système. Aussi longtemps que les conseils d'administration, les directeurs généraux et le personnel international seront d'un haut niveau professionnel, il n'aura besoin d'aucune autorité pour contrôler les programmes des centres; il pourra continuer à agir comme par le passé en usant de son influence qui s'exerce à la fois sur les donateurs et sur les centres. Les centres devraient garder, comme ils l'ont maintenant, le droit de déterminer leurs propres programmes, mais il y aura évidemment quelques rares cas où un donateur passera outre à l'avis du CCT et financera un programme malgré le refus de financement de celui-ci. La sagesse et l'expérience des membres du CCT sont en fin de compte la garantie de l'intégrité scientifique du système dans son ensemble. □