

[Text]

the provincial governments should be reflected in the members of the board, that it should be more and more government agencies or government oriented agencies than private sector as suggested by the report?

**Mr. Cardozo:** I cannot say that I have thought that one out completely. But surely, Mr. Roy, the objective is to carry the private sector with you. For the program to be a success, it requires increasing devotion from industry. You heard some fears voiced this morning about government interference, and if this corporation is conceived of as yet another body of bureaucrats it may not sell itself to industry, and if it does not sell itself to industry it will not get off the ground. I agree there has to be representation from the government on the board, but whether that should be a majority, I have not thought that out completely.

But there would be a danger though that if there was majority government representation the organization might become too bureaucratic-minded. We do not want files and red tape, we want quick decisions from the board. I think there has got to be government membership on the board but I do not think I could entirely agree that it should be a majority just because the 75 per cent working capital is from the government—it is the people's money too.

**Mr. Roy:** Do you think this board should be oriented to do market research or to have better co-ordination between the financial institutions and the different departments of government. Should the first priority be to find a market or get more institutional financing?

**Mr. Cardozo:** I presume this is the function of the trade commissioners and the trade officers abroad. We have already got officers who should be doing this, but they have not done it. They have not done it to the extent that it has made Canada a nation of exporters. Again, I exclude the very large and very competent exporters and a goodly number of small ones. Research is available. As the gentleman before me said, if you go out and dig for it you can find it, it is there; there is fabulous information available in the provincial and federal governments. But medium-sized industry is not going to spend time to plow through it, so research per se would not be worth it. But if this trading corporation is given the mandate of trading with certain budgets and coming up with a profit, then they have to do the research and they have to buy in Canada to export abroad, and that is going to help. But if it is only research, it will take a much longer time and it might not even achieve the purpose.

• 1115

**Mr. Roy:** Should the principle of the board be based as a non-profit corporation or profit-oriented?

**Mr. Cardozo:** I think a nominal profit should be the objective otherwise they could become loose. It should not be a

[Translation]

capital d'exploitation souscrit par les gouvernements fédéral et provinciaux pour choisir les membres du conseil d'administration et que ceux-ci devraient être de plus en plus des représentants d'organismes gouvernementaux ou d'organismes dépendant du gouvernement au lieu de provenir du secteur privé, comme il est proposé dans le rapport?

**M. Cardozo:** Je ne peux pas dire que j'ai approfondi la question. Mais sûrement, monsieur Roy, il faut avoir l'adhésion du secteur privé. Si le programme doit réussir, il faut que l'industrie suive. Certaines craintes ont été exprimées au sujet de l'ingérence du gouvernement et, si cette société est vue comme un autre groupe de bureaucrates, il se peut qu'elle ne rencontre pas la faveur de l'industrie et, dans ce cas, elle ne pourra pas réussir. Je conviens que le gouvernement devra être représenté au conseil d'administration, mais je n'ai pas encore déterminé si les membres du gouvernement devraient former la majorité.

Cependant, on court le danger, si les représentants du gouvernement sont en majorité, que cet organisme devienne trop bureaucratique. Nous ne voulons pas être entravés par des dossiers et de la paperasserie, nous voulons que le conseil prenne des décisions rapides. Je pense que le gouvernement doit être représenté au conseil d'administration, mais je ne suis pas tout à fait d'accord pour une représentation majoritaire, sous prétexte que 75 p. 100 du capital d'exploitation provient du gouvernement. C'est aussi l'argent des contribuables.

**M. Roy:** Croyez-vous que ce conseil doit s'orienter vers l'étude du marché, ou assurer une meilleure coordination entre les institutions financières et les différents ministères? Doit-on se préoccuper d'abord de trouver un marché ou d'obtenir un meilleur financement?

**M. Cardozo:** Je suppose que c'est le rôle des délégués commerciaux du Canada et des agents commerciaux à l'étranger. Nous avons déjà des agents qui devraient jouer ce rôle, mais ils ne l'ont pas fait. Ils n'ont pas rempli leur tâche au point de faire du Canada une nation d'exportateurs. Là encore, je fais exception pour les exportateurs très importants et compétents et pour un bon nombre de petits exportateurs. Comme mon prédécesseur vient de vous le dire, on peut utiliser les résultats des recherches si on se donne assez de mal pour les trouver. Les gouvernements fédéral et provinciaux sont une mine d'informations. Cependant, la moyenne entreprise ne va pas passer son temps à dépouiller ces informations; donc la recherche pure ne vaut pas la peine. Cependant, si on charge cette société du commerce de faire des affaires dans les limites d'un budget et d'obtenir des bénéfices, alors elle doit faire des recherches et elle doit acheter au Canada pour exporter à l'étranger. Ainsi, elle sera utile. Cependant, si elle ne se consacre qu'à la recherche, cela prendra plus de temps et il se pourrait même qu'on n'atteigne pas les objectifs visés.

**M. Roy:** Le principe de base de la Commission devrait-il être celui d'une société à but non lucratif ou celui d'une société à but lucratif?

**M. Cardozo:** Je crois qu'un faible profit devrait être réalisé, sans quoi les affaires risqueraient de péricliter. Cette société de