

Résumé du rapport de l'examen externe du projet d'envergure Institut pour la connectivité dans les Amériques (ICA)

Octobre 2005

Préparé par : M^{me} Katrina Rojas, Groupe de gestion Universalia; M. Antonio José J. Botelho, Université pontificale catholique de Rio de Janeiro; M. Ignacio Távara, Université catholique du Pérou
Préparé avec la Section de l'évaluation du CRDI

Buts du projet d'envergure

- 1** Le gouvernement du Canada a créé l'Institut pour la connectivité dans les Amériques (ICA), lors du troisième Sommet des Amériques, tenu à Québec en avril 2001. Ce projet d'envergure a été intégré au domaine de programme Technologies de l'information au service du développement (TIC-D) du CRDI. Bénéficiant d'un financement de départ de 20 millions CAD du Canada, l'ICA a reçu comme mandat d'appuyer les trois thèmes du Sommet (Renforcer la démocratie, Créer la prospérité, Réaliser le potentiel humain) par le truchement du recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce mandat, qui devait prendre fin au cours de l'exercice 2005-2006, a été prolongé jusqu'en 2006-2007, sans aucun financement supplémentaire.
- 2** L'ICA a pour mission de favoriser les utilisations innovatrices des TIC au service du développement dans les Amériques. Il appuie des projets dans trois grands domaines : innovation et démonstration, réseaux de savoirs et mise en commun de connaissances, et cyberstratégies. En outre, les documents constitutifs de l'ICA précisent que sa programmation doit être axée sur les quatre priorités thématiques suivantes : offrir aux jeunes des occasions d'acquérir des compétences en TIC, de vivre des expériences et d'échanger des connaissances en participant à des réseaux, aider les collectivités et les régions qui cherchent à surmonter les défis posés par le fossé numérique, relier les institutions du continent qui se penchent sur ces questions, et accélérer la mise en oeuvre d'initiatives de cybergouvernement.
- 3** Plusieurs intervenants du gouvernement canadien ont aidé à formuler l'idée d'institut et à la transformer par la suite en réalité. Outre le CRDI, l'Agence canadienne de développement international (ACDI), Affaires étrangères Canada (AEC) et Industrie Canada ont participé à ce processus. Ces partenaires fondateurs ont formé un Groupe de travail, ou comité directeur, pour l'ICA. Un Conseil consultatif hémisphérique (CCH), qui regroupe des représentants du gouvernement, de la société civile, du milieu universitaire et du secteur privé, a aussi été mis sur pied.

Méthodologie employée pour l'examen

- 4 La collecte des renseignements pour l'examen s'est faite au moyen d'une revue de la documentation, d'études de cas et d'entrevues menées en personne et par téléphone auprès d'intervenants du Canada et de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (région ALC) ainsi que d'organisations d'aide multilatérale oeuvrant dans le domaine des TIC-D. En tout, plus de 70 personnes ont été consultées au cours du processus d'examen. Les données ont été recueillies entre octobre 2004 et avril 2005.

Constatations de l'examen

Objectifs et résultats de l'ICA

- 5 L'examen externe a révélé que l'ICA **avait accompli des progrès notables dans le cadre de sa mission qui est de favoriser les utilisations innovatrices des TIC** au service du développement dans les Amériques. Bien que les projets n'en soient qu'aux premières étapes de mise en oeuvre, leurs extrants ont déjà contribué à modifier les interventions, les comportements et les relations entre les partenaires du programme. En général, ces modifications, ou incidences, se produisent chez les organismes intermédiaires.
- 6 **Création de réseaux et nouveaux partenariats.** Les projets de l'ICA ont favorisé l'établissement de nouvelles relations entre les acteurs gouvernementaux eux-mêmes, entre ces derniers et les membres de la société civile, et entre de nombreux autres groupes de partenaires.
 - Le réseau du cybergouvernement est actif et réunit les membres du public ciblé – les hauts représentants gouvernementaux responsables des programmes et de la stratégie de cybergouvernement de chacun des pays de la région. Ce réseau a aussi généré de nouvelles possibilités de collaboration horizontale entre les pays, comme en témoignent les échanges entre le Chili et l'Uruguay concernant le programme d'approvisionnement « Chile Compras ».
 - La consultation/table ronde tenue par l'ICA dans les Caraïbes a donné l'occasion aux organismes de réglementation en TIC de partager, pour la première fois, une tribune avec des groupes de la société civile, ce qui leur a permis de voir qui ils étaient, ce qu'ils pensaient et ce qu'ils voulaient. La Communauté virtuelle des intervenants dans le domaine des TIC des Caraïbes (CIVIC), qui a résulté de cette rencontre, est reconnue comme une tribune virtuelle où continuent de se rassembler militants et praticiens des TIC-D.
 - L'ICA a réuni des partenaires pour l'établissement de réseaux pilotes WiFi. Les nouvelles relations entre différents ordres de gouvernement (au Panama), entre des universités et des télécentres communautaires (au Brésil), et entre des collectivités, des organisations non gouvernementales (ONG), des entreprises privées et des missions du Canada à l'étranger (en Équateur) ne sont que quelques exemples des nouvelles formes de partenariats qui émergent.

- Un autre exemple des nouveaux liens créés grâce aux extrants des initiatives de l'ICA est le Programme des ordinateurs pour les écoles (OPE), qui a donné lieu à de nouvelles alliances entre la société civile, le gouvernement et, dans certains cas, le secteur privé.

7 Élargissement des horizons et adoption de nouveaux cadres réglementaires. Les appréciateurs ont relevé plusieurs exemples qui montrent comment les projets de l'ICA ont influencé les responsables des politiques et comment ces derniers ont contribué, à leur tour, à modifier les politiques.

- La consultation Les responsables des politiques en matière de cybergouvernement ont pu se renseigner sur des expériences qui reflétaient davantage leur réalité politique et économique et en tirer des enseignements. Les programmes de cybergouvernement qu'ils conçoivent et mettent en oeuvre sont meilleurs et plus efficaces. Le projet Réseau des chefs de file du cybergouvernement en Amérique latine et dans les Caraïbes (RED GEALC) a été bénéfique non seulement pour les pays plus développés de la région, qui cherchent maintenant à perfectionner leurs outils de cybergouvernement dans des secteurs particuliers (comme l'approvisionnement), mais aussi pour les pays qui n'en sont qu'aux premières étapes de l'élaboration d'une stratégie générale dans ce domaine. Grâce aux outils fournis par le réseau (p. ex. des études comparatives), les pays réussissent à se doter d'une vision en matière de cybergouvernement et à élaborer des programmes qu'ils mettent ensuite en oeuvre à l'aide de ressources provenant soit de leurs propres budgets, soit d'organisations d'aide multilatérale.
- Un certain nombre de pays ayant participé au projet OPE ont manifestement commencé à modifier leurs cadres réglementaires et institutionnels de façon à favoriser les initiatives de mise à niveau d'ordinateurs. Le Brésil, le Guatemala et le Panama figurent au nombre des pays qui ont pris des mesures favorables à la mise en place d'un programme OPE et qui ont réussi à lancer leurs propres initiatives après avoir pris part au projet OPE. Par exemple, le Brésil est intervenu très rapidement pour modifier sa législation, trouver des locaux et établir de solides partenariats.
- L'un des projets de l'ICA en Amérique centrale est un bon exemple d'initiative ayant contribué à remédier à un manque de renseignements (sur l'état de préparation électronique des petites, moyennes et microentreprises, ou MPME) et à convaincre les responsables des politiques de la nécessité d'inciter les MPME à adopter les TIC et à les intégrer à leurs stratégies commerciales. Ce projet a été l'un des facteurs ayant conduit à la mise sur pied d'un comité spécial composé des sous-ministres responsables des politiques pour les MPME du Guatemala, du Honduras, d'El Salvador, du Nicaragua et du Costa Rica; ce comité a été créé pour permettre à ces derniers d'échanger des idées sur la façon d'accroître la compétitivité de ces entreprises.

8 Amélioration de l'accès à des utilisations TIC abordables et de meilleure qualité dans les collectivités. Bien que la plupart des changements susmentionnés aient touché

des organismes intermédiaires, les projets de l'ICA ont aussi permis d'apporter des améliorations au sein des collectivités ciblées.

C'est particulièrement le cas des projets pilotes WiFi, qui visent à donner à des collectivités démunies un accès aux TIC, à un coût abordable. Ainsi, dans le bidonville de Maré, à Rio de Janeiro, la demande et l'intérêt de la collectivité pour les programmes de formation à l'informatique et à la participation citoyenne dispensés par le télécentre (Escola de Informática e Cidadania) ne cessent d'augmenter. En outre, l'implantation de services à large bande a rehaussé la qualité de l'accès à Internet du centre, ce qui a entraîné une augmentation du nombre d'utilisateurs et forcé ce dernier à mettre à niveau son matériel informatique. Les intervenants d'El Chaco, en Équateur, ont indiqué, eux aussi, que la qualité de vie des habitants s'était améliorée grâce aux moyens utilisés par les institutions locales pour intégrer la technologie sans fil. Dans les zones rurales, où l'infrastructure à large bande est à peu près inexistante, ces projets ont permis d'améliorer la connectivité à l'échelle locale.

- 9 La plupart des priorités thématiques prévues dans la mission de l'ICA ont été abordées par la programmation de l'ICA, sauf peut-être celle ayant trait aux jeunes. Les projets examinés par les appréciateurs témoignent des efforts déployés pour connecter des collectivités et des institutions ainsi que pour accélérer la mise en place du cybergouvernement. C'est notamment le cas des projets pilotes WiFi qui ont consisté soit à fournir à des collectivités un accès à un réseau, soit à créer un réseau de portails éducatifs destiné à rassembler les ministres de l'Éducation ou encore à établir un réseau consacré au cybergouvernement.
- 10 L'ICA est devenue une initiative canadienne qui exerce ses activités dans toute la région ALC et en sert les intérêts et non une institution pancontinentale indépendante, contrairement à ce qui avait été prévu dans ses documents constitutifs. En 2004, le CRDI a informé le Secrétariat du Conseil du Trésor de ce changement d'orientation, adopté sur l'avis et avec le consentement du Groupe de travail, dont les membres avaient tous exprimé le souhait que l'ICA demeure une initiative canadienne. Qui plus est, l'Institut n'avait jamais obtenu de financement de sources extérieures (p. ex., les banques multilatérales de développement, les fondations) – condition essentielle pour qu'il soit reconnu comme une entité pancontinentale – et avait financé ses programmes grâce à des fonds d'origine strictement canadienne. L'ICA a toutefois conservé un caractère régional, comme en témoigne le rôle de partenaire régional qu'il a exercé dans le cadre du dernier Sommet des Amériques.
- 11 L'ICA devait tirer parti de la réussite et de l'expérience du Canada. L'examen a révélé qu'il a atteint ce but. La plupart des projets examinés intègrent des expériences ou une perspective canadiennes, notamment en mettant à profit des réalisations et modèles découlant de la stratégie *Un Canada branché*, ainsi que l'expertise et la technologie canadiennes, et en facilitant la mise en commun d'expériences canadiennes et latino-américaines.
- 12 L'ICA s'est employé à favoriser l'acquisition de connaissances en organisant des consultations et des discussions en ligne et en adoptant divers mécanismes de rétroaction,

comme le Conseil consultatif hémisphérique (CCH) ainsi que d'autres voies de communication plus informelles. Comme l'ICA existe depuis peu et que ses projets durent en moyenne deux ans chacun, peu d'entre eux ont été évalués à ce jour. Par conséquent, il n'a pas vraiment été possible de s'inspirer des résultats d'évaluation pour élaborer des programmes ni d'en dégager des enseignements; l'évaluation est d'ailleurs considérée comme un aspect à améliorer au cours d'un second cycle de programmation du projet d'envergure.

13 L'examen externe a montré l'investissement en temps, efforts et ressources qu'a exigé le passage de l'étape de la conception à celle où l'ICA a enfin entrepris ses premières activités, lequel a notamment comporté l'exécution d'un processus régional de consultation et la création des organismes consultatifs de l'Institut. L'ICA a commencé à financer des projets en 2002, mais n'a disposé de tout le personnel dont il avait besoin qu'en 2003. Ces trois dernières années, il a appuyé plus de 60 initiatives dans la région, notamment des consultations, des études de cas, des forums en ligne et des projets visant à fournir un accès à large bande à Internet et réalisés par Cyberlien des Amériques. Le montant des investissements varie entre moins de dix mille dollars pour la tenue d'événements ou d'activités, comme la réunion-débat sur les transferts électroniques [e-remesas] qui s'est déroulée au Honduras, et plus de trois millions de dollars dans le cas des projets de Cyberlien des Amériques.

14 Les extraits de l'ICA sont généralement appréciés pour leur qualité technique et leur pertinence pour les intervenants. L'examen d'un échantillon de projets et de leurs réalisations a révélé les types d'outils que l'ICA utilise pour influencer ses partenaires.

- **Études de cas.** La majorité des études de cas de l'ICA sont liées à des initiatives plus importantes, ce qui peut inciter les publics cibles à les utiliser davantage. Les études de cas et les rapports servent surtout à présenter des exemples, des enjeux, des problèmes ainsi que des solutions qui pourraient s'appliquer dans le cadre d'initiatives plus vastes actuellement réalisées par l'ICA, comme des projets pilotes WiFi, Cyberlien des Amériques, le programme Des ordinateurs pour les écoles, le réseau de portails éducatifs et les activités axées sur la mise en place du cybergouvernement dans la région ALC.
- **Ressources d'information en ligne.** La base de données sur les projets TIC réalisés dans la région ALC et la carte de la connectivité comptent parmi les pages les plus visitées du site Web de l'Institut. De nombreux intervenants au Canada ont souligné que ces extraits étaient représentatifs du créneau que l'ICA cherchait à occuper – devenir un centre et agent d'information offrant les meilleures ressources possible.
- **Réseaux qui favorisent l'élaboration de cyberstratégies.** Le projet Soutien de la création d'un gouvernement en ligne en Amérique latine et aux Caraïbes a procuré aux responsables de l'élaboration des stratégies et aux gestionnaires des programmes dans le domaine du cybergouvernement de la région une infrastructure qui leur permet d'échanger des idées, de l'information et des connaissances. La modeste, mais malgré tout importante contribution en ressources de l'ICA, a été appréciée par les intervenants. Ce projet montre que

- l'Institut réussit à combler des lacunes en facilitant la coordination, la collaboration et la mise en commun d'efforts entre les pays.
- **Évaluations de l'état de préparation électronique dans un secteur particulier.** L'ICA a appuyé le projet Les TIC et la compétitivité des micro, petites et moyennes entreprises d'Amérique centrale, dont la première phase, qui est presque terminée, a consisté à évaluer l'état de préparation électronique des MPME. Les résultats de cette initiative ont contribué à l'élaboration d'un plan d'action régional portant sur les façons d'utiliser les technologies numériques pour développer les compétences en affaires des MPME. Les appréciateurs considèrent que, à l'étape actuelle de la mise en oeuvre, le projet répond à important un besoin et offre plusieurs possibilités, dont celles de générer des connaissances, de renforcer les capacités et d'amener les principaux acteurs gouvernementaux à conjuguer leurs efforts en vue d'accroître la compétitivité des MPME.
- **Mécanismes de mise en commun de modèles.** Le Programme des ordinateurs pour les écoles (OPE), créé en collaboration avec Industrie Canada et l'Organisation des États américains (OEA), a donné aux praticiens de la région ALC une vue d'ensemble des principaux éléments du programme OPE et les a aidés à dresser des plans d'affaires pour la mise sur pied de programmes nationaux. En moins d'un an, les extrants du projet (ateliers et forums en ligne) ont fourni aux pays participants les outils de base qui ont permis à un grand nombre d'entre eux de progresser à ce chapitre. Ces résultats tendent à confirmer l'hypothèse émise lors de l'annonce de la création de l'Institut et voulant que les enseignements tirés du programme *Un Canada branché* pourraient aider d'autres pays à élaborer et à mettre en oeuvre plus rapidement des programmes similaires. Le projet montre également comment l'ICA réussit à intéresser les intervenants canadiens aux différents aspects de son mandat régional.
- **Projets de démonstration.** Les projets pilotes WiFi visent à établir des réseaux locaux sans fil à l'aide des technologies WiFi dans diverses collectivités. Ces technologies permettent de fournir des services Internet sur un territoire plus vaste, à partir d'un seul point d'accès, et d'en faire bénéficier un plus grand nombre d'utilisateurs en les reliant à une même connexion, sans frais récurrents additionnels. La principale contribution de l'ICA a consisté à découvrir et à démontrer dans quelle mesure ces technologies pouvaient améliorer la connectivité et réduire le fossé numérique dans l'ensemble de la région.

Cyberlien des Amériques, qui a pour but de fournir un accès Internet à haut débit abordable pour favoriser le développement social à l'échelle régionale, a suscité des attentes élevées chez les intervenants de la région ALC et est souvent considéré comme un legs du premier cycle de programmation de l'ICA. Cyberlien des Amériques est un organisme canadien sans but lucratif et il devrait brancher le Réseau du savoir et de l'apprentissage des Caraïbes d'ici à l'automne 2005.

L'initiative @Campus Mexico donne aux fonctionnaires du gouvernement du

Mexique la possibilité de développer leurs compétences en utilisant différents moyens électroniques. Elle montre comment l'ICA peut aider un gouvernement à réaliser son projet de réforme de la fonction publique et, plus particulièrement, comment l'apprentissage en ligne permet de former un grand nombre de fonctionnaires répartis dans une vaste région. Lors de sa visite au CRDI, en avril 2004, le président Fox a souligné l'importance du soutien accordé au projet par le gouvernement actuel. Le processus de mise à l'échelle du projet en Amérique centrale a déjà été amorcé, le gouvernement du Mexique ayant entamé des discussions avec celui du Guatemala en vue de conclure une entente officielle qui permettrait d'aller de l'avant avec le projet @Campus Americas et en vue de la tenue d'une conférence @Campus en novembre 2005.

- 15 L'ICA compte en grande partie sur les partenariats qu'il forge – souvent avec plusieurs intervenants – pour financer et réaliser ses projets. Toutes les initiatives examinées sont cofinancées par des organisations, dont la Banque interaméricaine de développement (BID), l'Organisation des États américains (OEA), l'ACDI et Industrie Canada, et par d'autres programmes du CRDI (Pan Amériques). Les relations entre les différents partenaires d'exécution peuvent devenir, par moments, assez complexes et plutôt lourdes à gérer, notamment entre les organismes centraméricains responsables du projet visant à utiliser les TIC pour accroître la compétitivité des MPME. L'ICA est donc obligé de participer à la gestion des relations entre ces nombreux partenaires dans le cadre du processus de mise en oeuvre.
- 16 L'ICA a réussi à attirer d'autres sources de financement pour ses projets. Les données font état d'un ratio de levier financier moyen de plus de deux pour un. Selon l'Institut, ce financement additionnel s'est chiffré à 22,4 millions CAD, dont environ 60 % proviennent d'institutions d'aide multilatérale et d'institutions régionales (comme la BID, la Banque mondiale, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et l'OEA) et 16 % d'autres programmes et projets d'envergure du CRDI, principalement Pan Amériques. D'autres ministères du gouvernement canadien et des entreprises privées cofinancent également des projets de l'ICA.
- 17 L'ICA a créé une plateforme commune de communication – à partir de son site Web, de ses bulletins et de ses groupes de discussion – qui a contribué à intensifier la collaboration régionale et l'apprentissage virtuel. L'intérêt manifesté à l'égard des rapports, des études de cas et des expériences régionales a nettement augmenté avec le temps. En avril 2005, l'Institut a accueilli sur son site Web (www.icamericas.net) plus de dix mille visiteurs par mois, alors qu'il n'en recevait qu'environ mille en janvier 2003. En date d'avril 2005, il avait distribué douze bulletins à plus de mille abonnés dans l'ensemble de la région. Le site Web, les bulletins et un grand nombre de publications de l'ICA (ou leur sommaire) sont disponibles en quatre langues : l'espagnol, l'anglais, le français et le portugais.
- 18 L'examen a révélé que **l'un des points faibles de l'ICA était l'absence de cadre programmatique et de stratégie (exposant clairement les extrants recherchés) sur lesquels s'appuyer non seulement pour gérer et évaluer ses projets, mais aussi pour rendre compte de son rendement aux principaux intervenants.** En outre, au moment de la conception de l'ICA, on a formulé des énoncés généraux décrivant les buts et objectifs du projet, les approches à privilégier, ses thèmes prioritaires et ses axes de

programmation. Or, on n'a pas clairement établi les incidences et le rayonnement correspondants, comme cela aurait été le cas si on avait rédigé un descriptif.

- 19** Le deuxième point faible relevé concerne **l'absence d'une démarche structurée et systématique d'intégration des sexes/spécificités dans la programmation de l'ICA.** L'égalité entre les sexes n'est pas explicitement mentionnée dans le Programme de connectivité du Sommet et n'est pas considérée comme un objectif dans aucun des documents constitutifs de l'ICA. Ce sont là deux motifs qui peuvent expliquer pourquoi il n'y a pas d'approche favorisant la prise en compte de cette question ni dans la programmation de l'Institut, ni dans les projets qui ont été examinés. De plus, l'ICA ne dispose pas du personnel spécialisé voulu dans ce domaine (des spécialistes au sein de son équipe ou encore des consultants spécialisés en la matière) et s'en est remis à Pan Amériques, le projet d'envergure auquel il est jumelé, en ce qui concerne la recherche et l'analyse sexospécifiques. Compte tenu de l'importance de l'égalité entre les sexes pour la stratégie générale du CRDI, le Sommet des Amériques et l'égalisation des possibilités offertes par les TIC, il conviendrait d'accorder une priorité stratégique à cette question et d'y consacrer du personnel spécialisé au cours du deuxième cycle de programmation de l'ICA.

Points forts et points faibles de la stratégie et de l'approche de l'ICA

- 20** La stratégie de « mise en route » de l'ICA comportait un large éventail de projets très diversifiés. Bien que ce plan ait nécessité l'étalement des ressources les premières années, il a tout de même permis à l'ICA de créer un réseau d'intervenants sectoriels et régionaux et de jeter les fondements d'une stratégie de « maturation » qui l'a amené à adopter des projets ayant une portée plus large et véritablement régionale. Cette stratégie s'est distinguée de la précédente par les aspects suivants : des budgets plus élevés, une meilleure capacité à attirer du financement, des mécanismes de financement et de mise en oeuvre plus complexes, des risques plus grands et de meilleures possibilités de retombées.
- 21** L'ICA est reconnu pour ses points forts dans plusieurs domaines, et en particulier sa capacité à associer des partenaires, individuellement ou collectivement, à ses projets et son rôle d'intermédiaire entre les institutions et les secteurs. Son aptitude à utiliser une approche régionale est très appréciée et le distingue des organisations internationales qui exercent essentiellement leurs activités à une échelle nationale. On a relevé des points faibles, notamment le fait que de nombreux intervenants ne savaient toujours pas quel était au juste le créneau de l'ICA et que la plupart d'entre eux estimaient que l'Institut devrait se doter d'une macro stratégie.
- 22** L'ICA est un projet d'envergure bien adapté à la situation qui prévaut actuellement sur le terrain, aux réalités de la région ALC ainsi qu'à la démarche et aux thèmes du Sommet des Amériques. Il est également considéré comme une initiative pertinente par un grand nombre de ses principaux intervenants.
- 22.1** Les gouvernements des pays cibles apprécient les différents rôles joués par l'ICA et un certain nombre des plus importants d'entre eux – ceux de l'Argentine, du Brésil, du Chili et du Mexique – sont partenaires des projets de l'ICA.

- 22.2 En ce qui concerne la société civile, les impressions recueillies auprès de certains groupes laissent entendre que la perception que l'on a de l'ICA ne correspond pas à ce qu'il fait en réalité.
- 22.3 La participation du secteur privé a été modeste, mais de plus en plus grande, et son rôle devra être clairement défini dans la stratégie de l'ICA. De récentes initiatives, telles que IT Access for Everyone (ITAFE) et Alooo.com, annoncent de nouveaux degrés d'engagement de la part du secteur privé.
- 22.4 Les organisations d'aide multilatérale, tant régionales qu'internationales, ont fini par reconnaître l'importance et la complémentarité du rôle joué par l'ICA dans le domaine des TIC-D dans la région. Elles apprécient la capacité de l'Institut à cerner les besoins et à nouer des liens avec des micro-intervenants et, plus particulièrement, à mettre sur pied des projets horizontaux à l'échelle méso.
- 22.5 Les partenaires fondateurs provenant du gouvernement canadien ont affirmé appuyer totalement les travaux de l'ICA, mais ont souligné certaines préoccupations concernant la stratégie, la vision et certains aspects du modèle de l'ICA. Ils ont également convenu, dans un échange de correspondance, qu'il convenait d'aller de l'avant avec un deuxième cycle de programmation, sous réserve de certaines conditions, dont une évaluation positive et un mandat renouvelé.

Composition et fonctionnement du modèle de l'ICA

- 23 Même si le processus d'intégration de l'ICA au CRDI n'a pas été des plus lisses, la plupart des intervenants du Centre et de l'ICA ont affirmé retirer des avantages mutuels de ce rapprochement. Leurs doléances portent surtout sur les procédures administratives qui, bien qu'elles n'aient pas nui à l'efficacité de l'ICA, ont eu des répercussions sur sa culture organisationnelle. Les résultats du « jumelage » de l'ICA avec Pan Amériques se manifestent à l'échelle des projets, dans le cadre de la détermination de sujets d'intérêt commun et sous des formes abstraites. Des inquiétudes ont en outre été exprimées quant à la relation entre les deux programmes et la place qu'ils occupent respectivement dans la région et au Canada. Comme les raisons qui justifient ce jumelage tiennent toujours, il est nécessaire, selon les constatations de l'examen externe, de consolider cette relation complémentaire d'une manière qui tienne compte de la nécessité pour chacun des programmes d'avoir sa propre image distinctive et qui permette d'expliquer clairement aux intervenants externes (au Canada et dans la région) la nature du lien qui les unit.
- 24 Le Conseil des gouverneurs et la haute direction du CRDI ont assumé la responsabilité de la gouvernance de l'ICA. L'Institut fonctionnait de la même façon que les autres entités du domaine de programme TIC-D, sauf que d'autres éléments avaient été intégrés dans son modèle, notamment le Conseil consultatif hémisphérique (CCH) et le Groupe de travail, tous les deux mis sur pied par les partenaires fondateurs. L'examen a fait ressortir plusieurs points forts liés à l'existence du CCH tout en révélant que cette ressource était probablement sous-utilisée. Plusieurs facteurs semblent avoir contribué à limiter son apport, notamment sa composition, sa compréhension du rôle qu'il a à jouer et les mécanismes utilisés faire participer ses membres.

- 25 Le modèle a aussi créé des possibilités à long terme pour le CRDI de prendre part à des discussions d'ensemble avec les représentants des autres partenaires fondateurs. Le Centre a apprécié les échanges avec le Groupe de travail et les conseils fournis par celui-ci, même si le taux de roulement élevé des membres a nui à la qualité de ces relations. Les membres du Groupe de travail ont exprimé certaines réserves quant à la façon dont les relations ont évolué, car ils n'ont pas pu, comme ils s'y attendaient, participer au processus de prise de décisions stratégiques. Ces problèmes n'ont pas empêché l'ICA de produire d'excellents résultats au cours du premier cycle de programmation. Cependant, ils témoignent des défis que pose inévitablement la gestion des relations et des attentes et font ressortir des faiblesses quant à la façon dont l'ICA fait participer les intervenants.
- 26 En général, l'équipe de l'ICA est reconnue pour son expertise technique et ses capacités. Les deux principaux points faibles relevés ont trait au fonctionnement de l'équipe : le manque d'uniformité dans les communications internes et la gestion de l'information, et le fait que l'équipe doive assumer des responsabilités trop lourdes – les travaux de Cyberlien des Amériques ayant demandé, au cours des derniers mois, un important investissement en personnel et principalement en temps de gestion. L'équipe est peut-être trop petite pour abattre la charge de travail qu'on lui confie actuellement; ses membres ont souligné la nécessité d'augmenter tout particulièrement le personnel de soutien administratif.

Questions de réflexion

- 27 Les intervenants provenant des partenaires fondateurs ont énoncé des idées très différentes, quoique complémentaires, concernant leur vision de l'ICA. Ainsi, la plupart d'entre eux voient l'Institut comme un centre de référence ou d'excellence dans le domaine des meilleures pratiques à l'appui du développement de la connectivité/des TIC-D dans la région (un guichet unique, un dépôt). Cette vision mettrait l'accent sur la qualité des travaux de l'Institut et sur son rôle de chef de file plutôt que sur son mandat de financement. Elle pourrait aussi englober l'idée selon laquelle l'ICA devrait se concentrer sur la création de « modèles de franchisage » qui permettraient de recueillir et d'échanger avec d'autres acteurs les expériences de l'utilisation de stratégies en matière de TIC-D menées dans la région (p. ex., les projets Schoolnet) et les enseignements en découlant. Selon ce concept, l'ICA agirait à titre de facilitateur compétent auprès des intervenants des divers pays de la région. L'une des personnes consultées a développé un peu plus cette idée et a proposé d'accorder à l'ICA le statut d'organisme d'exécution dont le mandat consisterait non seulement à favoriser l'innovation, le transfert de technologies et la formation dans le domaine des TIC-D, mais aussi à octroyer des fonds d'amorçage à des projets de coentreprise dans les Amériques.
- 28 La discussion sur les visions de l'ICA a également révélé quelques-unes des attentes concrètes des intervenants à l'égard de la deuxième période du financement accordé par le gouvernement canadien, dont les suivantes : la nécessité pour l'ICA de désigner trois ou quatre activités/projets qui constitueront ses signes distinctifs; la nécessité pour l'ICA de clarifier son énoncé de valeur; l'importance de planifier ce cycle de programmation en ayant un objectif en tête, puisque ce sera vraisemblablement la dernière fois que le gouvernement canadien attribuera des fonds

- 29** Le processus, ou modèle, institutionnel de l'ICA soulève des préoccupations au sein des partenaires fondateurs, la principale étant le sentiment général d'insatisfaction qu'ils éprouvent à l'égard du mécanisme utilisé pour obtenir leur collaboration. Selon eux, le rôle qui leur a été attribué ne leur a pas donné la possibilité de se prononcer sur l'orientation stratégique de l'Institut. Par conséquent, certains d'entre eux soutiennent qu'il est nécessaire de détacher l'ICA du CRDI et de le constituer en organisme indépendant pour permettre à toutes les parties prenantes de participer davantage aux décisions stratégiques. D'autres pensent qu'il faut simplement clarifier les « règles du jeu » du modèle actuel, la nature de la coopération étroite entre le CRDI et l'ICA et, plus particulièrement, le rôle des intervenants externes dans le processus.
- 30** Le rôle futur du CCH est un autre aspect à considérer. De nombreux intervenants (presque la totalité des membres du CCH consultés) ont indiqué qu'il fallait élargir le rôle du comité en adoptant des paramètres et des mécanismes qui lui permettraient de jouer un rôle plus actif sur le plan stratégique. En outre, il conviendrait peut-être d'en revoir la composition, qui n'est plus appropriée selon certains intervenants.
- 31** Les différents points de vue recueillis par les appréciateurs laissent entendre qu'il serait utile, avant d'entreprendre le processus de préparation de la présentation au Conseil du Trésor et pour en faciliter l'exécution, d'organiser un dialogue de haut niveau au cours duquel les intervenants canadiens discuteraient des incidences stratégiques qu'ils attendent du deuxième cycle de programmation de l'ICA ainsi que des paramètres opérationnels. Ces discussions pourraient avoir pour but de clarifier les questions suivantes : le dilemme créé par l'opposition entre le rôle de l'Institut au Canada par opposition à son rôle panaméricain et les moyens à prendre pour le résoudre au cours du deuxième cycle de programmation; la relation entre l'ICA et Pan Amériques et son évolution; le rôle, les attentes et les solutions à adopter pour favoriser la participation des partenaires fondateurs.
- 32** Les intervenants internes et externes ont suggéré un certain nombre d'orientations pour la programmation future. De plus, la stratégie actuellement mise de l'avant comporte des éléments qui pourront, une fois combinés avec les besoins et efforts émergents, servir de cadre programmatique après 2006. Les nouvelles orientations proposées mettent toutes l'accent sur les trois priorités suivantes : augmenter les partenariats avec le secteur privé dans le domaine des TIC-D; intensifier les interventions de l'ICA visant à encourager la tenue de discussions dans le but de promouvoir l'adoption de programmes de connectivité; renforcer le rôle de l'ICA en tant qu'agent de promotion de la transparence.
- 33** Le rapport de l'examen se termine par des réflexions sur l'importance grandissante de l'économie du savoir dans la programmation adoptée dans le domaine des TIC-D ainsi que par une revue de quelques-unes des répercussions possibles de cette tendance sur l'ICA. L'Institut a déjà entrepris des travaux dans ce domaine, mais l'intégration de l'économie du savoir dans sa programmation pourrait l'obliger non seulement à apporter des modifications à son mode de fonctionnement, mais aussi à établir des relations plus soutenues avec ses partenaires de manière à assurer, par exemple, la viabilité à long terme

des projets. L'entrepreneuriat et l'innovation sont des caractéristiques de l'économie du savoir qui pourraient exiger des efforts considérables sur le plan de la gestion des risques.