

123843

**LE CADRE STRATÉGIQUE
DES SECRÉTARIATS
AU CRDI**

**Approuvé par le Conseil
des gouverneurs du CRDI
juin 1999**

LE CADRE STRATÉGIQUE DES SECRÉTARIATS AU CRDI

INTRODUCTION

Le rapport intitulé *Partenariats d'apprentissage : Examen des secrétariats du CRDI* décrit l'étude sur l'historique et la valeur des secrétariats effectuée par la Section de l'évaluation du CRDI. Les constatations issues de cette étude étaient fondées sur des entrevues détaillées réalisées auprès des gouverneurs, de membres de la direction et du personnel du CRDI, des directeurs exécutifs des secrétariats et des membres de leur personnel, ainsi qu'auprès d'autres bailleurs de fonds. Le rapport s'appuyait aussi sur une étude minutieuse de documents internes et d'écrits portant sur l'innovation organisationnelle. Le rapport a été présenté à la haute direction en décembre 1998 et le Conseil des gouverneurs du CRDI en a discuté en janvier 1999.

Partenariats d'apprentissage a présenté une chronique des réussites et des lacunes de chaque secrétariat, décrit les forces du concept et défini les améliorations à y apporter. La grande conclusion du rapport, c'est que «le mode de fonctionnement que représentent les secrétariats fonctionne bien et jouit de l'appui du CRDI et de ses partenaires bailleurs de fonds». La haute direction est d'accord et réaffirme l'appui qu'elle accorde aux secrétariats. Nous reconnaissons toutefois que le CRDI a établi ce mode de fonctionnement sans définir entièrement la raison d'être des secrétariats et sans cadre pour en régir la création et le fonctionnement. Nous reconnaissons que, comme on l'indique dans *Partenariats d'apprentissage*, «si on entend tirer un rendement maximum des secrétariats, on doit améliorer le cadre de leur fonctionnement» et que le CRDI doit «déterminer ce que les secrétariats représentent collectivement pour sa mission et comment ils s'insèrent dans sa stratégie institutionnelle».

Le présent document, qui constitue la réponse de la haute direction aux principales questions soulevées dans *Partenariats d'apprentissage*, repose sur la recommandation clé du rapport :

On devrait dresser un cadre stratégique pour les secrétariats... On y trouverait cinq volets liés entre eux : direction stratégique, planification des activités, gestion du rendement, comptes à rendre et fonctionnement et structure.

Nous sommes d'avis que les politiques énoncées dans la présente réponse constituent globalement un solide cadre stratégique qui régira l'établissement et le fonctionnement des secrétariats et leur permettra de s'épanouir pour devenir un instrument efficace de promotion du développement international par la recherche. La création de ce cadre ne constitue toutefois pas l'aboutissement de l'histoire. Notre façon de comprendre le fonctionnement optimal des secrétariats continuera d'évoluer, ce qui entraînera des rajustements occasionnels qui viseront

à assurer que nous avons le modèle optimal. Le plus important, c'est que nous reconnaissons que ce cadre aura une valeur limitée si nous ne répondons pas à un thème omniprésent dans *Partenariats d'apprentissage*, à savoir que le CRDI doit tendre constamment vers les relations clés qui font que les secrétariats donnent des résultats. Il faudrait saisir la moindre occasion d'assurer l'existence d'une inclusivité et d'une collégialité entre les secrétariats et le reste du CRDI, tant à l'échelon des programmes qu'à celui de l'administration. En outre, l'amélioration des relations du CRDI avec d'autres bailleurs de fonds doit faire constamment l'objet d'études, de discussions et d'interventions, car sans ces relations, les secrétariats ne pourront exister. Enfin, les secrétariats doivent maintenir la stratégie de collaboration avec nos partenaires des pays en développement, qui reflète nos valeurs de base et sur laquelle repose notre réputation internationale.

Avant de décrire le cadre stratégique, il faut définir les secrétariats. Le concept a suscité un peu de confusion jusqu'à maintenant, en partie parce qu'on a créé l'expression «quasi secrétariat». Pour dissiper cette confusion, nous proposons une définition claire qui comporte quatre caractéristiques minimales. La définition repose sur le fait qu'un secrétariat n'est pas une entité légale distincte : c'est plutôt une entité qui s'abrite sous l'aide de la personne morale qu'est le CRDI. Cela signifie que le CRDI doit assumer la responsabilité des activités financières, administratives et légales du secrétariat. Dans chaque cas, on nomme un directeur exécutif qui est chargé de diriger les secrétariats et qui a des comptes à rendre à la fois au CRDI et au Comité directeur du secrétariat. La grande distinction entre un secrétariat et d'autres entités de programme, c'est que la responsabilité du programme est cédée au Comité directeur, constitué de représentants du CRDI, d'autres bailleurs de fonds et, dans nombre de cas, d'experts des pays en développement.

La définition d'un secrétariat, qui regroupe les quatre caractéristiques minimales, est la suivante :

«Un secrétariat est une entité de programme qui fait légalement partie du CRDI, est dirigé par un directeur exécutif et est financé et dirigé en partenariat avec des tiers.»

Pour qu'une entité soit un secrétariat, le Conseil des gouverneurs du CRDI doit en approuver la création et tous les secrétariats doivent se conformer au présent cadre stratégique.

1. L'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les secrétariats doivent avoir une orientation stratégique pour répondre à la question suivante : «Pourquoi, quand et comment faudrait-il recourir au mécanisme du secrétariat pour réaliser le programme du CRDI?» On peut trouver la réponse dans la *vision* et la *mission* du secrétariat, ainsi que dans les *valeurs fondamentales* connexes. On peut considérer la *vision* comme l'objet ultime du développement que nous visons. La *mission* représente l'ensemble des conditions optimales que nous cherchons à créer en recourant aux secrétariats, et qui nous permettront de

chercher plus efficacement à réaliser notre *vision*. Les *valeurs fondamentales* représentent les qualités de la réflexion et de la conduite qui régissent cette recherche.

(i) *Vision*

La haute direction est d'avis que la caractéristique principale des secrétariats, c'est leur nature fondée sur la collaboration. À cet égard, les secrétariats sont tout simplement un nouveau modèle d'un thème durable. Il est essentiel de collaborer avec des tiers pour atteindre nos buts, ce qui a toujours caractérisé le travail du CRDI. Le Parlement l'exige. L'article 4 de la Loi sur le CRDI charge le Centre, lorsqu'il cherche à atteindre ses objectifs, «d'encourager en général la coordination de la recherche pour le développement international et de favoriser la coopération dans la recherche sur des problèmes de développement entre les pays industrialisés et les régions en développement, pour leur bénéfice mutuel». La collaboration, c'est toutefois plus qu'un principe directeur : c'est une nécessité pratique. Seul, le CRDI ne peut pas toujours atteindre ses buts. La collaboration avec des tiers dans le contexte des secrétariats nous a permis de réaliser davantage et nous aidera à faire encore plus à l'avenir.

Dans sa réflexion sur ce que devrait être la vision des secrétariats, la haute direction a envisagé de nombreuses possibilités, et notamment de mettre l'accent sur une partie des programmes du CRDI dans le recours aux secrétariats, de les utiliser surtout pour des projets très risqués ou de les considérer comme un stade de la prestation de programme à mesure qu'ils évoluent de l'état d'initiative de programme à celui d'entité légale distincte. Nous concluons qu'il ne faut pas limiter le modèle de collaboration à une circonstance en particulier. La spécialisation des secrétariats dans un domaine donné ou un type d'activité en particulier ne semble présenter aucune valeur apparente. En ce qui concerne le risque, il se peut que certains secrétariats entreprennent des activités très risquées (nous n'avons rien contre le partage du risque), mais rien n'empêche une initiative de programme du CRDI d'être très risquée elle aussi, ou rien n'oblige un secrétariat à être très risqué s'il est possible de collaborer avec des tiers pour rendre une entreprise plus certaine. En ce qui concerne l'évolution, une initiative de programme qui réussit peut très bien devenir un secrétariat où d'autres bailleurs de fonds trouveront de la valeur au travail effectué et voudront prendre part à sa régie et à son financement. De plus, n'importe quel secrétariat pourrait devenir une entité distincte, surtout lorsque l'appui du secteur privé sous forme d'actionariat s'impose ou qu'il est souhaitable d'établir une organisation indépendante dans un pays en développement. Il n'est toutefois pas nécessaire que ces scénarios dominent la vision des secrétariats. Les bonnes idées de collaboration par l'entremise des secrétariats émanent de nombreuses sources autres que les initiatives de programme et le CRDI devrait les saisir. Lorsqu'un secrétariat est établi, on peut décider que le CRDI devrait continuer de l'héberger compte tenu des complexités juridiques et autres qui peuvent empêcher le secrétariat de devenir une entité distincte.

En fin de compte, l'essence même de la vision qui guide tous les programmes du CRDI est celle qu'exprime la Loi sur le CRDI. La vision des secrétariats ne diffère de celle des initiatives de

programme ou des projets spéciaux que par le mécanisme choisi pour chercher à la réaliser. On peut donc formuler ainsi la vision des secrétariats :

«Les secrétariats amorceront, encourageront, appuieront et effectueront des recherches sur les problèmes du monde en développement et les moyens d'appliquer et d'adapter des connaissances scientifiques, techniques et autres afin de favoriser le progrès économique et social et un environnement durable. Les bailleurs de fonds qui participeront à la régie et au financement des secrétariats donneront plus d'effet au CRDI et l'on préconisera la collaboration avec les populations des pays en développement en les faisant participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes des secrétariats.»

En adoptant cette vision, la haute direction affirme de nouveau que le CRDI doit demeurer fidèle à son mandat parlementaire et ne pas en sortir imprudemment pour se lancer à la recherche de ressources ou d'objectifs de programmes que le Centre n'a pas les moyens d'atteindre. Habituellement, les secrétariats entreprendront des activités conformes au cadre de programme général et s'intéresseront à de grandes questions qui font partie d'un de ces trois principaux domaines de programme. Lorsqu'un secrétariat proposé se trouve à la périphérie de notre domaine d'activité normal, il faut présenter à la haute direction un argument particulièrement convaincant pour qu'elle en recommande l'établissement au Conseil des gouverneurs.

(ii) *Mission*

La mission des secrétariats est constituée d'une série de buts qui nous aideront à réaliser notre vision. Ces interventions sont les suivantes :

- ◆ constituer un point de convergence de ressources et de compétences spécialisées afin d'augmenter le savoir sur le développement;
- ◆ donner du leadership et de la crédibilité internationale à la recherche des objectifs du développement;
- ◆ créer des conditions propices à l'innovation pour résoudre des problèmes de développement;
- ◆ étendre le rayonnement et améliorer l'impact du CRDI et d'autres organismes de développement;
- ◆ entreprendre des activités conjointes de façon coordonnée lorsque c'est essentiel à la réussite;
- ◆ faire participer les populations des pays en développement à la prise de décisions sur les programmes;
- ◆ promouvoir une démarche multidisciplinaire en vue de la résolution des problèmes;
- ◆ consentir un certain degré d'autonomie aux personnes qui administrent le programme.

Lorsque cette mission est réalisée avec succès, elle ajoute de la valeur et de la capacité aux programmes du Centre. Les secrétariats augmentent à la fois le nombre des personnes et des

organismes qui participent à la réalisation de notre vision générale et les ressources qui y sont affectées.

La haute direction peut sembler d'avis que les secrétariats constituent de meilleurs instruments de développement que les initiatives de programme ou les projets spéciaux. Ce n'est toutefois pas le cas. La collaboration avec des tiers a ses obligations et ses avantages, et il est possible de réaliser certains éléments de la mission des secrétariats par d'autres moyens. Le recours à ces moyens doit être sélectif. Or, lorsque nos objectifs en matière de développement sont bien harmonisés avec ceux d'autres bailleurs de fonds, les secrétariats sont un excellent moyen d'étendre le rayonnement de nos activités et de leur donner plus d'effet.

(iii) Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales intégrées aux activités des secrétariats et à leur façon de procéder devraient refléter celles que l'on retrouve dans d'autres activités du CRDI. Voici quelques-unes des valeurs qui ont duré pendant toute l'histoire du Centre :

- ◆ une grande volonté d'obtenir des résultats positifs dans les pays et les régions en développement;
- ◆ une croyance selon laquelle les résultats de recherche sont des biens publics qu'il faut partager;
- ◆ une volonté de créer de la capacité par le transfert de connaissances spécialisées et d'aptitudes à la réalisation de recherche et à l'application des résultats de recherche;
- ◆ une volonté d'apprendre constamment et d'appliquer les leçons apprises à la fois dans des domaines ciblés et à des façons novatrices d'améliorer les conditions dans le monde en développement;
- ◆ une orientation vers la recherche des stratégies de gestion et d'organisation les plus efficaces et vers leur application aux besoins des pays et des régions en développement;
- ◆ une volonté de rendre entièrement compte aux contribuables, aux partenaires et aux populations des pays en développement de l'utilisation efficace des ressources financières et humaines;
- ◆ une recherche d'équité dans tous les aspects des activités, qui fait que l'on accorde une attention particulière à la problématique hommes-femmes et aux groupes vulnérables;
- ◆ une volonté de favoriser et d'appuyer une organisation bienveillante qui respecte et apprécie les employés et leurs contributions.

La haute direction est d'avis que ces valeurs guident maintenant les secrétariats du CRDI et qu'elles sont aussi celles de nos partenaires. Dans l'établissement et l'administration de nouveaux secrétariats, ces valeurs devraient continuer d'éclairer nos choix de programmes et la façon dont les secrétariats s'acquittent de leur tâche.

2. PLANIFICATION D'UN SECRÉTARIAT

(i) *Le besoin de planification*

Dans un chapitre du document *Partenariat d'apprentissage* intitulé «Enseignements tirés de l'expérience», on recommande d'«élaborer et d'appliquer un plan sommaire d'activités des secrétariats en fonction des leçons tirées de l'expérience et du mandat unique du CRDI». La haute direction est tout à fait d'accord. Un grand nombre des lacunes du passé sont attribuables au fait qu'on n'a pas établi de plan solide et réaliste d'examen par le Conseil pour orienter la direction. L'histoire des secrétariats au CRDI constitue une riche source de savoir sur ce qu'il faut pour donner à un secrétariat la meilleure chance possible de réussir.

Même si chaque secrétariat doit émaner d'un plan qui repose sur la rigueur intellectuelle, la haute direction reconnaît qu'il y a souvent une période de gestation pendant laquelle on échange des idées et fait l'essai de concepts de programmes de toutes sortes de façons, notamment par des activités financées uniquement par le CRDI. L'obligation d'établir un plan rigoureux ne doit pas étouffer les initiatives prometteuses avant que les concepts portent fruit. Cette exigence vise à assurer qu'avant de s'engager à créer un secrétariat et à assumer tout ce qui en découle, le CRDI a analysé minutieusement et documenté soigneusement la solidité du concept. Il faut tenir pleinement compte de tous les éléments de la planification, peser tous les risques et communiquer au Conseil suffisamment de renseignements pour lui permettre de prendre une décision éclairée sur l'établissement d'un secrétariat.

Notre but n'est pas de conformer tous les secrétariats à une formule préétablie de réussite. Dans le cas du risque, par exemple, le degré de risque que le CRDI est prêt à tolérer peut varier en fonction de l'aspect crucial du secrétariat pour les activités de base du CRDI. La force des secrétariats doit beaucoup à la flexibilité du mécanisme comme réponse particulière à des besoins précis dans le domaine des programmes. Des critères rigoureux appliqués dans tous les cas ne devraient pas empêcher d'établir divers secrétariats. La clé consiste à assurer que l'argumentaire relatif à un secrétariat tient compte de tous les éléments pertinents.

(ii) *Les éléments d'un plan*

Dans *Partenariats d'apprentissage*, on établit trois domaines clés dont tout plan doit tenir compte, soit l'orientation, la capacité et les relations. En ce qui concerne l'orientation, on conclut dans *Partenariats d'apprentissage* que la réussite passe obligatoirement par un énoncé concis de mission, de buts et d'objectifs. On y dit qu'il est possible de faciliter la concision en limitant l'envergure géographique de l'activité, en concentrant les efforts sur des façons particulières de régler un problème et en limitant rigoureusement le nombre des objectifs. On a constaté que sans orientation précise, il est très difficile de vendre le secrétariat aux bailleurs de fonds et de canaliser les efforts de façon à avoir une incidence sur le développement.

Dans le domaine de la capacité, on conclut dans le rapport que le problème le plus fréquent et le plus sérieux auquel fait face le CRDI, c'est l'insuffisance des ressources financières ou humaines nécessaires pour réaliser le programme d'un secrétariat. Les problèmes financiers ont inclus les suivants : passer trop de temps à trouver des fonds plutôt qu'à établir un bon programme, essayer de veiller à ce que les bailleurs de fonds tiennent leurs promesses et adapter l'envergure scientifique et géographique du travail au budget disponible. À cause de ces problèmes, le CRDI est devenu de façon inattendue le bailleur de fonds de dernier recours, ce qui a entraîné la fermeture du secrétariat. Les problèmes de personnel ont inclus des évaluations excessivement faibles de l'effectif nécessaire pour effectuer un travail, l'affectation de membres du personnel à des emplois pour lesquels ils n'étaient pas qualifiés et l'incapacité de trouver un chef de file à plein temps possédant les connaissances spécialisées nécessaires et, surtout, capable de travailler en collaboration. Les lacunes dans ce domaine sont à l'origine d'un manque général de confiance chez les bailleurs de fonds.

En ce qui concerne les relations, on conclut dans *Partenariats d'apprentissage* que les secrétariats ont une meilleure chance de réussir s'ils sont bien harmonisés avec la culture, le mandat et la mission du CRDI et s'il existe de bonnes relations interpersonnelles entre les membres de leur personnel, d'autres membres du personnel du CRDI et nos partenaires. On conclut aussi qu'il est préférable que les secrétariats aient une façon comparable d'aborder le CRDI. Par exemple, ceux qui ont besoin d'une participation commerciale lourde sont désavantagés par rapport à ceux qui ressemblent davantage au CRDI par leur concentration sur le secteur à but non lucratif. Lorsqu'il y a un bon chevauchement avec les compétences techniques du CRDI et celles de ses programmes, un secrétariat sera très avantage par la synergie et l'appui que la Direction générale des programmes peut lui fournir. Enfin, on affirme que les secrétariats dont la mission correspond aux grands objectifs des politiques publiques du Canada semblent avoir la meilleure chance de recevoir un appui soutenu.

La haute direction est d'avis que la planification d'un secrétariat devrait déboucher sur une «proposition de secrétariat» que l'on présentera au Conseil des gouverneurs et qui s'inspire des leçons tirées de notre expérience des secrétariats. Sans compter qu'il servira de base sur laquelle le Conseil s'appuiera pour approuver l'établissement du secrétariat, ce document jouera un rôle important lorsqu'il s'agira d'attirer d'autres bailleurs de fonds et servira aussi à l'évaluation du rendement du secrétariat. Ce document doit répondre entièrement aux questions suivantes qui portent sur les enjeux stratégiques, ainsi que sur l'orientation du secrétariat proposé, sa capacité et ses relations :

Questions stratégiques :

1. Comment est née l'idée du secrétariat ?

2. Comment le secrétariat proposé se conforme-t-il à l'orientation stratégique des secrétariats et en particulier comment la mission et les buts des programmes du secrétariat proposés font-ils progresser la vision et la mission des secrétariats?
3. Quels sont les risques que le secrétariat n'atteigne pas ses buts et quelle est la stratégie de désengagement dans ce cas?
4. Combien de temps prévoit-on qu'il faudra au secrétariat pour atteindre ses buts?
5. Le secrétariat pourrait-il devenir éventuellement une entité distincte?

Orientation

1. Qu'est-ce qui justifie le programme du secrétariat?
2. À quel problème s'attaque-t-il?
3. Qui exige qu'on règle le problème?
4. Qu'est-ce que l'on fait d'autre sur la scène internationale pour s'attaquer au problème?
5. Quels sont les buts et objectifs précis que l'on vise à long terme, sur cinq ans, par exemple?
6. Quel est l'essentiel du programme des travaux des premières années que l'on soumettra à l'approbation du Comité directeur?
7. Quel est le plan d'action que l'on suivra au cours de la première année pour lancer les travaux du secrétariat?
8. Le travail a-t-il un point de convergence géographique?
9. Y a-t-il des facteurs connus qui pourraient faire changer l'orientation?
10. Quels résultats peut-on prévoir pour répondre au problème sur lequel porteront les efforts du secrétariat?
11. Comment mesurer et évaluer la réussite et quelles étapes concrètes peut-on fixer et suivre pour assurer que le secrétariat a le rayonnement et l'effet prévus?

Capacité

Ressources financières

1. Combien devraient coûter l'établissement et l'administration du secrétariat?
2. Quelles sont les dépenses de programme minimales nécessaires pour établir un programme efficace?
3. Quel est le ratio acceptable entre le programme et les opérations?
4. Combien d'argent le CRDI devrait-il affecter au secrétariat?
5. Quels sont le montant, la durée et l'ampleur de l'engagement officiel et prévu d'autres bailleurs de fonds?
6. Comment prévoit-on obtenir du financement supplémentaire?
7. Y a-t-il d'autres activités concurrentes sur la scène internationale qui diminueront la capacité de réunir des fonds?
8. Y a-t-il des possibilités d'obtenir du financement de non-partenaires, notamment en organisant des activités de financement ou vendant des technologies?
9. Si le travail du secrétariat correspond à d'autres éléments des politiques publiques du Canada, pourrait-il attirer d'autres bailleurs de fonds canadiens?
10. Quel est le plan de repli en cas d'urgence financière si les engagements attendus ne se concrétisent pas?

Ressources humaines

1. Quel est l'effectif nécessaire approprié?
2. Le directeur exécutif sera-t-il à plein temps?
3. Quel est le marché des membres principaux du personnel en ce qui concerne la disponibilité et le coût?
4. Les ressources disponibles suffisent-elles pour obtenir les ressources humaines nécessaires?
5. Le soutien financier et administratif nécessaire est-il facile à obtenir du CRDI?

6. Pour assurer la réussite du secrétariat, faudra-t-il faire appel de façon inusitée au temps de la direction du CRDI?

Relations

1. Comment le fait de s'attaquer au problème est-il lié à ceux qui intéressent le reste des programmes du CRDI?
2. Comment le travail du secrétariat compléterait-il ou appuierait-il le travail actuel du CRDI?
3. La méthode de travail, la structure organisationnelle et la stratégie de solution de problèmes proposées se comparent-elles à celles qu'utilise le CRDI?
4. Quel avantage comparatif général y a-t-il pour le CRDI à héberger le secrétariat?
5. Quels avantages comparatifs y a-t-il à héberger le secrétariat à Ottawa ou dans un bureau régional?
6. Comment répondra-t-on au besoin d'avoir de bonnes relations de travail avec le CRDI lorsqu'il s'agira de doter le secrétariat d'un effectif?

(iii) Approbation du secrétariat

La haute direction indique au Conseil des gouverneurs que l'approbation officielle d'un secrétariat peut varier si l'on suppose que la proposition suscite des réactions favorables. Dans le cas de secrétariats proposés qui en sont à leur stade le plus avancé, l'approbation du Conseil est la dernière étape avant la mise en place de l'appareil du secrétariat. Il se peut toutefois, dans certaines circonstances, que le financement n'ait pas fait l'objet d'un engagement officiel ou que le Conseil demande qu'on modifie le plan. Le Conseil a alors deux choix. Lorsque la modification de la proposition du secrétariat nécessite un travail considérable, le Conseil voudra peut-être revoir le document modifié avant d'établir le secrétariat. Dans d'autres cas, le Conseil peut être satisfait de la teneur du plan, pourvu que l'on satisfasse à certaines conditions, comme celle de constituer une masse critique de bailleurs de fonds qui s'engageront officiellement à financer le secrétariat. On suggère que dans ces cas, le Conseil autorise l'établissement du secrétariat à certaines conditions. La présidente serait autorisée à créer le secrétariat si l'on satisfait aux conditions. Une telle façon de procéder est souhaitable, car l'approbation conditionnelle permet à la direction d'aller de l'avant avec les nombreuses étapes à franchir pour établir un secrétariat vu qu'elle aura confiance d'avoir l'appui du Conseil.

3. GESTION DU RENDEMENT

On a conclu dans *Partenariats d'apprentissage* que même si les secrétariats ont produit une bonne valeur compte tenu de l'investissement, la gestion systématique des résultats en aurait produit encore davantage. On recommande d'inscrire fermement au programme de tous les secrétariats l'évaluation de la mise en œuvre du programme scientifique et le rendement général du secrétariat. À cette fin, il faut notamment définir les aspects critiques à évaluer et créer des indicateurs de rendement.

La haute direction est d'avis qu'il faudrait créer à cette fin un cadre de gestion du rendement qui servira à deux fins de haut niveau. Tout d'abord, le cadre permettra à la direction de chaque secrétariat, à son Comité directeur et à ses bailleurs de fonds d'évaluer toutes les facettes du rendement du secrétariat. Deuxièmement, il indiquera au CRDI et à d'autres bailleurs de fonds dans quelle mesure le recours au mécanisme du secrétariat atteint les buts visés.

La haute direction a l'intention de mettre en œuvre le cadre général suivant de gestion du rendement, en collaboration avec la direction des secrétariats et leur Comité directeur. On essaie de présenter dans ce cadre une liste complète des caractéristiques qui indiquent un rendement optimal. Ces caractéristiques sont regroupées dans quatre domaines clés du rendement : pertinence, efficacité, efficience et viabilité financière.

I. Un secrétariat pertinent s'adaptera à l'évolution des contextes et des capacités et prendra les mesures nécessaires pour que ses principaux bailleurs de fonds et bénéficiaires continuent d'appuyer sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités. Le secrétariat veillera à :

1. réviser régulièrement ses activités afin de tenir compte de l'évolution des contextes et des capacités;
2. revoir périodiquement sa mission et son rôle;
3. revoir régulièrement les besoins de ses bailleurs de fonds et de ses bénéficiaires;
4. surveiller constamment sa réputation;
5. faire preuve d'innovation en créant des idées et des technologies nouvelles et en s'y adaptant.

II. Un secrétariat efficace se rapproche de la réalisation de sa mission et de l'atteinte de ses buts. Il veillera à :

6. établir une mission claire que son personnel connaît et comprend;
7. mettre en œuvre un programme de travaux qui améliore l'appui dans un domaine d'importance pour tous ses bailleurs de fonds;
8. définir ses indicateurs qualitatifs et quantitatifs de rendement;
9. mettre en œuvre un système d'évaluation de l'efficacité;
10. utiliser les résultats d'évaluation et d'autres commentaires pour s'améliorer.

III. Un secrétariat efficace atteindra ses objectifs dans le contexte d'une structure de coûts appropriée. Il veillera à :

11. utiliser de façon optimale ses ressources financières et humaines;
12. définir et atteindre une norme d'«optimisation des ressources»;
13. être à la hauteur des comparaisons opérationnelles appropriées;
14. pouvoir réagir rapidement à des conditions nouvelles.

IV. Un secrétariat financièrement viable présentera un excédent continu des revenus sur les dépenses. Il veillera à :

15. recevoir régulièrement de l'argent de ses bailleurs de fonds;
16. augmenter sa base de ressources;
17. suivre continuellement sa situation financière pour s'assurer qu'il existe un excédent viable non engagé;
18. ne pas dépendre en grande partie d'un seul bailleur de fonds.

Pour mesurer le rendement d'une initiative à bailleurs de fonds multiples, il est crucial de comprendre le rendement que tous les bailleurs de fonds attendent et de l'intégrer à la conception du secrétariat, à son programme et à son évaluation ultérieure. Il faut examiner le programme pour s'assurer qu'il donne un bon rendement et revoir les activités afin d'assurer que les mécanismes de prestation fonctionnent bien. Chaque bailleur de fonds peut avoir des attentes spéciales, mais devrait s'engager à réaliser les attentes de tous les autres bailleurs de fonds.

Il faut en outre étalonner l'évaluation du rendement de façon à tenir compte de trois variables clés. Tout d'abord, un secrétariat peut avoir une structure unique liée aux objectifs de son programme. Par exemple, un secrétariat qui est avant tout une entité subventionnaire n'est pas conçu de la même façon qu'un autre qui jouera un rôle de catalyseur pour encourager des tiers à appliquer des ressources techniques, politiques ou financières à une tâche. Une structure efficace pour un de ces modèles pourrait très bien se révéler inefficace dans un autre cas.

Deuxièmement, le rendement attendu variera selon le stade où en est le secrétariat dans son évolution prévue. Chaque secrétariat est une expérience de collaboration dans un domaine en particulier. Il faudra naturellement du temps pour atteindre un niveau de rendement efficace et efficace et il faut tempérer les attentes pour donner à un secrétariat la chance d'atteindre son régime de croisière.

Troisièmement, les secrétariats ont une nature entrepreneuriale et devraient être prêts à relever des défis importants. C'est pourquoi il peut s'agir d'entreprises très risquées. Les niveaux du risque acceptables sont un facteur important de l'établissement de ce qui constitue un bon ou un mauvais rendement et c'est pourquoi ils devraient être clairs avant que l'on décide des mesures du rendement utilisées. Tous les bailleurs de fonds devraient connaître les risques et les accepter comme élément de la collaboration.

4. LE CADRE REDDITIONNEL

Leur double nature complique la question des comptes à rendre pour les secrétariats. Ils sont devant la loi une partie constituante du CRDI et les bailleurs de fonds s'attendent à ce que le Centre assure la solidité de leur gestion financière et administrative. Par ailleurs, tous les bailleurs de fonds participent à l'orientation des programmes et au contrôle de leur rendement. Cette dualité rend encore plus convaincant le besoin de définir un cadre redditionnel afin d'assurer que toutes les parties sont conscientes de leurs responsabilités. Si l'on ne précise pas clairement aux bailleurs de fonds éventuels, aux dirigeants du secrétariat et au personnel du CRDI les comptes qu'ils devront rendre, cela peut susciter la confusion et ébranler les relations.

Ce cadre redditionnel comporte une liste des principales relations redditionnelles et une description des obligations des parties qui doivent rendre des comptes. Il établit aussi des caractéristiques fondamentales qui devraient à notre avis être celles des comités directeurs des secrétariats. Enfin, on y décrit l'éventail des stratégies de vérification disponibles pour confirmer que les secrétariats fonctionnent de façon à rendre intégralement compte de leurs activités.

(i) Obligation de la présidente de rendre compte au Conseil des gouverneurs du CRDI

En vertu de la Loi sur le CRDI, le président «en assure la direction et contrôle la gestion de son personnel». C'est pourquoi la responsabilité ultime à l'égard des secrétariats et l'obligation de produire des rapports à leur sujet incombent particulièrement à la présidente du CRDI. En pratique, elle peut désigner périodiquement quelqu'un pour la représenter.

L'obligation de la présidente de rendre compte du rendement du programme d'un secrétariat n'est pas absolue, car le CRDI partage avec d'autres membres du Comité directeur le contrôle des enjeux du programme d'un secrétariat. La mesure du contrôle varie selon l'influence que le CRDI a, comme bailleur de fonds, sur l'orientation des programmes qui, elle, varie en fonction de la composition d'un comité directeur donné. La présidente doit toutefois rendre entièrement compte au Conseil des gouverneurs des positions que le CRDI a prises au Comité directeur et présenter au Conseil des rapports périodiques sur l'éventail complet des programmes du secrétariat.

La haute direction est d'avis que la meilleure façon de s'acquitter de cette responsabilité consiste à présenter au Conseil un rapport écrit complet préparé par le directeur exécutif d'un secrétariat, auquel on joint une évaluation de rendement que la présidente présente au Conseil. Cette évaluation pourrait très bien suivre le format décrit ci-dessus comme cadre de gestion du rendement. Le rapport du directeur exécutif devrait être rédigé en fonction des documents sur lesquels le Conseil s'est fondé pour établir le secrétariat ou le financer, comme la proposition de secrétariat ou un résumé de projet. Il devrait aussi se reporter à d'autres documents que le Comité directeur a pu approuver, comme un programme de travaux et budget. Afin d'assurer

que ces rapports sont complets, le CRDI est en train d'élaborer un format proposé qui fera l'objet de discussions avec les secrétariats. La haute direction est d'avis qu'il faudrait présenter ces rapports une fois par année. Les rapports annuels permettront amplement au Conseil d'assurer la surveillance nécessaire et il s'agit aussi d'une période raisonnable au cours de laquelle on peut s'attendre à ce qu'un secrétariat montre des réalisations.

En dehors du domaine de programme, le CRDI a la responsabilité finale de l'intégrité administrative, financière et légale des secrétariats. La double nature des secrétariats ne diminue nullement cette responsabilité et c'est pourquoi la haute direction est d'avis que la présidente devrait avoir autant de comptes à rendre dans ces domaines à l'égard des secrétariats qu'à celui d'autres activités du CRDI. Les rapports sur ces questions présentées au Conseil ou à ses comités devraient être aussi fréquents et détaillés que ceux qui ont trait à d'autres activités du CRDI.

(ii) Obligation du CRDI de rendre compte au Comité directeur et à chaque bailleur de fonds en particulier

Le CRDI a une double obligation de rendre compte de sa gestion des questions qui n'ont pas trait au programme. Tout d'abord, le Centre a des obligations contractuelles envers les bailleurs de fonds en particulier avec lesquels il a signé des ententes de financement comme représentant légal du secrétariat. Dans la plupart des cas, c'est l'organisme de financement qui propose le contrat et détermine ce qu'il exige comme comptes à rendre en contrepartie de son financement. La haute direction est d'avis qu'il importe, pour ses relations avec les bailleurs de fonds et pour limiter sa responsabilité, que ces ententes décrivent le cadre redditionnel qui régit les secrétariats. Il doit plus particulièrement être clair que le CRDI ne contrôle pas les activités de programme du secrétariat. Le bailleur de fonds doit accepter que c'est le Comité directeur du secrétariat qui doit s'assurer que le secrétariat s'acquitte de ces obligations. C'est pourquoi toutes ces ententes doivent être approuvées par le directeur exécutif qui en a reçu le pouvoir du Comité directeur.

Deuxièmement, le CRDI a des obligations envers le Comité directeur. Même si, à strictement parler, le CRDI exerce son autorité sur l'administration des activités du secrétariat qui n'ont pas trait au programme, on reconnaît que la qualité de son administration peut avoir une incidence directe sur le rendement des programmes. Habituellement, toutes les règles légales, financières et administratives du CRDI s'appliquent aux secrétariats. La haute direction est toutefois d'avis que le CRDI doit faire preuve de flexibilité lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes de modification de ses règles, dans les cas où il est dans le meilleur intérêt de faire progresser le programme du secrétariat. C'est le Comité directeur qui devrait demander les principales dérogations à ces règles. Le directeur exécutif peut demander des dérogations mineures. Le CRDI devrait aussi être prêt à informer le Comité directeur de toute lacune administrative du secrétariat, notamment en ce qui concerne le traitement des questions de personnel, lorsqu'il est d'avis que ces lacunes ont une incidence négative sur le rendement du programme. Le CRDI

doit aussi veiller à ce que le Comité directeur reçoive des rapports financiers rapides et exacts conformément à ses exigences raisonnables.

(iii) Obligation du directeur exécutif de rendre compte au CRDI et au Comité directeur

Le directeur exécutif est le chef du secrétariat dont il dirige les programmes et assure la gestion générale. Compte tenu de la double nature des secrétariats, le directeur exécutif doit rendre compte à la fois au Comité directeur et au CRDI.

Le directeur exécutif rend compte au Comité directeur surtout de questions qui ont trait aux programmes, ce qui inclut l'élaboration d'un programme de travaux et budget ou d'un plan d'activités, ou de tout autre document dont le Comité directeur a besoin pour guider le programme du secrétariat. Le Comité directeur tient ensuite le directeur exécutif responsable de la mise en œuvre du programme. Le directeur exécutif doit aussi rendre compte au Comité directeur de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques relatives au programme, comme celles qui pourraient guider la possession des droits à la propriété intellectuelle et la perception de redevances issues de technologies mises au point dans le contexte de projets financés par le secrétariat.

Le directeur exécutif doit rendre compte au Comité directeur des relations que le secrétariat a avec les bailleurs de fonds non représentés au Comité directeur dans le contexte de ses programmes. Le Comité directeur devrait établir les paramètres du pouvoir du directeur exécutif de solliciter des fonds d'autres donateurs, ce qui peut inciter les donateurs en question à participer un jour à la régie du secrétariat s'ils deviennent membres du Comité directeur. Le Comité directeur devrait aussi déterminer l'envergure du pouvoir du directeur exécutif de signer des ententes de financement pour le compte du secrétariat et du Comité directeur, ainsi que du CRDI, qui fait fonction de signataire légal pour le compte du secrétariat. Ce pouvoir porterait sur des questions comme la nature des activités qu'il est possible d'entreprendre et avec qui il est possible de le faire. Pour les discussions qui précèdent la signature d'ententes avec des bailleurs de fonds, le directeur exécutif doit aussi rendre compte au CRDI du fait qu'il a précisé clairement le lien entre le secrétariat et le CRDI. Les bailleurs de fonds devraient être informés comme il se doit de l'envergure redditionnelle du CRDI, des conditions dans lesquelles le Centre est prêt à administrer des fonds pour d'autres donateurs, ainsi que des politiques financières, administratives et légales qui s'appliquent à la gestion des fonds et du programme.

Le directeur exécutif doit rendre compte au CRDI de la gestion du secrétariat dans des domaines autres que ceux des programmes, y compris de la conformité aux politiques financières, administratives et légales du CRDI. Le directeur exécutif doit plus particulièrement rendre compte au CRDI de la bonne gestion des membres du personnel qui sont des employés du CRDI. Le rendement du directeur exécutif devrait satisfaire aux mêmes normes que celles qui régissent celui de tous les gestionnaires du Centre.

(iv) Le Comité directeur

La haute direction est d'avis que les comités directeurs devraient être des entités qui ont le pouvoir réel de diriger un secrétariat. Cela étant dit, il est essentiel d'être très prudent dans leur constitution, en ce qui a trait à la fois à leur composition et à la diffusion de leur rôle.

Par définition, les secrétariats sont des initiatives à bailleurs de fonds multiples. Le CRDI veut que d'autres bailleurs de fonds participent à leur financement et à leur régie et devra donc constituer un comité directeur donné de la façon la plus susceptible d'inciter les bailleurs de fonds à l'appuyer. Il devrait non pas imposer un modèle rigide de composition des comités directeurs, mais plutôt laisser entrevoir à tous les bailleurs de fonds éventuels qu'ils auront un rôle à jouer dans la composition du Comité. La décision principale portera sur la mesure dans laquelle des non-bailleurs de fonds seront membres du Comité directeur. Il est possible de défendre des arguments en faveur et contre la présence importante de non-bailleurs de fonds. Certains pourront croire que ces membres pourront apporter au Comité directeur des compétences spécialisées ou des points de vue particuliers et «légitimer» ainsi le programme du secrétariat. D'autres peuvent penser qu'une composition plus générale diminue indûment l'influence que les bailleurs de fonds peuvent exercer sur l'utilisation des fonds qu'ils ont fournis eux-mêmes.

La haute direction est d'avis qu'il faudrait aborder au cas par cas la question de la composition des groupes directeurs, qui devrait tenir compte de la nature du programme et de la position de ses partenaires bailleurs de fonds. Par conséquent, lorsque le CRDI établit un secrétariat, les bailleurs de fonds seront les premiers membres du Comité directeur. Le CRDI inscrira à l'ordre du jour de la première réunion la question d'accorder à des non-bailleurs de fonds de statut de membre du Comité directeur. Lorsque le Comité directeur n'inclut pas beaucoup de non-bailleurs de fonds, le Comité directeur devrait envisager sérieusement de créer un groupe consultatif constitué d'experts techniques provenant en particulier de pays en développement. Cela vaut également pour les secrétariats qui existent déjà.

Les comités directeurs devraient aussi prendre des décisions sur d'autres questions relatives à leur propre composition, qui portent sur des aspects comme l'importance de la contribution financière qu'un bailleur de fonds doit verser pour devenir membre du Comité directeur et la question de savoir si les bailleurs de fonds ont une influence pondérée en fonction de leur contribution, particulièrement au budget de base. On entreprendra au sujet de la pratique en vigueur dans les secrétariats à cet égard une étude qui pourrait entraîner l'élaboration de lignes directrices sur ces questions qui serviront au Comité directeur.

En ce qui concerne la communication aux comités directeurs de leur rôle dans la régie des secrétariats, la haute direction est d'avis qu'il serait utile d'établir des mandats génériques pour les comités directeurs. Des circonstances particulières peuvent entraîner une modification du mandat en question d'un comité directeur donné, mais il faudrait considérer les éléments suivants comme le point de départ :

1. Approuver le programme des travaux et le budget.
2. Établir les politiques, les stratégies et les priorités des programmes.
3. Évaluer les réalisations des programmes des secrétariats en regard d'un point de comparaison établi.
4. Encourager la participation d'autres bailleurs de fonds au besoin.
5. Étudier et accepter les états de compte.
6. Recommander l'embauche d'un directeur exécutif par le CRDI.
7. Superviser le directeur exécutif dans le domaine de programme et, en collaboration avec le CRDI, dans d'autres questions qui peuvent avoir une incidence directe sur la réalisation du programme par le secrétariat.
8. Établir un processus d'évaluation du directeur exécutif en collaboration avec le CRDI.

(v) *Vérification*

Les secrétariats sont régis par deux autorités, soit le CRDI et le Comité directeur. Par ailleurs, ils sont dirigés par des directeurs exécutifs qui sont considérés dans le contexte du CRDI comme des gestionnaires habilités et autoritaires. Cette structure particulière qui offre des possibilités dynamiques et novatrices peut aussi créer ce que l'on appelle, dans *Partenariats d'apprentissage*, «un risque accru d'imprudences». Il importe pour le CRDI, à titre de gardien de fonds publics et de fonds de tiers, que sa stratégie de vérification des secrétariats mesure à la fois la conformité aux politiques pertinentes et les résultats qu'ils atteignent avec les ressources mises à leur disposition.

La vérification traditionnelle de la conformité est un moyen nécessaire pour assurer que les secrétariats se conforment aux politiques et aux pratiques administratives, financières et légales du CRDI. Ce sont les domaines où le CRDI a une responsabilité particulière parmi les bailleurs de fonds et où il doit leur rendre compte de la bonne gestion du secrétariat. Le CRDI se chargera, dans le cadre de ses activités fonctionnelles normales, de la vérification fondamentale de la conformité qui consistera à effectuer des échantillonnages et à vérifier la conformité aux politiques et aux pratiques applicables.

Le rendement des programmes constitue toutefois un enjeu pour le Comité directeur au complet. La vérification intégrée peut jouer en l'occurrence un rôle important en assurant que les secrétariats donnent un rendement à la hauteur de leur potentiel. Il existe trois stratégies reconnues de vérification intégrée :

- ◆ une orientation vers la qualité des systèmes et des pratiques de gestion afin de les utiliser comme indicateurs de la mesure dans laquelle l'organisation tient dûment compte de la rentabilité, de l'efficacité et de l'efficacé;
- ◆ la formulation, au sujet de l'intégralité et de l'intégrité des rapports sur le rendement de l'organisation, d'une opinion présentée par la direction aux organismes de régie;
- ◆ une évaluation indépendante des résultats du programme en fonction d'objectifs reconnus.

La haute direction est d'avis que le CRDI devrait présenter au Comité directeur, à des intervalles appropriés, une revue des options de vérification qui s'offrent à lui et ~~donner des conseils~~ professionnels sur la nature et l'ampleur de la vérification intégrée qui convient le plus dans le cas d'un secrétariat donné, ce qui pourrait inclure une vérification de conformité plus détaillée que c'est autrement le cas. Il incomberait alors au Comité directeur de déterminer le type de vérification souhaitable et de fournir des fonds à cette fin. Pour commencer, le CRDI est d'avis qu'un cycle de quatre ans pour ce type de vérification de secrétariats convient. Conjugué à l'utilisation du cadre de gestion du rendement décrit ci-dessus, ce cycle de vérification devrait donner à tous les donateurs une garantie importante que leurs fonds sont bien dépensés.

5. LES SECRÉTARIATS DANS LA STRUCTURE DU CRDI

La surveillance des secrétariats par la direction se fait maintenant de plusieurs façons. Un «représentant désigné de la présidente» siège au Comité directeur et suit les grands enjeux qui touchent le secrétariat. Les personnes maintenant désignées comprennent les vice-présidents, les directeurs régionaux, les administrateurs de programmes principaux qui ont des compétences spécialisées et particulières dans un domaine et, dans un cas, la présidente assume directement cette responsabilité. En outre, les dirigeants du CRDI ont, avec les directeurs exécutifs, des contacts directs et constants sur les grandes questions de leur domaine de responsabilité.

Dans *Partenariats d'apprentissage*, on a défini plusieurs lacunes de cette structure de gestion et en particulier le fait que les représentants désignés de la présidente ne comprennent pas tous leurs responsabilités de la même façon. La haute direction reconnaît que des modifications s'imposent, mais elle est d'avis qu'il est possible de donner suite aux principales préoccupations sans modifier radicalement la structure. On maintiendra le poste de «représentant désigné de la présidente» et continuera d'utiliser ce titre. Ce poste indique aux autres bailleurs de fonds dont nous voulons obtenir l'appui que l'établissement et la saine gestion des secrétariats sont importants dans le programme du CRDI. Il sous-entend aussi une certaine indépendance du reste de la structure des programmes du CRDI, ce qui convient étant donné que le Comité directeur a la responsabilité entière du programme. Il faut toutefois clarifier l'envergure des responsabilités du représentant désigné de la présidente. À cette fin, le poste comportera le mandat suivant :

1. Préparer la proposition de secrétariat que l'on présentera au Conseil des gouverneurs afin de recommander de créer le secrétariat;
2. Assurer la conformité du secrétariat avec tous les aspects de ce cadre stratégique, y compris les obligations comme la mise en œuvre du cadre de gestion du rendement et du cadre redditionnel;
3. Représenter le CRDI au Comité directeur à titre de bailleur de fonds;
4. Être le principal point de contact du CRDI avec d'autres bailleurs de fonds lorsque le CRDI agit comme bailleur de fonds;
5. Appuyer le directeur exécutif dans les activités de financement;
6. Lisser les relations de travail entre le secrétariat et le reste du CRDI;
7. Encourager la collaboration, sur le plan des programmes, entre le secrétariat et le reste des programmes du CRDI;
8. Agir pour le compte de la présidente lorsqu'il s'agit de surveiller le travail du directeur exécutif dans les domaines dont le CRDI est responsable.

Afin d'uniformiser la façon de jouer ce rôle, la présidente a l'intention de proposer comme représentants désignés, dans le cas des secrétariats basés à Ottawa, des membres de la direction de la nouvelle Direction générale des programmes de second niveau, provisoirement appelés directeurs de programme. Sans compter qu'ils assureront une surveillance administrative et efficace, ces représentants désignés devraient rendre plus libre l'échange d'idées et de plans entre les secrétariats et les autres activités de programme du CRDI, car leur portefeuille regroupera des initiatives de programmes connexes, des projets spéciaux et d'autres secrétariats. Lorsqu'un secrétariat est hébergé dans un bureau régional, le directeur régional sera le représentant désigné de la présidente et collaborera de près avec le directeur de programme compétent pour assurer que la contribution scientifique du CRDI au secrétariat est de grande qualité. Lorsqu'un secrétariat d'Ottawa est présent dans un bureau régional, le directeur régional aura la subdélégation de pouvoir nécessaire pour remplacer le représentant désigné de la présidente dans les questions gérées à partir du bureau en cause.

Partenariats d'apprentissage définit un deuxième problème, soit que l'on pense que les secrétariats n'ont pas de moyen permanent et efficace de s'exprimer sur des grandes questions stratégiques et se sentent en général «séparés» et «marginalisés» par rapport au reste du CRDI. La haute direction est d'avis que le solide appui des secrétariats contenu dans le présent document et l'élaboration d'une orientation stratégique qui fait clairement des secrétariats un des principaux moyens pour le CRDI de s'acquitter de son mandat devraient dissiper toute perception selon laquelle les secrétariats se trouvent à la périphérie de notre organisation. À cause du rôle important que des tiers jouent dans le financement et la direction des secrétariats, ceux-ci devraient avoir une certaine indépendance qui ne devrait toutefois pas les marginaliser.

L'affectation des secrétariats au portefeuille des directeurs de programme devrait produire un échange de vues riche sur les enjeux des programmes et le nouveau mandat prévoit que les représentants désignés de la présidente joueront un rôle à la fois actif et responsable en assurant l'existence de liens solides entre le secrétariat et le reste du CRDI. De même, les directeurs régionaux assureront une collaboration et un échange ouvert avec d'autres activités du CRDI basées dans leur région. Compte tenu de ces améliorations de notre gestion des secrétariats, la haute direction est d'avis qu'il est inutile de désigner un de ses membres comme porte-parole qui présentera les positions des secrétariats sur les grandes questions stratégiques. Conjugué à la confirmation du rôle crucial qu'ils jouent dans la réalisation de notre programme, le nombre de membres haut gradés du personnel, de la présidente en descendant, qui ont des liens avec les secrétariats devrait assurer une représentation d'une qualité qui dépasse celle que pourrait offrir un seul porte-parole.

Une troisième préoccupation énoncée dans *Partenariats d'apprentissage*, c'est qu'en ce qui concerne les questions d'intérêt commun pour les secrétariats, la structure ne favorise pas la définition et la solution communes des problèmes. Pour corriger le tir, on encouragera les directeurs exécutifs à communiquer entre eux afin de définir les domaines où la concertation s'impose. Les vice-présidents aux Programmes et aux Ressources définiront un moyen efficace de garantir une communication avec eux tout en surveillant de façon générale et de loin le mécanisme afin d'assurer qu'il fonctionne sans problème. Afin de s'assurer que l'on donne suite de façon efficiente aux préoccupations communes, la présidente a l'intention d'établir une tribune où les directeurs exécutifs pourront la rencontrer une fois par année pour revoir de tels enjeux.

Partenariats d'apprentissage a bien défini les lacunes de la structure existante, mais ces lacunes n'étaient pas assez importantes pour empêcher les secrétariats de faire du bon travail. La haute direction est d'avis que les changements suggérés ici répondent aux principales préoccupations et amélioreront le travail des secrétariats. On suivra néanmoins de près les répercussions de ces changements pour s'assurer qu'ils donnent le résultat visé.

6. QUESTIONS OPÉRATIONNELLES

(i) *Ressources humaines*

Partenariats d'apprentissage définit un certain nombre de questions de ressources humaines au sujet desquelles la haute direction doit prendre des décisions. Le statut des directeurs exécutifs reste une des plus importantes. Jusqu'à maintenant, il y a eu très peu d'uniformité dans la définition de la nature de leur relation légale avec le CRDI. Dans certains cas, le statut d'employé du CRDI ou d'expert-conseil auprès du Centre a été établi selon les préférences de l'intéressé. Selon la loi, toutefois, ces questions n'ont rien à voir avec les préférences. La nature réelle de la relation est déterminée en fonction de critères établis par les tribunaux. Un employeur qui ne traite pas des employés comme tels s'expose à des sanctions très importantes

devant la loi. Même s'il y a des arguments en faveur des deux côtés de la question, le conseiller juridique du Centre est d'avis que les tribunaux décideraient probablement que les directeurs exécutifs sont des employés en se fondant sur le fait que les secrétariats constituent maintenant un moyen normal pour le CRDI de s'acquitter de ses activités et que le directeur exécutif constitue pour le CRDI le principal moyen de contrôler l'application de ce mécanisme. Il est aussi beaucoup plus efficient pour le CRDI de considérer les directeurs exécutifs comme des employés. Les directeurs exécutifs qui sont experts-conseils ne peuvent exercer un plein pouvoir sur le personnel ou les biens : ils doivent plutôt le faire par l'entremise de la présidente. Ils ne peuvent pas non plus signer d'ententes ou prendre des engagements au nom du CRDI à moins d'en avoir l'autorisation expresse. Ce n'est pas conforme au poste de haut niveau que doit être celui de directeur exécutif. C'est pourquoi la haute direction est d'avis que les directeurs exécutifs devraient être des employés du CRDI ou être détachés au CRDI par d'autres organismes qui les emploient.

Partenariats d'apprentissage soulève des questions sur la mutation d'employés du CRDI à des postes dans des secrétariats. On y signale que la dotation en effectifs des secrétariats a déjà été orientée par le désir du CRDI de trouver des postes pour des employés dont le poste avait été déclaré excédentaire à la suite d'activités de décroissance au Centre, ce qui laisse persister l'impression selon laquelle le CRDI exerce sur les secrétariats des pressions pour qu'ils embauchent des employés du Centre. La haute direction est d'avis que l'on se trompe en affirmant que les effectifs des secrétariats proviennent surtout de l'intérieur du CRDI. Moins du quart de tous les postes sont actuellement occupés par des employés qui ont travaillé auparavant au CRDI ailleurs que dans les secrétariats. La haute direction est d'avis que la dotation d'un poste par des employés qualifiés du CRDI a constitué un avantage pour les secrétariats et que cela continuera d'être le cas. Elle ne croit toutefois pas qu'elle devrait exercer sur les secrétariats des «pressions» pour qu'ils embauchent du personnel actuel du Centre, particulièrement dans le cas du poste de directeur exécutif. Notre proposition selon laquelle le Comité directeur devrait proposer la candidature des intéressés à ce poste devrait dissiper toute préoccupation à cet égard.

Contrairement à ce que certains pensent dans *Partenariats d'apprentissage*, on a changé d'opinion au CRDI et pense maintenant que les secrétariats attirent vers le défi et les responsabilités qu'offrent leur travail des membres du personnel du CRDI que leurs gestionnaires ne veulent nullement «perdre». Même si les changements perturbent toujours un peu, la haute direction ne croit pas qu'il faudrait empêcher ces mouvements de personnel. L'enquête terminée récemment sur le climat chez les employés a montré que le personnel souhaitait vivement bénéficier d'une plus grande mobilité. Le travail aux secrétariats offre un avantage supplémentaire, soit que le personnel doit souvent assumer des responsabilités plus importantes à cause de l'envergure plus restreinte des activités des secrétariats, ce qui leur permet d'élargir leur expérience. Les mutations de personnel vers les secrétariats ne devraient pas être assorties de conditions punitives, notamment en transformant dans les faits une nomination pour une période indéterminée en nomination pour une période déterminée, même s'il faudrait habituellement recruter à l'extérieur du CRDI en offrant des contrats d'une durée

déterminée qui correspondront aux engagements financiers des bailleurs de fonds. Les employés du CRDI ne devraient en outre pas entraîner d'obligation qui dissuaderait le secrétariat de les embaucher. Par exemple, lorsqu'un employé arrive à un secrétariat avec un nombre important de jours de congé de maladie accumulés et est ensuite malade pendant une période prolongée, le CRDI veillera à ce que le transfert des crédits de congés de maladie n'impose pas de difficultés financières indues au secrétariat. De la même manière, le mouvement de personnel des secrétariats vers d'autres programmes du CRDI devrait se faire sans obstacles administratifs.

La question des échelles de salaire est un autre enjeu important qui joue sur la capacité de doter le secrétariat de professionnels de calibre international. Les échelles de salaire du CRDI sont actuellement fixées en fonction du marché canadien, et plus particulièrement de la fonction publique du Canada. La haute direction est d'avis que cette échelle permettra en général aux secrétariats d'attirer et de garder des employés de fort calibre. On reconnaît néanmoins que dans un contexte de bailleurs de fonds multiples, il ne convient pas d'empêcher dans les faits des ressortissants d'autres pays d'occuper les postes les plus élevés. Un déménagement au Canada et une rémunération en dollars canadiens peut les désavantager considérablement sur le plan financier. Ce n'est peut-être pas le cas lorsque l'intéressé est affecté dans un bureau régional où il peut bénéficier d'une exemption d'impôt. Lorsqu'il y a désavantage et sur la recommandation du Comité directeur, le CRDI fera preuve de flexibilité dans l'établissement des salaires en tenant compte du marché international qui s'offre à des personnes possédant des compétences spécialisées semblables. La haute direction est d'avis que cette flexibilité sera nécessaire presque exclusivement à l'échelon du directeur exécutif, même si le CRDI pourrait l'envisager pour un autre poste dans des circonstances exceptionnelles. Dans les cas autres que celui des directeurs exécutifs, la politique générale approuvée par le Conseil des gouverneurs s'appliquera, c'est-à-dire qu'on établira avant de lancer le processus de concours qu'il faut offrir un salaire plus élevé pour attirer une personne possédant des compétences spécialisées rares. Le vice-président, Ressources, doit approuver un niveau de salaire proposé. Dans tous les autres cas, le Bureau des ressources humaines du CRDI devrait veiller à ce que l'application du système de classification des postes du CRDI soit assez vaste pour assurer qu'il est possible de classer tous les postes de façon à établir un lien exact avec l'échelon approprié de la fonction publique fédérale.

Un dernier point sur la dotation : il convient de signaler que la *Loi sur l'immigration* accorde au CRDI une exemption qui lui permet d'embaucher des non-Canadiens pour des emplois prévus dans le contexte de programmes sans avoir à chercher d'abord sur le marché canadien. Cette exemption permet d'embaucher à des postes supérieurs des secrétariats en lançant un concours où des candidats non canadiens auront le même accès à un poste que les Canadiens.

(ii) *Administration*

Partenariats d'apprentissage indique que du point de vue des secrétariats, l'accès à certains des services de soutien centraux du CRDI peut être complexe et prendre du temps. On y affirme aussi que certains services de soutien ne connaissent pas à fond le niveau d'appui qu'ils

devraient fournir et n'ont peut-être pas même les ressources nécessaires pour donner un appui de la qualité que le CRDI jugerait nécessaire du point de vue institutionnel.

La haute direction est d'avis que le CRDI a doublement intérêt à instaurer plus de certitude dans ce domaine. Tout d'abord, il reçoit d'autres bailleurs de fonds des frais généraux pour fournir de l'appui. Afin d'éviter tout malentendu avec ces bailleurs de fonds au sujet de la valeur du service que reçoivent les secrétariats, le CRDI doit préciser clairement ce qu'il fera et, après avoir pris cet engagement, les ressources nécessaires pour y donner suite devraient en général être disponibles. Deuxièmement, nous avons autant hâte de voir les secrétariats atteindre les buts de leur programme que de voir les autres activités de programme réussir. À cette fin, les secrétariats ont besoin de l'éventail complet des services de soutien administratif et à la recherche. Lorsqu'il y a des contraintes occasionnelles à cet égard, les secrétariats ne devraient pas en subir plus d'effets négatifs que les autres services de programme du CRDI.

La Direction générale des ressources a entrepris une étude sur l'appui accordé aux secrétariats. Cet exercice devrait déboucher sur une description complète et claire de ce à quoi les secrétariats peuvent s'attendre et sur une séparation distincte entre les services couverts par les frais généraux et ceux qu'il est possible d'offrir en mode de recouvrement des coûts. Les directeurs exécutifs devraient participer à une étude périodique de la prestation des services de soutien en général, et cette étude devrait faire l'objet de discussions de suivi avec les gestionnaires chargés des services de soutien au CRDI.

CONCLUSION

La haute direction est d'avis que le cadre stratégique présenté dans ce rapport constitue une étape importante qui vise à établir davantage les secrétariats comme un moyen efficace d'aider le CRDI à s'acquitter de sa mission. Les recommandations appuient trois orientations clés : régulariser la place des secrétariats au CRDI, clarifier leur nature et leur régie et rendre plus rigoureux leur établissement et leur gestion.

Un grand nombre des politiques établies dans le présent document ont l'effet collectif de régulariser la place des secrétariats au sein du CRDI. On a promis dans la mesure du possible les nombreux avantages qu'offre le fait d'être membre à part entière du CRDI. Les changements structurels apportés à l'intérieur du CRDI visent à assurer que les secrétariats sont traités équitablement en ce qui concerne la gestion et les budgets. On a essayé simultanément de les rapprocher du cadre de programme et des directeurs de programme du CRDI tout en établissant clairement que le Comité directeur joue le rôle dominant en ce qui concerne l'orientation du programme et en leur garantissant ainsi une certaine indépendance. Afin d'appuyer la nature semi-autonome des secrétariats, on a reconnu que les politiques administratives peuvent avoir une incidence importante sur les résultats des programmes et c'est pourquoi on a manifesté une certaine ouverture à la flexibilité dans leur application aux secrétariats.



Le présent rapport clarifie aussi de nombreuses incertitudes qui ont prévalu à l'égard des secrétariats. Ces clarifications comprennent une définition claire des secrétariats, des structures claires d'autorité et de responsabilité, sans oublier que l'on confirme que la vision des secrétariats n'est pas limitée à quelques ensembles de circonstances, mais qu'il est possible de chercher à la réaliser chaque fois qu'une collaboration est souhaitable à l'échelon de la régie et du financement.

Enfin, les recommandations visent à rendre plus rigoureux l'établissement et la gestion des secrétariats. Avant d'établir un secrétariat, il faut maintenant démontrer au Conseil des gouverneurs que l'on a la capacité financière et humaine de le faire fonctionner. Il faut en outre démontrer que l'activité d'un secrétariat aura une orientation à la fois réaliste et attrayante pour d'autres bailleurs de fonds. Enfin, il faut établir que la relation entre les buts du secrétariat et ceux du CRDI est cohérente et que les deux s'appuient mutuellement.

Or, peu importe la solidité des programmes qui justifient l'établissement d'un secrétariat, si d'autres bailleurs de fonds n'y croient pas, ce sera *inévitablement* l'échec. La réussite passe obligatoirement par un financement abondant et la participation enthousiaste des bailleurs de fonds. Le travail qui consiste à attirer des bailleurs de fonds et à les inciter à appuyer les secrétariats constitue un défi perpétuel. Chaque contact peut fournir au CRDI des renseignements précieux sur les forces et les faiblesses du système des secrétariats. On peut compléter ces contacts par des évaluations structurées au besoin afin de définir la satisfaction globale des bailleurs de fonds.

Enfin, la haute direction est d'avis qu'il importe de revoir de temps à autre avec le Conseil des gouverneurs la situation générale des secrétariats. On pourra ainsi présenter au Conseil les opinions des partenaires du CRDI, obtenues au cours de nos nombreux contacts avec eux, ainsi que notre propre macro-analyse de l'efficacité avec laquelle les secrétariats atteignent les buts des programmes du CRDI. La haute direction est d'avis que *Partenariats d'apprentissage* et la présente réponse à ce document constituent une étape importante de l'évolution du concept des secrétariats vers la maturité. La meilleure façon de maintenir le rythme que nous avons atteint pour faire des secrétariats un modèle de collaboration pour le développement consiste à maintenir ce processus par des évaluations et des discussions régulières du concept aux échelons les plus élevés du CRDI.

Linking People and Ideas

The International Development Research Centre is a public corporation created by the Parliament of Canada to help researchers and communities in the developing world find solutions to their social, economic, and environmental problems. IDRC connects people, institutions, and ideas to ensure that the results of research it supports and the knowledge that research generates are shared equitably among its partners, North and South.

Un monde de connaissances

Le Centre de recherches pour le développement international est une société d'État créée par le Parlement du Canada pour aider les chercheurs et les collectivités des pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face. Associant les personnes, les institutions et les idées, le CRDI fait en sorte que les résultats de la recherche profitent équitablement à tous ses partenaires du Nord et du Sud.

Vincular las ideas y las personas en todo el mundo

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo es una corporación pública creada por el Parlamento de Canadá con objeto de ayudar a los investigadores del mundo en desarrollo y sus comunidades a encontrar soluciones para sus problemas sociales, económicos y ambientales. Al vincular a personas, instituciones e ideas, el CIID garantiza que el conocimiento y los resultados de las investigaciones se compartan equitativamente entre todos sus asociados, tanto los del Norte como los del Sur.

HEAD OFFICE/SIÈGE SOCIAL/ OFICINA CENTRAL

IDRC/CRDI

PO Box 8500
Ottawa, ON
Canada K1G 3H9

Street address/Adresse municipale:

250 Albert Street, 5th floor,
Ottawa, ON, Canada K1P 6M1
Tel/Tél: (+1-613) 236-6163
Fax/Télé: (+1-613) 238-7230
E-mail/Courriel: info@idrc.ca
<http://www.idrc.ca>

ASIA/ASIE/ASIA

Asia Regional Office

Tanglin PO Box 101
Singapore 912404, Republic of Singapore

Street address/Adresse municipale:

RELC Building, 7th storey,
30 Orange Grove Road,
Singapore 258352, Republic of Singapore
Tel/Tél: (+65) 235-1344, 235-1576, 235-1865
Fax/Télé: (+65) 235-1849
E-mail/Courriel: asro@idrc.org.sg
<http://www.idrc.org.sg>

South Asia Office

17 Jor Bagh
New Delhi 110003, India
Tel/Tél: (+91-11) 461-9411/12/13
Fax/Télé: (+91-11) 462-2707
E-mail/Courriel: saro@idrc.ca
<http://www.idrc.ca/saro>

LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN/ AMÉRIQUE LATINE ET ANTILLES/ AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Casilla de Correo 6379
Montevideo, Uruguay

Street address/Adresse municipale:

Plaza Cagancha 1335, piso 9,
Casilla de Correos 6379
Montevideo, Uruguay
Tel/Tél: (+598-2) 902-20-31 to 34; (+598-2)
902-20-37 to 43
Fax/Télé: (+598-2) 902-0223
E-mail/Courriel: lacroinfo@idrc.org.uy
<http://www.idrc.ca/lacro>

AFRICA/AFRIQUE/ÁFRICA

Regional Office for Eastern and Southern Africa

PO Box 62084
Nairobi, Kenya

Street address/Adresse municipale:

Liaison House, 2nd and 3rd floors,
State House Avenue, Nairobi, Kenya
Tel/Tél: (+254-2) 713160/1, 713273/4,
713355/6, 713578/9, 713690/1, 713699
Fax/Télé: (+254-2) 711063
E-mail/Courriel: postperson@idrc.or.ke
<http://www.idrc.ca/earo>

Regional Office for the Middle East and North Africa

PO Box 14 Orman
Giza, Cairo, Egypt

Street address/Adresse municipale:

3 Amman Square, 5th floor,
Dokki, Cairo, Egypt
Tel/Tél: (+20-2) 336-7051/52/53/54/57
Fax/Télé: (+20-2) 336-7056
E-mail/Courriel: ckameel@idrc.org.eg
<http://www.idrc.ca/cairo>

Regional Office for Southern Africa

PO Box 477
WITS 2050, South Africa

Street address/Adresse municipale:

Braamfontein Centre, 9th floor,
23 Jorissen Street, Braamfontein, Johannesburg
2001, South Africa
Tel/Tél: (+27-11) 403-3952
Fax/Télé: (+27-11) 403-1417
E-mail/Courriel: mpillay@idrc.org.za
<http://www.idrc.org.za>

Bureau régional de l'Afrique centrale et occidentale

BP 11007, CD Annexe
Dakar, Sénégal

Street address/Adresse municipale:

Avenue Cheikh Anta Diop, Angle Boulevard
de l'Est, Dakar, Sénégal
Tel/Tél: (+221) 824.42.31, 824.09.20
Fax/Télécopieur: (+221) 825.32.55
E-mail/Courriel: kndiaye@idrc.org.sn
<http://www.idrc.ca/braco>