

# Charte du Conseil des Gouverneurs

Juin 2012

# CHARTRE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

Adoptée par le Conseil des gouverneurs  
en juin 2007

Version modifiée en juin 2012

---

Centre de recherches pour le développement international  
Ottawa, Canada

---

## Table des matières

Article 1. L'organisme .....	3
Article 2. Mandat du Conseil des gouverneurs.....	7
Article 3. Activités du Conseil.....	11
Article 4. Mandat du président du Conseil .....	14
Article 5. Mandat du président du Centre .....	16
Article 6. Mandat du secrétaire du Centre .....	18
Article 7. Obligations des gouverneurs.....	20
Article 8. Lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des gouverneurs .....	22
Article 9. Orientation et formation continue des gouverneurs.....	27
Article 10. Lignes directrices en ce qui concerne les comités .....	29
Article 11. Mandat du Comité de direction .....	31
Article 12. Mandat du Comité des finances et de l'audit .....	32
Article 13. Mandat du Comité de gouvernance.....	36
Article 14. Mandat du Comité des ressources humaines .....	39
Article 15. Évaluation du Conseil .....	41
Article 16. Évaluation du rendement du président du Centre .....	42
Article 17. Reddition de comptes et transparence .....	43

---

## Article 1. L'organisme

### Mission

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État créée par le Parlement du Canada en 1970. Il fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre désigné par le gouverneur en conseil, à savoir le ministre des Affaires étrangères à l'heure actuelle. La *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international* stipule que le CRDI a pour mission

« de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions ».

Le CRDI aide ainsi les pays en développement à trouver, par la recherche scientifique et l'utilisation du savoir, des solutions novatrices, pratiques et durables aux problèmes sociaux, économiques, technologiques et environnementaux auxquels ils font face.

Le CRDI finance l'exécution de recherches appliquées par les chercheurs des pays en développement sur les problèmes qu'ils jugent cruciaux pour leur population, et il apporte le soutien technique nécessaire à ces chercheurs.

### Rôle : affranchir par le savoir

Le Centre s'efforce d'optimiser la production, l'adaptation et l'appropriation des connaissances que les populations des pays en développement jugent les plus pertinentes pour leur prospérité et leur sécurité et pour l'équité.

### Objectifs

Le CRDI est l'un des chefs de file à l'échelle mondiale de la production et de l'application de nouvelles connaissances pour relever les défis auxquels font face les pays en développement.

Les objectifs du Centre sont énoncés dans le Cadre stratégique 2010-2015. Les voici.

- Produire de nouvelles connaissances, notamment constituer de nouveaux champs de connaissances, en fonction des domaines suivants :
  - Agriculture et environnement
  - Politique sociale et économique
  - Politiques de santé mondiale
  - Science et innovation
- Renforcer les capacités de recherche, surtout dans les pays en développement; le CRDI continuera de contribuer au renforcement des capacités des chercheurs tout en intensifiant les efforts déployés pour renforcer les capacités des organismes de recherche.
- Permettre à ses partenaires de recherche d'influer sur les politiques et sur les pratiques et soutenir les agents de changement.

### **Conseil des gouverneurs de composition internationale**

Le CRDI est unique; il a été créé et est soutenu par le Parlement du Canada, mais il est dirigé par un Conseil des gouverneurs formé de 14 membres originaires de plusieurs pays. Le président du Centre en fait partie. La *Loi sur le CRDI* stipule qu'une majorité de gouverneurs doivent être des citoyens canadiens.

La composition internationale du Conseil revêt une grande importance, car elle lui permet de demeurer constamment ouvert sur le Sud. Le leadership et les points de vue apportés par les gouverneurs d'autres pays contribuent à maintenir la pertinence des programmes du Centre à l'égard des pays en développement.

La *Loi sur le CRDI* prévoit qu'au moins huit des gouverneurs doivent avoir de l'expérience dans le domaine du développement international ou de l'expérience ou une formation dans celui des sciences naturelles, des sciences sociales ou de la technologie. Tous les membres du Conseil doivent posséder les compétences et l'expérience appropriées pour prodiguer des conseils réfléchis et judicieux sur un large éventail de sujets relevant de la mission du Centre. Les compétences et qualités des membres du Conseil sont évaluées périodiquement afin de veiller à ce que le Conseil dispose, en tout temps, des compétences nécessaires pour dûment s'acquitter de ses tâches.

La *Loi sur le CRDI* stipule que le président du Conseil et le président du Centre sont nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat de cinq ans au plus et que les autres gouverneurs

sont nommés pour des mandats respectifs de quatre ans au plus. La *Loi* prévoit par ailleurs que le mandat des gouverneurs peut être reconduit. Habituellement, les gouverneurs remplissent un seul mandat; toutefois, de façon exceptionnelle, on peut demander à un gouverneur d'accepter un deuxième mandat.

### Raison d'être du Conseil

La *Loi sur le CRDI* prévoit que le Centre est « constitué d'un conseil des gouverneurs comprenant, outre son propre président, celui du Centre et au plus douze autres gouverneurs », jusqu'à concurrence de 14 gouverneurs. Le Conseil des gouverneurs est responsable de la gérance du Centre : il en détermine l'orientation stratégique et supervise ses activités.

Il n'est cependant pas responsable de la gestion et de l'exploitation courantes du Centre. Cette responsabilité incombe au président du Centre, conformément à la *Loi sur le CRDI*. Par contre, le Conseil doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations à cet égard.

Le Conseil agit conformément à la *Loi sur le CRDI* et au *Règlement général du CRDI* et selon un modèle de gouvernance fondé sur les meilleures pratiques et sur les principes de la transparence et de la reddition de comptes.

### Principes de gouvernance

Dans le but d'obtenir le meilleur rendement organisationnel possible, le Centre a adopté des pratiques de bonne gouvernance. Il incombe au Conseil des gouverneurs de veiller à la bonne gouvernance du Centre. Dans ses propres activités et dans le travail qu'il fait à cette fin, le Conseil est guidé par les principes suivants :

1. s'acquitter de ses responsabilités conformément aux normes éthiques les plus élevées;
2. rechercher le consensus dans la prise des décisions;
3. s'assurer de prendre des décisions éclairées et de faire preuve d'un bon jugement dans l'établissement des orientations stratégiques du Centre, la protection de ses ressources et le suivi de son rendement;
4. croire en une culture d'idées, de questionnements, de remises en cause et d'apprentissage continu;
5. veiller à délimiter clairement les rôles et les responsabilités tant personnels que collectifs;
6. faire preuve de transparence dans les rapports présentés et dans les réponses faites aux demandes d'information émanant du gouvernement du Canada et de la population en général;

7. favoriser des communications ouvertes et franches entre le personnel, la direction et le Conseil des gouverneurs;
8. valoriser l'innovation, l'expérimentation et le changement comme moyens de s'améliorer constamment;
9. voir dans l'évaluation un outil permettant l'apprentissage et la reddition de comptes et utiliser cet outil.

## Article 2. Mandat du Conseil des gouverneurs

### Introduction

Le présent mandat énonce le rôle et les obligations du Conseil des gouverneurs du CRDI.

### Orientation stratégique

Il incombe à la direction du Centre d'élaborer le Cadre stratégique et de le présenter au Conseil. Ce dernier a pour rôle de veiller à ce que soit mis en place un processus de planification stratégique qui tienne compte des occasions et des risques qui se présentent, puis d'examiner, de remettre en question, de valider et d'approuver la version définitive du Cadre stratégique. La direction prépare ensuite des descriptifs pour chacun des programmes des domaines figurant dans le Cadre stratégique. Enfin, la direction présente au Conseil le Programme des travaux et budget (PTB) annuel à la réunion de mars du Conseil.

Il incombe au Conseil des gouverneurs

- de superviser la préparation du Cadre stratégique et de l'approuver,
- d'approuver les principaux changements apportés aux orientations ainsi qu'au Cadre stratégique,
- d'examiner et d'approuver le programme des travaux (descriptif) des programmes relevant d'un domaine de programme approuvé,
- d'examiner et d'approuver le PTB annuel,
- de surveiller le rendement organisationnel.

### Rapports entre le Conseil des gouverneurs et le président du Centre

Le Conseil estime que la planification de la relève et l'évaluation du rendement, qui suppose l'établissement d'objectifs pour l'année et le suivi du rendement par rapport à ces objectifs, sont des processus continus.

Il incombe au Conseil des gouverneurs

- d'évaluer le rendement du président du Centre chaque année et de fixer ses objectifs de rendement pour l'année qui suit,
- de planifier la relève du président du Centre et de recommander des candidats possibles au gouverneur en conseil,
- d'évaluer dans quelle mesure le Conseil assume bien ses responsabilités,



- de déterminer les compétences et les qualités personnelles dont le Conseil a besoin et de faire des recommandations au ministre en vue du remplacement sans heurt des gouverneurs.

### **Gestion du risque**

Le Conseil doit être en tout temps au fait des principaux risques liés aux activités du Centre; il incombe à la direction de veiller à ce que le Conseil soit tenu au courant de tout changement à cet égard. Le Conseil des gouverneurs doit s'assurer de la mise en place, par la direction, de systèmes adéquats pour gérer les risques.

Par conséquent, il incombe au Conseil

- de définir, en collaboration avec la direction, les principaux risques liés aux activités du Centre;
- de s'assurer que des systèmes sont mis en place afin de gérer ces risques.

### **Systèmes de contrôle**

Le Conseil ne peut s'acquitter de ses obligations efficacement sans la présence de systèmes de contrôle. À cet égard, la confiance que le Conseil a dans la capacité et l'intégrité de la direction est le mécanisme de contrôle primordial.

Il incombe au Conseil des gouverneurs

- de garantir l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion du Centre;
- d'examiner et d'approuver les restructurations importantes et les engagements financiers extraordinaires;
- d'examiner et d'approuver les états financiers annuels audités du Centre;
- de garantir la conformité aux exigences juridiques et réglementaires, ainsi que le respect des obligations en matière de production de rapports, de surveillance et de reddition de comptes;
- d'examiner et d'approuver le plan annuel d'évaluation et de rémunération du personnel présenté par la direction;
- de s'assurer que des directives sont en place en ce qui concerne le comportement éthique, les conflits d'intérêts, la sécurité personnelle et publique, l'équité et d'autres éléments du même ordre;
- de veiller à ce que le Centre dispose d'un mécanisme de signalement des actes répréhensibles et de protection des employés qui soit adéquat.

## **Mission du Centre et gouvernance du Conseil**

Le Conseil doit examiner la mission du Centre périodiquement afin de vérifier si elle est toujours pertinente et doit, s'il y a lieu, recommander au ministre compétent des modifications à la mission conférée par la loi. Il incombe par ailleurs au Conseil de veiller à sa propre bonne gouvernance, ce qui suppose qu'il réexamine sa Charte au moins tous les cinq ans à l'aune des meilleures pratiques en matière de gouvernance.

## **Communications**

Il incombe au Conseil de s'assurer que le Centre se dote d'une stratégie de communication adéquate.

Le président du Conseil a, entre autres fonctions, celle de représenter le Centre, de temps à autre, auprès du ministre compétent, du Parlement du Canada, de gouvernements étrangers et de bailleurs de fonds.

Le président du Centre peut demander à des gouverneurs de participer à des activités de communication ou de parler publiquement du Centre. Dans tous les autres cas, les gouverneurs sont tenus d'informer le Bureau du président de toute demande qui leur est faite de parler du Centre, afin d'assurer une bonne coordination des activités de communication et de faire en sorte que les gouverneurs reçoivent l'aide voulue pour préparer et faire toute déclaration ou présentation publique ayant trait au Centre.

## **Dons et legs**

Le Conseil doit donner son aval à l'acceptation de tout don ou legs consenti au Centre dans le but d'accroître les fonds dont il dispose pour la recherche au service du développement; ces dons et legs sont acceptés sous réserve de modalités précises. Par résolution, le Conseil a délégué à la direction du Centre certains pouvoirs décisionnels en la matière.

## **Attentes à l'égard des gouverneurs et comportement éthique**

Les membres du Conseil doivent agir avec objectivité, intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts du Centre. Ils doivent agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve une personne prudente.

Les gouverneurs doivent respecter les normes de conduite les plus rigoureuses et faire preuve d'intégrité personnelle et professionnelle et doivent également répondre des décisions du Conseil.

Les gouverneurs doivent de plus donner l'exemple en matière de respect des normes de conduite et s'assurer que des mécanismes appropriés sont mis en place afin de garantir un comportement éthique, ainsi que la conformité aux lois et à la réglementation.

## Article 3. Activités du Conseil

### Comités du Conseil

Quatre comités aident le Conseil à assumer ses responsabilités. Il s'agit du Comité de direction, du Comité des finances et de l'audit, du Comité des ressources humaines et du Comité de gouvernance. Le président de chaque comité présente un rapport au Conseil après chacune des réunions du comité qu'il préside. En règle générale, les comités n'approuvent pas officiellement les questions qui leur sont soumises, mais les renvoient au Conseil avec leurs recommandations.

Les membres des comités sont nommés chaque année par le Conseil sur recommandation du Comité de gouvernance. La raison d'être, les objectifs et les responsabilités de chaque comité sont définis dans le mandat dudit comité. Les mandats des comités ont été insérés aux Articles 11, 12, 13 et 14.

### Examen des mandats

Le Conseil examine périodiquement son propre mandat de même que ceux de ses comités et du président du Conseil et ceux du président et du secrétaire du Centre afin de veiller à ce qu'ils demeurent d'actualité.

### Présidents et membres des Comités

Il incombe au Comité de gouvernance de proposer au Conseil, chaque année, le nom de gouverneurs aptes à siéger aux divers comités ou à les présider, en se fondant sur les préférences, les compétences et l'expérience de chacun. Les nominations se font à la réunion de mars du Conseil, puis en cours d'année si des postes se libèrent.

### Réunions

Le Conseil tient habituellement trois réunions par année au siège du Centre, selon le calendrier qu'il approuve. Le président du Conseil peut, comme le prévoient la *Loi sur le CRDI* et le *Règlement général du CRDI*, convoquer des réunions supplémentaires.

Le Comité de direction, le Comité des finances et de l'audit et le Comité des ressources humaines se réunissent avant chaque réunion du Conseil et au besoin.

Le président du Conseil établit l'ordre du jour des réunions du Conseil de concert avec le président du Centre et les membres du Comité de direction. Les présidents des comités établissent l'ordre du jour des réunions de leur comité de concert avec le président du Centre. Le président du Conseil et le président de chacun des comités doivent s'assurer que les documents nécessaires sont envoyés aux gouverneurs avant la tenue des réunions.

Les gouverneurs doivent se préparer pour chaque réunion du Conseil, ce qui signifie qu'ils doivent prendre connaissance de la documentation qui leur est transmise à l'avance. Chaque gouverneur doit prendre une part active aux discussions et au processus de prise de décision. Pour faciliter une participation active, le président du Conseil doit créer une atmosphère propice à des discussions franches et au dialogue.

### **Présence de la direction aux réunions**

Conformément à la *Loi sur le CRDI*, le président du Centre, qui est aussi son premier dirigeant, siège au Conseil. Les membres de la haute direction du Centre participent aux réunions et font des présentations afin d'aider les gouverneurs à mieux comprendre les tenants et aboutissants des diverses activités du Centre.

### **Délibérations à huis clos**

Dans le cadre de chaque réunion, les membres du Conseil et de ses comités peuvent délibérer sans la présence de la direction quand ils le jugent pertinent.

### **Orientation des nouveaux gouverneurs**

Dans le cadre du programme d'orientation et de formation qui leur est destiné, les nouveaux gouverneurs reçoivent des documents relatifs aux activités et au fonctionnement du Centre et aux dernières réunions du Conseil, et ils ont l'occasion de rencontrer les membres de la haute direction et les autres gouverneurs. Voir l'article 9 pour de plus amples renseignements sur l'orientation des nouveaux gouverneurs et sur la formation continue qui s'adresse à tous les gouverneurs.

### **Évaluation du Conseil**

Chaque année, le Conseil évalue son rendement global. Cet examen s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue; on cherche à cerner les secteurs où l'on estime que le Conseil pourrait mieux s'acquitter de sa fonction de surveillance des activités du Centre. Le processus

comprend, entre autres, une autoévaluation à laquelle se livre chaque gouverneur. Il est décrit à l'article 15.

### **Évaluation du président du Centre**

Avec le concours du Comité des ressources humaines, le Conseil évalue chaque année le rendement du président du Centre, en fonction d'objectifs clés qu'il a établis à la fin de l'année précédente de concert avec le président du Centre.

Le président du Conseil communique les résultats de l'évaluation au président du Centre. Les délibérations du Conseil et sa recommandation au ministre compétent quant à la rémunération annuelle du président du Centre se fondent sur cette évaluation.

### **Conseillers indépendants**

De manière très exceptionnelle, le Conseil peut éprouver le besoin de demander l'aide d'un conseiller en ce qui concerne certaines questions qui relèvent de sa compétence. Si le président du Conseil juge nécessaire de faire appel à un conseiller indépendant, il peut en retenir les services aux frais du Centre.

### **Secrétaire du Centre**

Dans l'exercice de leurs fonctions, le Conseil dans son ensemble et chaque gouverneur peuvent compter sur l'assistance du secrétaire du Centre, dont le mandat est énoncé à l'article 6.

## Article 4. Mandat du président du Conseil

### Introduction

Le Conseil des gouverneurs est responsable de la gérance du Centre et, par conséquent, doit rendre compte de la gouvernance du Centre. Les relations suivantes sont d'une importance capitale en ce qui concerne l'exercice de cette responsabilité : entre le Conseil et la direction, entre le Centre et le Parlement par l'entremise du ministre compétent et entre les gouverneurs.

Le président du Conseil assure le leadership au sein du Conseil; il l'oriente et coordonne ses activités et il gère les relations susmentionnées au mieux des intérêts du Centre.

Conformément à la *Loi sur le CRDI* et au *Règlement général du CRDI*, le rôle du président du Conseil et celui du président du Centre (son premier dirigeant) sont distincts.

Les principales responsabilités du président du Conseil consistent à superviser et à gérer le Conseil, ainsi qu'à l'aider à assumer ses fonctions et ses responsabilités de façon efficace et indépendamment de la direction. En outre, le président du Conseil a un important rôle de représentation du Centre. Lorsqu'il remplit ce rôle, il doit donner l'exemple à ses collègues gouverneurs par un engagement conforme aux normes les plus élevées d'intégrité et de leadership.

### Gestion du Conseil

Il incombe au président du Conseil des gouverneurs

- de veiller à ce que le Conseil soit conscient de ses obligations au chapitre de la gouvernance;
- d'assurer le leadership au sein du Conseil;
- d'aider le Conseil à examiner et à surveiller la stratégie, les politiques et les orientations du Centre et l'atteinte de ses objectifs;
- de favoriser le consensus et le travail d'équipe au sein du Conseil;
- d'aider les membres du Conseil à assumer leurs fonctions;
- de donner son avis sur la façon de résoudre tout conflit d'intérêts pouvant survenir;
- de surveiller les évaluations du Conseil et les autoévaluations des gouverneurs et d'apporter les changements et améliorations nécessaires s'il y a lieu;
- de veiller à ce que le Conseil dispose de toutes les données voulues pour pouvoir prendre des décisions importantes;
- de présider les réunions du Conseil de même que celles du Comité de direction et du Comité de gouvernance;
- de veiller à ce que les réunions du Conseil se déroulent avec efficacité et rigueur;

- de résumer les délibérations du Conseil afin que les décisions et la voie conseillée à la direction soient claires;
- de s'assurer que les gouverneurs nouvellement nommés reçoivent l'orientation et la formation voulues.

### **Collaboration avec la direction**

Il incombe au président du Conseil des gouverneurs

- de diriger le suivi et l'évaluation du rendement du président du Centre,
- de favoriser des relations constructives et harmonieuses entre le Conseil et la direction,
- de veiller à ce que le président du Centre soit au fait des préoccupations du Conseil.

### **Représentation du Centre**

Il incombe au président du Conseil des gouverneurs

- de signer les états financiers audités publiés dans le rapport annuel;
- de transmettre le rapport annuel du Centre au Parlement par l'entremise du ministre compétent;
- de représenter le Centre auprès du ministre compétent, des autres ministres, du Parlement et de gouvernements étrangers;
- de représenter le Centre auprès de diverses parties prenantes, dont le milieu universitaire et celui de la recherche, les principaux partenaires et bailleurs de fonds;
- de représenter le Centre auprès des médias;
- d'agir comme porte-parole du Conseil.



## Article 5. Mandat du président du Centre

### Introduction

Le président est le premier dirigeant du Centre et fait partie du Conseil des gouverneurs. En vertu de la *Loi sur le CRDI* et du *Règlement général du CRDI*, le président surveille les travaux du Centre et en dirige le personnel. Le président dirige le Centre dans l'accomplissement de sa mission : aider les chercheurs et les collectivités des pays en développement à trouver, par la recherche scientifique et l'utilisation du savoir, des solutions concrètes et durables aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face.

Sur la recommandation du Conseil des gouverneurs, le président du Centre est nommé par le gouverneur en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans, qui peut être reconduit. Le président du Centre est comptable au président du Conseil et au Conseil des gouverneurs. Le président du Centre peut nommer les membres de la haute direction qu'il juge à propos de nommer pour l'aider à exercer les fonctions du Centre.

### Fonctions et responsabilités

Il incombe au président du Centre de surveiller les travaux du Centre et d'en diriger le personnel et de veiller à ce que

- le Centre demeure à l'avant-garde de la recherche et du développement;
- le Centre entretienne des liens étroits avec le milieu de la recherche dans les pays en développement;
- le Conseil dispose en temps opportun de toute l'information pertinente et utile;
- le Centre soit doté de mécanismes adéquats de gestion des principaux risques;
- les éléments d'actif et les ressources du Centre soient protégés et utilisés à bon escient;
- les systèmes de contrôle interne et de gestion du Centre soient efficaces;
- des politiques opérationnelles adéquates soient élaborées et mises en œuvre pour orienter le Centre dans son action.

Afin de s'acquitter de ces responsabilités, le président du Centre

- travaille avec le Conseil afin d'établir le cadre et l'orientation stratégiques du Centre;
- favorise une culture organisationnelle de service, où les pratiques éthiques sont valorisées et où chacun est encouragé à faire preuve d'intégrité et d'innovation;
- voit à ce que le Centre dispose d'un plan de perfectionnement et de relève des membres de la haute direction;
- agit en qualité de premier porte-parole du Centre;

- gère et supervise les communications entre le Centre et diverses parties prenantes, dans l'optique de toujours mieux faire connaître et accepter le Centre et sa mission;
- recommande l'acceptation de legs et de dons dont le montant est supérieur à celui que le trésorier est habilité à accepter;
- recommande au Conseil l'acceptation de sommes provenant de bailleurs de fonds partenaires, au besoin.

## Article 6. Mandat du secrétaire du Centre

### Introduction

Conformément aux directives que lui donne le président du Conseil, le secrétaire du Centre aide le Conseil à assumer ses fonctions en organisant et en consignand les activités du Conseil et de ses comités et en conseillant le Conseil dans son ensemble, les gouverneurs et les employés du Centre de manière à assurer le respect de la *Loi sur le CRDI*, du *Règlement général du CRDI* et de tout autre règlement applicable, de la présente Charte du Conseil et de toute autre loi ou politique applicable.

En vertu du *Règlement général du CRDI*, le secrétaire du Centre est un dirigeant du Centre et il est nommé chaque année par le Conseil sur la recommandation du président du Centre.

### Fonctions et responsabilités

Il incombe au secrétaire du Centre

- d'organiser les réunions du Conseil et de ses comités conformément aux dispositions de la *Loi sur le CRDI*, du *Règlement général du CRDI*, de la présente Charte du Conseil ou de toute autre instruction donnée par le Conseil;
- de préparer et de transmettre les avis de convocation aux réunions du Conseil et de ses comités;
- en fonction des instructions du Comité de direction, de préparer et de transmettre l'ordre du jour des réunions du Conseil et de ses comités, y compris d'attirer l'attention du président du Conseil, du président du Centre et du Comité de direction sur les questions dont le Conseil devrait être saisi;
- de préparer, d'assembler et de transmettre une documentation suffisamment détaillée et claire pour que les gouverneurs se présentent aux réunions bien préparés;
- d'assister aux réunions du Conseil et de ses comités et d'agir en qualité de secrétaire de séance;
- de dresser le procès-verbal des réunions du Conseil et de ses comités et de veiller à ce que le registre officiel soit exact et à jour en tout temps;
- d'administrer le processus d'autoévaluation du Conseil;
- d'apposer le sceau du Centre;
- de faire en sorte que les décisions du Conseil soient communiquées promptement à la direction et d'aider le président du Centre à veiller à ce que des mesures soient prises en conséquence;
- d'agir en qualité de principal expert et conseiller du Centre en matière de gouvernance organisationnelle;

- de se tenir au courant de l'évolution des pratiques en matière de gouvernance organisationnelle et d'agir à titre de conseiller auprès du Conseil lorsque ce dernier s'adonne à l'examen de ses pratiques en la matière;
- de voir à ce que les gouverneurs reçoivent l'orientation et la formation continue voulues pour avoir une bonne compréhension globale de leurs obligations et de l'action du Centre;
- de conseiller le président du Conseil sur la façon de s'acquitter de ses responsabilités quant à l'administration des lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des gouverneurs;
- de conseiller la direction du Centre quant aux besoins du Conseil en matière d'information;
- d'exercer toutes les autres fonctions que lui attribuent le président du Conseil ou le président du Centre ou qu'exige la loi.

## Article 7. Obligations des gouverneurs

### Introduction

Le Conseil est composé de personnes venant de divers horizons (milieu universitaire, secteur public, secteur privé, secteur à but non lucratif), choisies en raison de leurs compétences et connaissances dans une vaste gamme de domaines, en particulier dans le domaine du développement international ou celui des sciences naturelles, des sciences sociales ou de la technologie. Les membres du Conseil doivent être en mesure de porter un jugement éclairé sur un vaste éventail de questions relatives à la mission du CRDI et de donner des conseils judicieux à la direction du Centre.

Ils doivent respecter des normes éthiques très rigoureuses et faire preuve d'intégrité, répondre des décisions du Conseil et être au service des intérêts du Centre.

Les gouverneurs doivent parler couramment le français ou l'anglais.

### Fonctions et responsabilités

Il incombe aux gouverneurs

- de se familiariser avec le rôle et les activités du Centre;
- de se préparer en vue de chaque réunion du Conseil et de ses comités en lisant les rapports et la documentation qui leur ont été fournis;
- de poser des questions d'approfondissement;
- de prodiguer des conseils judicieux et de faire des observations éclairées;
- de déceler et de signaler les possibilités de conflits d'intérêts, réels ou perçus, et de veiller à ce qu'on donne suite;
- de siéger à des comités, au besoin;
- d'être des porte-parole et des défenseurs efficaces du Centre, à la demande du président du Conseil ou du président du Centre.

Dans l'exercice de ses fonctions, chaque gouverneur

- respecte la confidentialité des renseignements qui lui sont transmis en sa qualité de gouverneur;
- contribue à des discussions franches se déroulant sous le signe de l'ouverture;
- se concentre sur les questions qui relèvent de la stratégie et de l'orientation du Centre et des résultats qu'il obtient, et non de sa gestion quotidienne.

En outre, afin de permettre aux gouverneurs de se familiariser avec les activités du Centre et d'en évaluer l'efficacité, des visites sont organisées à leur intention aux emplacements de projets menés dans des pays en développement, où ils peuvent échanger avec les parties prenantes du Centre. On s'attend à ce que les gouverneurs participent à au moins une visite pendant la durée de leur mandat.

## Article 8. Lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des gouverneurs

### Introduction

Les présentes lignes directrices ont pour objet d'aider les gouverneurs à exercer les fonctions qui sont les leurs à titre de membres du Conseil de façon à préserver la confiance du public dans l'intégrité du CRDI et de son Conseil. Elles sont conformes aux dispositions de la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Les gouverneurs sont assujettis aux dispositions de cette loi qui visent les « titulaires de charge publique »; ils ne sont cependant pas des « titulaires de charge publique principaux » aux termes de la *Loi*, dont on peut se procurer copie auprès du secrétaire du Centre.

L'Article 34 du *Règlement général du CRDI* prévoit ce qui suit.

34. (1) Au cours de l'examen, par le Conseil ou par un comité du Conseil, d'une affectation des fonds ou des ressources du Centre qui est proposée en faveur d'un bénéficiaire, un gouverneur qui, officiellement ou formellement, se trouve lié avec le bénéficiaire proposé doit indiquer la nature de ce lien, doit s'abstenir de voter au sujet de cette affectation et doit se retirer de l'assemblée au moment du vote; cependant, l'absence d'un gouverneur qui s'est ainsi retiré n'est pas censée empêcher qu'il y ait quorum.

(2) Aucun des membres du Conseil, autre que le président du Centre, ne doit, pendant la durée de son mandat à titre de gouverneur du Centre, conclure un contrat avec le Centre soit à titre d'employé, soit à titre d'entrepreneur indépendant ou autrement.

Depuis l'adoption de ce règlement, le Conseil des gouverneurs a cessé d'approuver le financement de projets ou de bénéficiaires précis, cette décision relevant de la direction. Par conséquent, il y a lieu de se doter de directives plus poussées que celles qui figurent ci-dessus.

Les gouverneurs ne sont au service du CRDI qu'à temps partiel et possèdent des compétences dans les champs d'activité du Centre. Il se peut donc que certains gouverneurs soient liés à des établissements qui reçoivent un soutien financier du Centre. Cela peut créer des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents qu'il importe de gérer afin de protéger la réputation du Centre, ainsi que celle des gouverneurs et des établissements en cause.

### **Que faut-il entendre par « conflit d'intérêts » ?**

Il y a conflit d'intérêts lorsque l'intérêt personnel d'un gouverneur est susceptible d'influer sur l'exercice des fonctions et responsabilités qui sont les siennes à titre de gouverneur.

Par intérêt personnel, on entend, entre autres choses, tout avantage pécuniaire qui peut être accordé ou fourni à un gouverneur, à un membre de sa famille immédiate ou à un établissement avec lequel le gouverneur se trouve officiellement ou formellement lié.

Un conflit d'intérêts est dit *réel* s'il existe véritablement au moment où l'on examine la situation; on estime qu'il y a conflit d'intérêts *apparent* quand une situation pourrait être perçue par un observateur raisonnable – à tort ou à raison – comme donnant lieu à un conflit d'intérêts et qu'il y a conflit d'intérêts *potentiel* dans le cas d'une situation dont il serait raisonnable de prévoir qu'elle pourrait causer ultérieurement un conflit d'intérêts.

### **Divulgation**

Le Centre laisse à chaque gouverneur le soin de divulguer tout conflit d'intérêts, le cas échéant, de façon continue et aussitôt qu'un tel conflit se produit. Les gouverneurs doivent remplir chaque année les formulaires intitulés *Déclaration du gouverneur* et *Formulaire de renseignements personnels* et les remettre à titre confidentiel au secrétaire du Centre et au président du Conseil. En outre, les gouverneurs doivent signaler au président du Conseil tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent dès qu'il se présente. Le président du Conseil doit signaler au Conseil tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent qui le concerne dès qu'il se présente.

Les gouverneurs doivent prendre connaissance de l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil, s'efforcer de déceler tout conflit d'intérêts potentiel et déclarer l'existence d'un tel conflit, s'il y a lieu, dès le début de la réunion.

### **Devoir général de résoudre tout conflit d'intérêts**

Dans la mesure du possible, les gouverneurs doivent s'abstenir de prendre part à des activités, ou de se placer dans des situations, qui donnent lieu à des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents, ou ils doivent s'en retirer, le cas échéant. Il est recommandé aux gouverneurs de passer en revue toutes leurs activités et appartenances afin de déterminer si un observateur malveillant pourrait estimer qu'elles entrent en conflit avec leur rôle de gouverneur et de discuter avec le président du Conseil de l'opportunité de prendre des mesures en vue de résoudre ce qui pourrait être perçu comme un conflit d'intérêts.



Il est impossible de prévoir chacune des situations qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. Dans le doute, les gouverneurs doivent se reporter aux présentes lignes directrices ainsi qu'à la *Loi sur les conflits d'intérêts*, où ils trouveront des indications sur ce qu'il convient de faire.

Lorsqu'il subsiste des doutes quant à l'existence d'un conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent ou quant à la possibilité qu'un acte puisse mettre en doute l'intégrité du CRDI ou de son Conseil, les gouverneurs sont tenus de consulter le président du Conseil à ce sujet pour connaître son avis et déterminer la conduite à suivre.

Un gouverneur doit refuser de participer à quelque discussion, décision, débat ou vote que ce soit sur toute question à propos de laquelle il pourrait se trouver en situation de conflit d'intérêts. Le président du Conseil doit veiller à ce qu'un gouverneur qui se trouve en situation de conflit d'intérêts en ce qui concerne une question donnée ne prenne part à la prise d'aucune décision du Conseil relativement à cette question.

### **Propositions de projet précises**

Les gouverneurs doivent s'abstenir de prôner activement auprès du personnel du Centre l'acceptation de quelque proposition de projet que ce soit, quel que soit leur lien avec le bénéficiaire potentiel.

### **Résolution des conflits d'intérêts**

Tout gouverneur doit s'abstenir de recevoir quelque rémunération additionnelle que ce soit pour sa participation à un projet approuvé par le Centre pendant la durée de son mandat et ne peut conclure un contrat avec le Centre à titre d'employé, d'entrepreneur indépendant ni à tout autre titre tant qu'il exerce les fonctions de gouverneur. Cela n'empêche pas l'établissement auquel est lié le gouverneur de conclure des contrats avec le Centre, pourvu que le conflit d'intérêts potentiel soit géré à la satisfaction du Centre.

Dès qu'un gouverneur se rend compte que le fait de siéger à un autre conseil ou d'être en situation d'autorité au sein d'une entité qui reçoit des fonds du Centre peut donner lieu à un conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent, il doit en informer le président du Conseil. Ce dernier doit veiller à ce que le gouverneur et le Centre s'entendent sur les mesures à prendre afin de traiter le conflit d'intérêts d'une manière qui protège la réputation du Centre.

### **Périodes d'abstention**

Le gouverneur qui s'est trouvé dans une situation de conflit d'intérêts réel doit, une fois que la situation en question a cessé, continuer d'agir pendant six mois de la même manière que si le conflit d'intérêts existait toujours.

### **Activités politiques**

On entend, par « activité politique », « toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer; le fait d'être candidat à une élection, ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale ». L'exercice du droit de vote n'est pas inclus dans cette définition.

Un gouverneur ne doit pas participer, au Canada, à des activités politiques qui pourraient raisonnablement être perçues comme étant incompatibles avec le rôle de gouverneur ou comme pouvant nuire à sa capacité d'exercer ses fonctions officielles de manière politiquement impartiale, ou encore qui pourraient jeter le doute sur l'intégrité ou l'impartialité de sa charge. Tout gouverneur qui envisage de se livrer à des activités politiques au Canada doit demander auparavant l'avis du président du Conseil.

### **Divulgence de renseignements confidentiels**

Les gouverneurs doivent respecter la confidentialité de toute l'information et de tous les dossiers du Centre jusqu'à ce que l'information en question soit rendue publique.

Les gouverneurs ne doivent pas se servir de l'information obtenue en leur qualité de gouverneur du Centre pour leur propre profit ou pour donner un tuyau à quiconque à moins que l'information ne soit déjà publique.

### **Cadeaux, divertissements et faveurs**

Le fait d'accepter un cadeau, un divertissement ou une faveur peut donner lieu à un conflit d'intérêts si la personne ou l'entité qui offre le cadeau, le divertissement ou la faveur le fait dans des circonstances qui permettent raisonnablement de déduire que son geste vise à exercer ou pourrait exercer une influence sur un gouverneur dans l'exercice des fonctions que le Centre lui a confiées.

Les gouverneurs peuvent accepter un cadeau, un divertissement ou une faveur qu'on leur offre en raison de leur appartenance au Conseil des gouverneurs du Centre dans les circonstances suivantes :

- la valeur du cadeau, du divertissement ou de la faveur est inférieure à 250 \$;
- il s'agit d'une marque d'hospitalité normale ou d'un geste de courtoisie habituel entre personnes qui entretiennent des relations d'affaires;
- le geste est légal et conforme aux pratiques et aux normes locales sur le plan de l'éthique;
- le cadeau, le divertissement ou la faveur ne pourrait pas être pris, par un observateur impartial, pour un pot-de-vin, pour une récompense ou pour une forme de paiement inadéquate ou illégale.

## Article 9. Orientation et formation continue des gouverneurs

### Introduction

Le programme d'orientation et de formation continue des gouverneurs comporte deux volets :

- l'orientation des nouveaux gouverneurs,
- la formation continue de tous les gouverneurs.

### Orientation des nouveaux gouverneurs

Le programme d'orientation permet aux nouveaux gouverneurs de se familiariser avec le Centre, sa mission, ainsi que ses règles et pratiques de gouvernance.

Ils reçoivent de la documentation à examiner par eux-mêmes, qui comprend au moins ce qui suit :

- la présente Charte du Conseil, laquelle contient le texte de la *Loi sur le CRDI*,
- des exemplaires de rapports annuels,
- le Cadre stratégique en vigueur,
- le Programme des travaux et budget en vigueur,
- le livret *Le Centre de recherches pour le développement international – un tableau historique*,
- un cahier d'information qui présente le Centre et ses activités.

Les gouverneurs assistent à une séance d'orientation au cours de laquelle le président du Centre et d'autres membres de la haute direction passent en revue

- la mission et les activités du Centre,
- les grandes politiques du Centre,
- la situation financière du Centre et les grands principes comptables auxquels il souscrit,
- le rôle et les obligations des gouverneurs.

### Formation continue

Une formation continue est offerte aux gouverneurs dans le but de leur permettre d'approfondir leur connaissance des questions suivantes :

- le contexte des politiques dans lequel le Centre exerce son action,

- le rôle du Centre dans les pays en développement,
- les principaux risques auxquels le Centre est exposé,
- l'évolution des pratiques en matière de gouvernance.

Les réunions du Conseil, qui s'étendent sur deux jours, offrent également des occasions de formation continue, pendant les repas et en fin de journée, après les séances de travail. Le président du Centre invite alors des conférenciers qui abordent divers sujets ayant trait à l'action du Centre et présentant un intérêt pour les gouverneurs.

Par ailleurs, les gouverneurs peuvent suivre un cours sur la bonne gouvernance organisationnelle et sur les toutes dernières lignes directrices du gouvernement du Canada à cet égard.

Enfin, si les visites sur le terrain aident les gouverneurs à s'acquitter de leur obligation de rendre compte, elles représentent également une occasion de formation appréciable.

## **Article 10. Lignes directrices en ce qui concerne les comités**

### **Mandat**

Tous les ans, chaque comité passe son mandat en revue et, s'il y a lieu d'y apporter des modifications, il soumet ses recommandations à cet égard au Conseil des gouverneurs afin que ce dernier puisse les approuver.

### **Nominations aux divers comités**

Le Comité de gouvernance propose au Conseil le nom de gouverneurs, puis le Conseil procède aux nominations. Le mandat est d'une durée d'un an et peut être reconduit. Un gouverneur dont le mandat a pris fin ne peut continuer de siéger à un comité.

### **Convocation aux réunions**

Chaque membre du comité est convoqué aux réunions selon le mécanisme que le président du comité a établi.

### **Procès-verbaux**

Le secrétaire du Centre se charge de dresser le procès-verbal de chaque réunion que tient un comité et de le transmettre promptement à tous les membres du comité et à tous les gouverneurs. Avant que le procès-verbal ne soit transmis, le président du comité en examine la version préliminaire.

### **Invitation à assister aux réunions**

Un comité peut inviter des gouverneurs ou encore, après avoir consulté le président du Centre, des employés dont il juge la présence opportune à assister à ses réunions afin d'aider les membres dans leurs délibérations.

**Participation aux réunions**

Un membre peut participer à une réunion de son comité par téléphone ou par tout autre moyen de communication permettant à toutes les personnes qui participent à la réunion de se parler et de s'entendre mutuellement. Un membre qui participe de cette façon sera considéré comme présent à la réunion.

## Article 11. Mandat du Comité de direction

### Composition

Le Conseil doit nommer chaque année au moins trois gouverneurs pour faire partie, avec le président et le président du Centre, du Comité de direction. La majorité des membres doivent être des citoyens canadiens.

Le président du Conseil des gouverneurs préside le Comité de direction. Le secrétaire du Centre en est le secrétaire.

### Réunions

Le Comité tient un minimum de quatre réunions par année.

Le quorum est constitué par trois membres, dont au moins trois sont canadiens.

### Pouvoirs

Le Comité de direction exerce tous les pouvoirs et remplit toutes les fonctions du Conseil entre les réunions du Conseil. Cependant, les pouvoirs délégués au Comité de direction ne comprennent pas

- le pouvoir de modifier l'une des lignes de conduite fondamentales du Centre,
- le pouvoir d'augmenter le montant global du budget autorisé du Centre,
- le pouvoir d'adopter, de modifier ou d'abroger les règlements administratifs du Centre.

### Fonctions

Il incombe au Comité de direction

- d'examiner l'ordre du jour des réunions à venir du Conseil et de ses comités,
- d'apporter son aide et de prodiguer ses conseils au président du Conseil ainsi qu'au président du Centre entre les réunions du Conseil.



## Article 12. Mandat du Comité des finances et de l'audit

### Raison d'être

Le Comité des finances et de l'audit (CFA) aide le Conseil des gouverneurs à s'acquitter de sa responsabilité de surveillance en ce qui concerne la gestion des finances, la production des rapports financiers, l'audit interne et externe, la gestion du risque, les contrôles internes et les normes d'intégrité et de comportement.

### Responsabilités et fonctions

Voici les principales responsabilités et fonctions du Comité.

#### a) Surveiller l'intégrité et la crédibilité de la gestion des finances et de la communication de l'information financière du Centre

- Examiner les données financières transmises par la direction au cours de l'exercice, la communication de l'information financière et les problèmes ayant trait aux aspects opérationnels et aux conventions comptables, conseiller le Conseil des gouverneurs à ce sujet et l'assurer de la fiabilité des données, du caractère complet de la communication de l'information financière et de l'importance des modifications à apporter pour résoudre les problèmes.
- Examiner les principaux documents communiquant l'information financière, dont le Programme des travaux et budget et l'information financière incluse dans le rapport annuel du Centre, donner l'assurance qu'ils sont exacts, équilibrés et exhaustifs et en recommander l'approbation au Conseil.
- Approuver les états financiers trimestriels du Centre.
- Approuver la politique relative aux capitaux propres du Centre.
- Approuver la politique du Centre en matière de placements.

#### b) Surveiller l'efficacité de la fonction d'audit interne

- Examiner et approuver les plans d'audit des auditeurs internes du Centre.
- Examiner périodiquement la Charte d'audit interne du Centre et en recommander l'approbation.
- Recevoir les rapports des audits internes, comprenant la réponse de la direction du Centre, les approuver et veiller à ce que des mesures de suivi adéquates soient prises.
- Demander l'avis de la direction sur l'utilité et l'efficacité de ces audits.

- Évaluer, avec le président du Centre, le rendement de la fonction d'audit interne du CRDI.
- c) Surveiller l'efficacité des audits externes et des examens spéciaux**
- Examiner les plans d'audit des auditeurs externes du Centre.
  - Recevoir les rapports des audits externes et des examens spéciaux, comprenant la réponse de la direction du Centre, les approuver et veiller à ce que des mesures de suivi adéquates soient prises.
  - Demander l'avis de la direction sur l'utilité et l'efficacité de ces audits.
  - Examiner le rapport de l'auditeur externe et approuver les états financiers annuels audités.
- d) Surveiller l'efficacité de la gestion du risque et des systèmes et pratiques de contrôle interne**
- Examiner périodiquement le Profil de risque organisationnel et suivre de près la pertinence et l'efficacité des stratégies et mécanismes auxquels le Centre a recours pour gérer le risque.
  - Examiner périodiquement les rapports de la direction du Centre sur l'évaluation qu'elle fait de l'efficacité des systèmes et pratiques de contrôle interne.
- e) Examiner les normes d'intégrité et de comportement du Centre**
- Examiner périodiquement les modalités adoptées par la direction pour que le Centre fasse montre d'un comportement éthique et licite et préconise un tel comportement.
  - Examiner les mécanismes adoptés par le Centre pour signaler les actes répréhensibles et faire enquête à leur sujet, ainsi que pour protéger les personnes qui les divulguent.

### Principes directeurs

Le travail du Comité est guidé par les principes suivants.

- La direction est responsable, au premier chef, des normes d'intégrité et de comportement du Centre, de la communication de son information financière, de la gestion du risque et des systèmes de contrôle interne.
- Le Comité accorde une grande importance à l'intégrité financière et encourage fortement la communication d'une information financière de qualité, de saines pratiques de gestion du risque et un comportement éthique.

- Le Comité comprend la nature du travail des auditeurs et compte sur eux pour qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités d'une manière efficace et efficiente.
- Le Comité favorise une communication libre et franche entre ses membres, les auditeurs et la direction.

### **Composition et réunions du CFA**

Conformément à la *Loi sur le CRDI* et au *Règlement général du CRDI*, le CFA doit comprendre au moins trois gouverneurs. Les membres du Conseil des gouverneurs élisent l'un des gouverneurs au poste de président du Comité. Sur la recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil des gouverneurs nomme chaque année les membres du Comité. Le président du Centre n'est pas membre du CFA, mais il assiste à ses réunions quand il y est invité à titre de représentant de la direction.

Tous les membres du Comité doivent avoir une connaissance de base des questions financières\*\*, et le président du Comité doit être titulaire d'un titre professionnel en comptabilité ou en finance ou doit avoir une expertise pertinente en gestion financière.

Les membres du Comité se réunissent au moins quatre fois par année, et un compte rendu de chaque réunion doit être fait au Conseil des gouverneurs. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à la demande du Conseil, du président du Conseil, du président du Centre, du trésorier, du président du Comité ou des auditeurs internes ou externes.

Le quorum est fixé à la majorité des membres du Comité.

### **Autres responsabilités**

Chaque année, le Comité évalue son rendement général au regard de son mandat et communique les résultats de son évaluation au Conseil des gouverneurs.

Le Comité examine périodiquement son mandat, et il recommande au Conseil tout changement visant à accroître son utilité et son efficacité.

Le Comité fait des suggestions au président du Centre à propos du recrutement, de la sélection et de l'embauche du trésorier du Centre, du dirigeant principal de l'audit et du cabinet dont les services d'audit sont retenus par le Centre en vertu d'un accord de cosourçage.

Au besoin, le Comité tient des réunions auxquelles la direction ne participe pas, afin de discuter de questions financières ou afférentes à l'audit. Deux fois par année et à la demande des auditeurs, il tient des réunions privées avec les auditeurs internes et les auditeurs externes du Centre, afin de discuter des résultats des audits.

*\*\* Par « connaissance de base des questions financières », on entend la capacité de lire et de comprendre des états financiers qui présentent les questions comptables à un niveau de complexité comparable à celui des questions que font habituellement ressortir les états financiers du Centre.*

## Article 13. Mandat du Comité de gouvernance

### Raison d'être

Il incombe au Comité de gouvernance de suivre de près et d'évaluer le fonctionnement du Conseil des gouverneurs et de ses comités, de concevoir et de mettre en application de bonnes pratiques de gouvernance organisationnelle, de repérer des personnes ayant les qualités voulues pour faire partie du Conseil des gouverneurs et de formuler des recommandations quant à la composition des comités du Conseil.

### Fonctions

Le Comité a pour principales fonctions

- a) de déterminer sans cesse, en consultation avec les membres du Conseil et le président du Centre, la combinaison de savoir-faire et de qualités dont le Conseil a besoin;
- b) d'évaluer le savoir-faire et les qualités que devraient posséder les nouveaux gouverneurs pour que la combinaison souhaitée soit préservée;
- c) de tenir à jour une base de données de candidats possibles;
- d) d'assurer le bon fonctionnement de la procédure établie pour repérer les sièges qui sont sur le point d'être vacants de manière à ce que l'on dispose de suffisamment de temps pour nommer de nouveaux gouverneurs;
- e) de recommander au ministre des Affaires étrangères la nomination de candidats qui conviennent au Conseil des gouverneurs en se fondant sur
  - i) le savoir-faire, l'expérience pertinente et la contribution attendue à la qualité des délibérations et prises de décisions du Conseil;
  - ii) la représentation adéquate des différentes régions et des hommes et des femmes au sein du Conseil;
- f) d'oeuvrer de concert avec le ministre, le ministère des Affaires étrangères et le Bureau du Conseil privé pour que des gouverneurs compétents soient nommés au moment voulu;

- g) de recommander, s'il y a lieu pour conserver un équilibre entre les nouveaux points de vue et la mémoire organisationnelle, la reconduction dans ses fonctions d'un gouverneur dont le mandat est sur le point de prendre fin et dont la contribution aux travaux du Conseil a été remarquable;
- h) d'envisager la planification de la relève selon un taux de roulement qui prend en compte la nécessité de faire cohabiter continuité et renouvellement, conformément à ce que prévoit le paragraphe 5(3) de la *Loi sur le CRDI*;
- i) de s'assurer que les personnes pressenties sont informées de la somme de travail à laquelle on s'attend de la part des gouverneurs;
- j) de s'assurer que les membres nouvellement nommés au Conseil des gouverneurs reçoivent les documents d'orientation précisant leurs responsabilités et ce qui est attendu d'eux;
- k) d'évaluer les besoins du Conseil en ce qui concerne les ordres du jour, les rapports et l'information ayant trait aux réunions, les relations avec la direction du CRDI et le déroulement des réunions;
- l) d'encadrer l'évaluation, une fois l'an, de l'efficacité du Conseil dans son ensemble, des comités du Conseil et de chacun des membres (processus d'évaluation du Conseil);
- m) de déterminer les mesures de suivi nécessaires par suite du processus d'évaluation du Conseil;
- n) d'examiner périodiquement le présent mandat et de recommander au Conseil des gouverneurs d'y apporter des modifications au besoin;
- o) d'examiner périodiquement la Charte du Conseil et de recommander au Conseil des gouverneurs d'y apporter des modifications au besoin;
- p) de débattre des questions ayant trait à la gouvernance organisationnelle que soulèvent les gouverneurs et de recommander au Conseil des gouverneurs d'apporter des modifications au besoin.

### **Composition**

- a) Le Comité de gouvernance est constitué d'au moins trois gouverneurs nommés par le Conseil; le président du Centre n'est pas membre du Comité mais est invité à assister à ses réunions à titre de personne-ressource.

- b) Le président du Conseil des gouverneurs préside le Comité de gouvernance. Les membres du Comité élisent un vice-président, qui peut agir à titre de président en l'absence du président du Comité ou quand il est question de reconduire le président du Conseil des gouverneurs dans ses fonctions.
- c) Le secrétaire du Centre est le secrétaire du Comité.
- d) Les recommandations du Comité sont renvoyées au Conseil des gouverneurs à des fins d'approbation.

### **Réunions**

- Le Comité se réunit au besoin; il doit toutefois tenir au moins une réunion par année.
- Le quorum est fixé à la majorité des membres du Comité.

### **Conflit d'intérêts**

Si un conflit d'intérêts se présente durant une réunion du Comité, le membre concerné doit préciser la nature du conflit au président du Comité et quitter l'assemblée.

### **Confidentialité**

Toutes les délibérations du Comité et toute la documentation à l'appui des candidatures sont confidentielles. L'identité de tous les candidats et des personnes recommandées ne doit pas être divulguée tant que les nominations ne sont pas confirmées ou tant que les personnes concernées n'ont pas indiqué publiquement qu'elles étaient en candidature. Les membres du Comité font preuve de la discrétion qui s'impose dans toutes les communications ayant trait aux candidats possibles et à leur profil.

## Article 14. Mandat du Comité des ressources humaines

### Raison d'être

Le Comité des ressources humaines (CRH) aide le Conseil des gouverneurs à s'acquitter de son rôle de surveillance en veillant à la mise en œuvre de politiques et de pratiques judicieuses en matière de ressources humaines qui aident le CRDI à réaliser sa mission.

Conformément à la *Loi sur le CRDI*, le président du Centre est son premier dirigeant et, à ce titre, en surveille les travaux et en dirige le personnel.

### Fonctions

Voici les principales responsabilités et fonctions du Comité.

- Examiner chaque année les objectifs et le rendement du président du Centre et faire des recommandations au Conseil à ce sujet pour l'année qui suit.
- Examiner le mécanisme de planification de la relève des membres de la haute direction du Centre et conseiller utilement le Conseil à cet égard.
- Examiner le système d'évaluation du rendement des employés du Centre et faire des recommandations au Conseil quant aux principes et au régime de rémunération.
- Étudier la recommandation du président du Centre au Conseil en ce qui concerne la nomination du secrétaire du Centre.
- Examiner la mise en œuvre au Centre des prescriptions législatives en matière de ressources humaines, notamment celles qui portent sur l'équité en matière d'emploi, sur la divulgation et les recours et sur les langues officielles, et conseiller utilement le Conseil à cet égard.
- Examiner périodiquement son mandat et son rendement général et recommander au Conseil des modifications visant à accroître l'utilité et l'efficacité du Comité.
- Passer en revue les propositions de hausse annuelle des échelles de salaire et faire des recommandations au Conseil à cet égard\*.
- Étudier la recommandation du président du Centre au Conseil en ce qui concerne la nomination annuelle du trésorier\*.

\* À ces fins, le président du Comité des finances et de l'audit fait partie du CRH.



**Composition**

Chaque année, le Conseil des gouverneurs, sur la recommandation du Comité de gouvernance, établit la composition du Comité et en désigne le président. Le Comité se compose d'au moins trois gouverneurs, dont le président du Centre.

Le Comité tient trois réunions par année, et un compte rendu de ses activités doit être fait au Conseil des gouverneurs. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à la demande du président du Comité, du président du Conseil ou du président du Centre.

Au besoin, le Comité tient des réunions auxquelles la direction ne participe pas, afin de discuter de questions afférentes aux ressources humaines.

Le quorum est fixé à la majorité des membres du Comité.

Le procès-verbal de chaque réunion est dressé par le secrétaire du Centre.

## Article 15. Évaluation du Conseil

*Même le meilleur conseil d'administration qui soit ne peut manquer de s'améliorer s'il fait l'objet d'un examen judicieux.* [TRADUCTION]

– Jeffrey Sonnenfeld, "What Makes Great Boards Great", *Harvard Business Review*, septembre 2002

Le Conseil des gouverneurs est résolu à suivre un processus qui donne aux gouverneurs l'occasion d'examiner sa façon de fonctionner et de suggérer des améliorations. Le processus englobe l'examen de l'efficacité du Conseil, de ses comités et de son président et prévoit également l'autoévaluation de chaque gouverneur.

Tous les ans, on demande à chaque gouverneur de remplir un formulaire d'autoévaluation. Le secrétaire du Centre analyse les réponses et prépare des recommandations à l'intention du président du Conseil. Ce dernier fait rapport au ministre et au Conseil des résultats de l'évaluation.

## Article 16. Évaluation du rendement du président du Centre

### Introduction

L'évaluation du rendement du président du Centre a pour objet d'encourager un excellent rendement en reconnaissant et en récompensant un tel rendement et d'établir un cadre qui permette d'apprécier le rendement avec cohérence et équité.

Le rendement est évalué à partir des éléments suivants :

- les objectifs du président du Centre pour l'année visée, dont ce dernier et le Conseil des gouverneurs ont convenu l'année précédente,
- les qualités de leadership manifestées,
- les rapports entre le président du Centre et le Conseil des gouverneurs.

### Autoévaluation

Afin d'aider le Comité des ressources humaines et le Conseil des gouverneurs, le président du Centre leur fournit par écrit une appréciation de son rendement au regard des éléments précités et les objectifs qu'il se propose d'atteindre au cours de l'année qui suit. Le Comité discute de cette autoévaluation avec le président du Centre avant d'entreprendre sa propre évaluation.

### Processus

Le Comité des ressources humaines procède à son évaluation du rendement du président du Centre. Le président du Comité présente ensuite un résumé des délibérations au Conseil des gouverneurs. Ce dernier met la touche finale à l'évaluation, puis le président du Conseil présente au ministre compétent des recommandations qui sont transmises au Bureau du Conseil privé une fois l'aval du ministre obtenu. Le président du Conseil fait part des observations du Conseil au président du Centre.

Le Conseil des gouverneurs se conforme aux lignes directrices du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État et aux modifications qui peuvent y être apportées.

## Article 17. Reddition de comptes et transparence

### Qu'entend-on par reddition de comptes et par transparence ?

Elles peuvent se définir de nombreuses façons, mais les concepts qui suivent constituent un bon point de départ pour le Centre.

- La responsabilité de ses actes et de ses décisions.
- L'obligation de s'acquitter de ses responsabilités.
- L'obligation de rendre compte à ses parties prenantes de son rendement au regard de sa mission et des normes établies, et ce, de façon juste et précise.
- L'obligation de transparence quant à l'utilisation faite des fonds publics et autres.

Pour que la reddition de comptes prenne son sens dans le cas du Centre, il est important de comprendre sa mission et sa structure en qualité de société d'État. Il fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Affaires étrangères et reçoit la plus grande partie de son financement d'un crédit parlementaire provenant de l'enveloppe de l'aide internationale. Le Centre reçoit également des fonds de gouvernements étrangers, du secteur privé et du secteur à but non lucratif.

### Parties prenantes

En vertu de sa mission et de sa structure, le Centre compte plusieurs parties prenantes, dont (par ordre alphabétique)

- d'autres bailleurs de fonds partenaires,
- les chercheurs,
- les collectivités des pays en développement,
- le Parlement et le gouvernement du Canada,
- la population canadienne.

Chacune a le droit de juger le Centre en fonction de son rendement, c'est-à-dire de chercher à établir si ses activités ont contribué à la réalisation de sa mission.

### Reddition de comptes au Parlement

Le Centre n'a aucun lien de dépendance envers le gouvernement du Canada et n'est pas mandataire de Sa Majesté. Toutefois, le président du Conseil des gouverneurs rend compte au Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Affaires étrangères, et ce dernier dépose

le rapport annuel du Centre au Parlement. Les états financiers du Centre et un rapport du vérificateur général sont inclus dans le rapport annuel. Chaque année, un rapport concernant la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et un autre concernant la *Loi sur l'accès à l'information* sont également présentés au Parlement.

## Audit

Le Bureau du vérificateur général procède chaque année à l'audit des états financiers du Centre et, à intervalles réguliers, est invité par le Centre à exécuter des examens spéciaux des activités du Centre. Les résultats de ces audits sont consultables dans le site Web public du Centre ([www.crdi.ca](http://www.crdi.ca) ou [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)).

Par ailleurs, la fonction d'audit interne du Centre est indépendante de la Division des finances et de l'administration. La raison d'être de la fonction d'audit interne est de fournir des évaluations objectives et des conseils opportuns en ce qui concerne le fonctionnement et les activités de gestion du Centre.

## Évaluation

Le Centre croit en l'apprentissage continu et en l'amélioration constante, qui l'aident, entre autres choses, à s'acquitter de son obligation de rendre compte. En plus de lui permettre de rendre compte de l'utilisation efficace des fonds qui lui sont confiés, l'évaluation lui permet d'assurer un apprentissage continu et de s'améliorer constamment. Seul un apprentissage continu peut rendre le Centre plus efficace dans la réalisation de sa mission et dans sa façon de répondre aux exigences des parties prenantes. Le Centre s'est doté de plusieurs mécanismes visant à améliorer son efficacité, dont

- le cadre stratégique quinquennal,
- les examens externes des programmes du Centre au moins tous les cinq ans,
- les examens externes de certains projets du Centre,
- l'examen annuel du rendement du Centre au regard du Programme des travaux et budget approuvé pour l'exercice,
- l'examen annuel du rendement du président du Centre par le Conseil des gouverneurs,
- la présentation, de la part de chaque directeur régional et de chaque directeur de domaine de programme, d'un rapport au Conseil tous les deux ans,
- la tenue du Forum annuel sur l'apprentissage,
- la présentation d'un rapport annuel sur l'évaluation au Conseil,
- la stratégie d'évaluation quinquennale approuvée par le Conseil,
- la réalisation, de façon périodique, d'évaluations stratégiques sur des questions précises touchant aux programmes,

- la présence d'une Section de l'évaluation à l'interne,
- l'obligation, pour les bénéficiaires de subventions, de présenter des rapports,
- la préparation de rapports de fin de projet.

Compte tenu de son souci d'excellence, l'apprentissage continu et l'amélioration constante sont primordiaux au Centre. Le Conseil des gouverneurs a entre autres rôles celui de veiller à ce que le Centre y accorde toute l'importance voulue au moyen de divers mécanismes, tant officiels qu'officieux. Les examens et les rapports susmentionnés sont au nombre des mécanismes officiels. Parmi les mécanismes officieux, citons la composition de l'effectif, qui joue un rôle crucial dans l'apprentissage continu étant donné qu'un grand nombre d'employés proviennent d'autres pays que le Canada, notamment de pays en développement.

Le renforcement des capacités de recherche de ces pays figure parmi les grands objectifs du Centre. Or, les liens que le Centre entretient avec les chercheurs bénéficiant de son aide constituent un autre mécanisme officieux, qui est essentiel au renforcement des capacités des établissements bénéficiaires et à l'élaboration de propositions de recherche de qualité. En effet, l'atteinte de ce grand objectif passe, entre autres, par l'importante interaction du Centre avec les chercheurs au moment de l'élaboration de la proposition.

Afin de permettre aux gouverneurs de se familiariser avec les activités du Centre et d'évaluer l'efficacité, des séjours sur le terrain sont organisés périodiquement à leur intention pour qu'ils puissent visiter l'une des régions desservies par les bureaux régionaux du Centre, y rencontrer des chercheurs dont les travaux sont financés par le CRDI et se rendre aux emplacements de certains projets. On s'attend à ce que les gouverneurs participent à au moins une visite pendant la durée de leur mandat.

## Transparence

Le riche site Web public ([www.crdi.ca](http://www.crdi.ca) / [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)) regorge d'information sur le Centre et sur les résultats de ses activités. On y trouve, entre autres,

- une base de données consultable (IDRIS+) qui contient de l'information sur tous les projets financés depuis 1971,
- le Cadre stratégique,
- les rapports annuels,
- les rapports des examens spéciaux du Bureau du vérificateur général,
- les notices biographiques des gouverneurs et des membres de la haute direction,
- les dépenses afférentes aux activités d'accueil et les frais de déplacement engagés par le président et les vice-présidents du Centre,
- une quantité considérable d'information qui revêt un intérêt particulier pour les chercheurs et le grand public.

Par le truchement de la Bibliothèque numérique du CRDI, le Centre met en ligne, sans frais, les rapports issus des travaux de recherche qu'il finance. Les ouvrages et les rapports scientifiques et techniques faisant état des résultats des travaux que le Centre a financés et qu'il a publiés récemment, à titre d'éditeur ou de coéditeur, sont offerts sur support papier (pour la vente) et électronique (pour diffusion gratuite).

Le contenu du site public est également offert sur CD-ROM à l'intention des personnes vivant dans des endroits où la connectivité est faible ou inexistante.

Le Centre est assujéti à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et dépose chaque année des rapports au Parlement conformément aux dispositions de ces lois.