



**Centre de recherches pour  
le développement international**

**Rapport présenté au  
Conseil des gouverneurs**

le 27 mars 2008

**Rapport d'examen spécial**



**Bureau du vérificateur général du Canada  
Office of the Auditor General of Canada**





Bureau du vérificateur général du Canada  
Office of the Auditor General of Canada

---

Le 27 mars 2008

Au Conseil des gouverneurs du Centre de recherches pour le développement international

Nous avons réalisé l'examen spécial du Centre de recherches pour le développement international conformément au plan présenté au Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs le 20 mars 2007. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de présenter au Conseil des gouverneurs le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport à votre réunion du 27 mars 2008.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil et de la direction ainsi que le personnel du Centre pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les plus sincères.

A handwritten signature in cursive script that reads 'Aline Vienneau'.

Aline Vienneau, CA  
Directrice principale

P.j.



# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Aperçu du Centre de recherches pour le développement international</b>	<b>7</b>
Contexte	7
Mandat législatif	7
Rôle et objectifs stratégiques	8
Aperçu des résultats financiers et des tendances	9
<b>Observations et recommandations</b>	<b>11</b>
<b>Planification stratégique</b>	<b>11</b>
Un processus de planification bien défini permet à la direction et au Conseil des gouverneurs de donner une orientation précise	12
<b>Gestion des risques</b>	<b>13</b>
Le Centre de recherches pour le développement international est en voie d'établir une stratégie générale de gestion des risques	13
<b>Gestion du rendement</b>	<b>16</b>
Des mécanismes permettent de recueillir et d'évaluer les résultats des activités	16
Le rapport annuel ne présente pas clairement les progrès réalisés par rapport aux objectifs	18
<b>Soutien aux projets de recherche</b>	<b>19</b>
La sélection des projets, le décaissement des subventions et le suivi des projets sont adéquats	19
La reconduction des projets est bien gérée	21
Les partenariats avec les bailleurs de fonds sont bien gérés	21
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>23</b>
Le CRDI comprend bien ses besoins en matière de ressources humaines	23
<b>Diffusion des résultats de recherche et mise en commun des connaissances</b>	<b>24</b>
Les connaissances institutionnelles sont recueillies et transférées	25
<b>Technologies de l'information</b>	<b>26</b>
Les plans stratégiques et opérationnels relatifs aux technologies de l'information sont conformes aux stratégies générales	26
La politique relative à la sécurité des technologies de l'information doit tenir compte de l'évolution technologique	27

<b>Gouvernance</b>	<b>27</b>
Le Conseil des gouverneurs applique des pratiques de gouvernance efficaces	<b>28</b>
La composition actuelle du Conseil des gouverneurs ne respecte pas la <i>Loi sur le CRDI</i>	<b>29</b>
Le CRDI précise les responsabilités de la fonction de vérification interne	<b>30</b>
<b>À propos de l'examen spécial</b>	<b>32</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	<b>35</b>



# Centre de recherches pour le développement international

## Rapport d'examen spécial

---

### Points saillants

#### Objet

Créé en 1970, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est l'une des premières organisations dans le monde à financer, dans les pays en développement, des activités de recherche jugées les plus susceptibles de favoriser leur prospérité, leur sécurité et l'équité. Le Centre consacre ses ressources à des problèmes précis de développement et jette des ponts entre des disciplines qui peuvent contribuer à l'émergence de solutions. Le CRDI fonde son approche sur des principes précis : entretenir des liens étroits avec les collectivités bénéficiaires et garder toute la latitude voulue pour répondre aux besoins qui sont exprimés.

Le 31 mars 2007, le CRDI finançait 524 projets de recherche en cours et apportait son concours à 714 institutions. Il employait 462 personnes. De ce nombre, 169, y compris 111 employés embauchés localement, travaillaient dans ses 6 bureaux régionaux au Caire, à Dakar, à Montevideo, à Nairobi, à New Delhi et à Singapour. Le reste de l'effectif travaillait à l'administration centrale à Ottawa.

Notre examen spécial du CRDI a porté sur les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de lui permettre d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que le déroulement de ses activités est efficace. Nous avons examiné sa planification stratégique, la gestion des risques, la gestion du rendement, la gestion des projets de recherche et des partenariats, la gestion des ressources humaines, la mise en commun des résultats de recherche et des connaissances, les technologies de l'information et la gouvernance.

#### Pertinence

Les pays en développement ont des besoins immenses en recherche. Tandis que de nombreuses organisations participent à l'aide au développement, le CRDI est l'une des rares qui appuient expressément la recherche à l'échelle locale. En raison de l'évolution rapide du contexte mondial et de ses ressources limitées, les choix faits par le CRDI sont de première importance : il doit constamment se demander pourquoi, où et comment intervenir pour obtenir des retombées maximales.

## Constatations

Nous n'avons pas relevé de lacune importante dans les systèmes et pratiques examinés. De fait, les systèmes et pratiques du CRDI dans plusieurs domaines ont contribué à son succès.

- Le CRDI possède des systèmes et des pratiques efficaces pour gérer le financement de ses projets de recherche, sa fonction première. Il applique un processus adéquat pour sélectionner et approuver les projets de recherche qu'il finance, et il surveille le déroulement des projets pour obtenir l'assurance qu'ils sont menés à terme conformément à des normes de qualité acceptables. Les aspects financiers des projets sont contrôlés comme il se doit. Depuis notre dernier examen, en 2003, le CRDI a aussi réduit les retards dans les rapports de fin de projet. Dans plusieurs cas, il s'emploie activement à établir des contacts entre les bénéficiaires, des partenaires et des bailleurs de fonds intéressés pour assurer la viabilité des projets une fois que son rôle a pris fin.
- Par sa gestion des ressources humaines, le Centre prouve qu'il valorise son capital humain, qui est son principal atout. Sa réputation à titre d'organisme d'apprentissage continue d'attirer et de retenir des employés hautement qualifiés, qui ont élaboré des processus efficaces pour mettre en commun les connaissances et recueillir et diffuser les résultats des recherches.

Nous avons relevé certains secteurs qui nécessitent plus d'attention ou qui sont susceptibles d'être améliorés :

- Dix des vingt et un postes de gouverneurs au sein du Conseil sont traditionnellement réservés à des étrangers, de manière à garantir que la majorité des gouverneurs soient des citoyens canadiens, comme le prévoit la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*. Nous avons constaté que le gouvernement a tardé à combler les postes vacants au sein du Conseil; les gouverneurs canadiens ne sont donc plus majoritaires depuis mars 2007, ce qui veut dire que la composition du Conseil ne respecte pas la *Loi sur le CRDI*. Nous avons aussi constaté que les mandats des gouverneurs ne sont pas bien échelonnés — plus de 44 p. 100 des mandats des gouverneurs viennent à échéance en 2011. Le gouvernement devrait s'occuper de ces questions.
- Nous avons constaté que le CRDI pourrait améliorer ses rapports externes, en indiquant avec plus de clarté, dans son rapport annuel, les activités qui ont contribué à l'atteinte de ses objectifs à court et à long terme et en communiquant de l'information pluriannuelle sur



son rendement. Il doit aussi achever l'élaboration de son cadre de gestion intégrée des risques et des éléments qui le composent.

**Réaction du CRDI :** *Le CRDI est d'accord avec toutes les recommandations. Ses réponses suivent nos recommandations tout au long du présent rapport.*



## Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil des gouverneurs du Centre de recherches pour le développement international

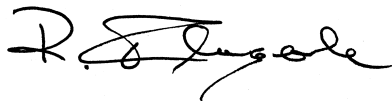
1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, le Centre de recherches pour le développement international (le CRDI ou le Centre) est tenu de disposer de systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion ainsi que d'appliquer des pratiques de gestion permettant de fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la *LGFP*, le Centre est également tenu de soumettre ses systèmes et pratiques à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de janvier 2007 à septembre 2007, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques du Centre, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs le 20 mars 2007. Le plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre au CRDI d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer, que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec le CRDI. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Notre choix s'appuie également sur les directives de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. (Les critères, de même que les systèmes et les pratiques examinés, sont énumérés dans la section *À propos de l'examen spécial*, à la fin du présent rapport.)

**6.** Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de vérification interne du Centre, car les vérifications internes exécutées récemment ne portaient pas sur les systèmes et les pratiques retenus dans le cadre de nos travaux.

**7.** À notre avis, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante par rapport aux critères d'examen établis.

**8.** Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu du Centre ainsi que des informations plus détaillées sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Richard Flageole, FCA  
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
Le 30 novembre 2007

## Aperçu du Centre de recherches pour le développement international

### Contexte

9. Le Canada a établi le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) par l'adoption d'une loi du Parlement en 1970. Le Centre a été l'une des premières organisations dans le monde à financer les activités de recherche définies par les pays en développement. Cette société d'État fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Affaires étrangères.

10. La *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international* prévoit l'établissement d'un Conseil des gouverneurs composé de tout au plus 21 membres, dont le président du Centre, nommés par le gouverneur en conseil. La *Loi* stipule que la majorité des gouverneurs, dont le président et le vice-président du Conseil, doivent être des citoyens canadiens. Jusqu'à 10 gouverneurs provenant d'autres pays peuvent être nommés.

11. Le 31 mars 2007, le CRDI employait 462 personnes. De ce nombre, 169, y compris 111 employés embauchés localement, travaillaient dans ses 6 bureaux régionaux au Caire, à Dakar, à Montevideo, à Nairobi, à New Delhi et à Singapour. Le reste de l'effectif travaillait à l'administration centrale à Ottawa.

### Mandat législatif

12. Le Parlement a confié au CRDI la vaste 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 ».

13. La *Loi sur le CRDI* habilite également le Centre à faire appel à des spécialistes, tant du Canada que de l'étranger; à aider les régions à se doter du potentiel — en personnel et institutions — de recherche scientifique et d'innovation technique nécessaire à la solution de leurs problèmes; à encourager la coordination de la recherche pour le développement international; à promouvoir, en matière de recherche et de problèmes de développement, la coopération — à leur avantage mutuel — entre les régions développées et celles en développement.

### Rôle et objectifs stratégiques

14. Le rôle du Centre consiste à « affranchir par le savoir », c'est-à-dire à financer des travaux de recherche dans les pays en développement afin qu'ils puissent cerner les problèmes et prendre des décisions qui favorisent leur propre prospérité, leur sécurité et l'équité. Les objectifs du CRDI décrits dans le document « Stratégie générale et Cadre programmatique 2005–2010 » sont :

- Consolider les capacités de recherche : Consolider et aider à mobiliser les capacités de recherche locales des pays en développement, en particulier dans quatre domaines de programme : Politique sociale et économique, Environnement et gestion des ressources naturelles, Technologies de l'information et de la communication au service du développement et Innovation, politique et science.
- Influencer les politiques et les pratiques : Favoriser et appuyer la production, la diffusion et l'application de résultats de recherche débouchant sur des pratiques, des technologies, des politiques et des lois modifiées de façon à promouvoir le développement durable et équitable et la diminution de la pauvreté.
- Mobiliser des ressources canadiennes pour la recherche : Mobiliser d'autres ressources pour la recherche au service du développement en créant, en consolidant et en finançant des partenariats réunissant des établissements canadiens et des établissements de pays en développement, et en participant à de tels partenariats.

15. Le CRDI axe ses efforts sur des problèmes de développement donnés et jette des ponts entre des disciplines qui peuvent contribuer à l'émergence de solutions. La stratégie du CRDI à l'égard du développement consiste à entretenir des liens étroits avec les collectivités bénéficiaires et à garder toute la latitude voulue pour répondre aux besoins qu'elles expriment.

16. Dans son document « Stratégie générale et Cadre programmatique 2005–2010 », le CRDI indique qu'il finance la recherche dans quatre grands domaines de programme. Dans le cadre de ces quatre domaines de programme, le CRDI finance la recherche appliquée et apporte un soutien technique aux chercheurs pour régler des problèmes jugés cruciaux pour les pays en développement. Financer des recherches sur des sujets qui concernent divers domaines de programme favorise une stratégie d'approbation et de gestion des projets multidisciplinaire et participative.

17. Dans chaque grand domaine de programme, il y a un certain nombre d'initiatives, chacune axée sur un aspect particulier du développement. Chaque initiative est menée par une équipe multidisciplinaire qui définit un programme de recherche et relie les chercheurs en vue de régler des problèmes donnés. Le CRDI a affecté environ 140 millions de dollars aux quatre grands domaines de programme ainsi qu'à d'autres programmes tels que des initiatives spéciales (voir les pièces 1 et 2). Pour 2005-2010, les quatre grands domaines de programme du CRDI sont :

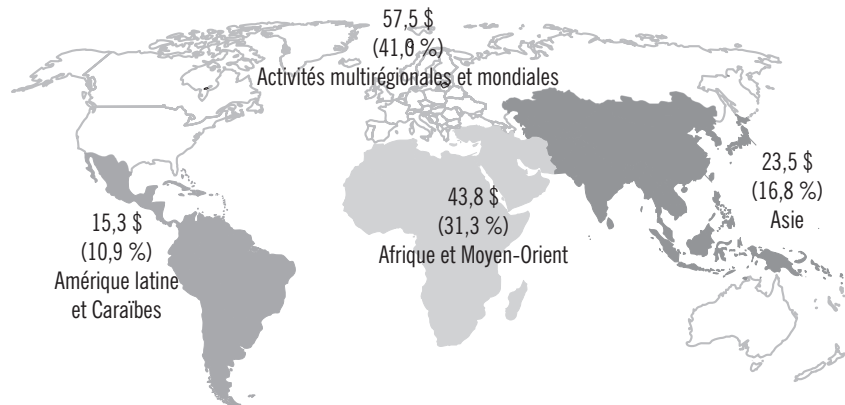
- Politique sociale et économique : Ce domaine de programme finance la recherche visant des secteurs clés de la politique publique, comme la lutte contre la pauvreté, le développement équitable et les droits de la personne.
- Environnement et gestion des ressources naturelles : L'aide à la recherche vise une exploitation et une gestion durables des ressources naturelles, en mettant l'accent sur la participation des collectivités locales.
- Technologies de l'information et de la communication au service du développement : Des recherches qui visent à faire en sorte que les pays en développement participent à l'économie de l'information et en tirent des bienfaits.
- Innovation, politique et science : Ce domaine de programme est au cœur de la politique, des partenariats et de la programmation du CRDI concernant la science, la technologie et le développement.

18. Le 31 mars 2007, le CRDI finançait 524 projets de recherche en cours, dont 179 avaient été lancés durant l'exercice 2006-2007. Par ailleurs, le Centre apporte activement son concours à 714 institutions. Le CRDI finance également des ateliers, des conférences, des activités de diffusion reliées aux projets et des programmes de bourses.

### **Aperçu des résultats financiers et des tendances**

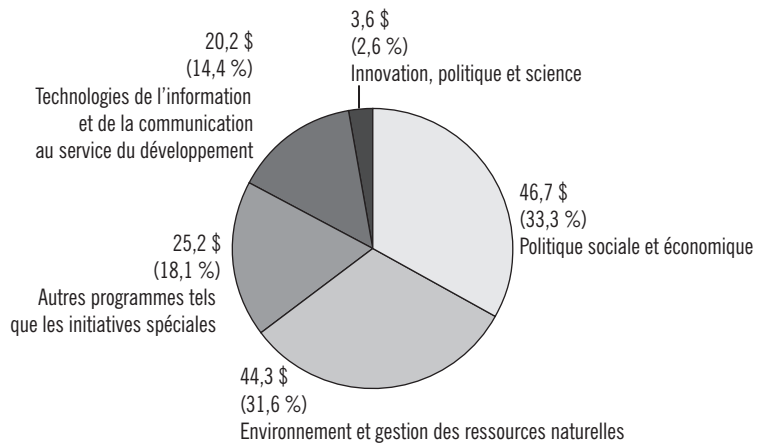
19. Le CRDI finance ses activités grâce à des crédits parlementaires tirés de la portion « Aide publique au développement » du budget du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Il reçoit également des fonds d'autres organismes fédéraux et d'organismes donateurs et bailleurs de fonds subventionnaires de la recherche. La pièce 3 présente les résultats financiers du CRDI des trois derniers exercices.

**Pièce 1 Répartition géographique des affectations de programme — 140 millions de dollars en tout — en 2006-2007 (en millions de dollars)**



Source : Rapport annuel 2006-2007 du CRDI

**Pièce 2 Répartition des affectations de programme — 140 millions de dollars en tout — par domaine en 2006-2007 (en millions de dollars)**



Source : Adapté du Rapport annuel 2006-2007 du CRDI



**Pièce 3 Résultats financiers de 2004-2005 à 2006-2007 (en milliers de dollars)**

Revenus	2006-2007	2005-2006	2004-2005
Crédits parlementaires	144 760	131 955	122 340
Revenus provenant des bailleurs de fonds partenaires	20 526	17 582	15 779
Placements et autres revenus	4 779	3 243	2 647
<b>Total des revenus</b>	<b>170 065</b>	<b>152 780</b>	<b>140 766</b>
Dépenses			
Programmes de recherche pour le développement :			
Financés par des crédits parlementaires	82 677	79 229	77 094
Financés par des bailleurs de fonds partenaires	18 618	16 010	14 399
Soutien à la recherche pour le développement	32 604	30 709	24 078
Services administratifs	26 717	24 931	24 867
<b>Total des dépenses</b>	<b>160 616</b>	<b>150 879</b>	<b>140 438</b>

Source : *Rapport annuel 2006-2007* du CRDI

## Observations et recommandations

### Planification stratégique

**20.** Les pays en développement ont des besoins immenses en recherche. Tandis que de nombreuses organisations participent à l'aide au développement, le CRDI est l'une des rares qui appuient expressément la recherche à l'échelle locale. Compte tenu des ressources humaines et financières limitées du Centre, sa planification stratégique revêt une importance cruciale.

**21.** En raison de l'évolution rapide du contexte mondial, le CRDI doit constamment se demander où il doit intervenir pour obtenir des retombées maximales, et évaluer pour quelles raisons et comment il doit le faire. Compte tenu du caractère décentralisé de ses activités, le CRDI doit non seulement donner une orientation claire aux chercheurs sur le terrain, mais aussi s'assurer que cette orientation est mise en œuvre de manière efficace et efficiente par ses six bureaux régionaux et son personnel à l'administration centrale.

**22.** Nous nous attendions à ce que le CRDI ait une orientation stratégique clairement définie, assortie de buts et d'objectifs précis et mesurables, qui lui permettent de remplir son mandat législatif.

Ses objectifs et son orientation stratégiques devraient tenir compte des risques cernés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources avec économie et efficacité.

23. Nous avons constaté que le CRDI disposait d'un processus de planification stratégique efficace, qui lui permettait d'orienter ses programmes et les activités qui s'y rattachent avec précision.

**Un processus de planification bien défini permet à la direction et au Conseil des gouverneurs de donner une orientation précise**

24. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques qui sont garants d'un processus de planification efficace et qui tiennent compte de l'environnement interne et externe ainsi que des faiblesses et des forces de l'organisation. L'orientation stratégique devrait être clairement définie et conforme à la mission et à la vision du Centre. Nous avons constaté que le CRDI l'avait définie dans le document « Stratégie générale et Cadre programmatique 2005-2010 », qui tient compte des choix stratégiques du Centre concernant l'emplacement géographique, les raisons et les modalités de l'aide à la recherche pour le développement.

25. Le CRDI a défini, dans sa stratégie générale et son cadre programmatique quinquennaux établis dans le cadre de son processus de planification stratégique, ses programmes et ses objectifs stratégiques pour cette période. Le personnel de l'administration centrale à Ottawa et celui des bureaux régionaux participent au processus de planification stratégique. Le processus comprend de vastes consultations auprès de spécialistes et des bénéficiaires dans les pays en développement, ainsi que de spécialistes en politique étrangère et des chercheurs canadiens qui sont des partenaires du CRDI. La haute direction et les participants externes discutent avec le Conseil des gouverneurs de divers sujets, notamment de la coopération en matière de développement, du contexte de la recherche et de la politique étrangère canadiennes, et de questions régionales concernant la science, la technologie, la recherche et le développement.

26. Dans son document « Stratégie générale et Cadre programmatique 2005–2010 », le CRDI évalue les contextes international et national du développement et analyse leurs répercussions sur ses activités. Ce document précise l'orientation générale des programmes et leur structure pour les cinq années visées, ce qui permet au CRDI d'indiquer les programmes de recherche thématiques et internationaux qui devraient être poursuivis ou supprimés et les nouveaux thèmes qui devraient être ajoutés. Il établit aussi des liens entre le cadre des

programmes et les principes du Centre. Il définit les orientations pour l'élaboration des programmes, les partenariats canadiens, les partenariats avec les bailleurs de fonds et les partenariats de développement. Tous les ans, les fonds sont affectés en fonction des priorités et des besoins du Centre. Le programme des travaux et budget annuel du Centre alloue des fonds à toutes les activités et contient des plans de travail détaillés pour la mise en œuvre de ces activités.

27. Dans le cadre de notre examen spécial précédent, en 2003, nous avons indiqué que le CRDI devait clarifier son approche stratégique en ce qui concerne sa présence dans les régions, entre autres le rôle que devraient jouer ses bureaux régionaux. Au cours de notre examen des documents de planification du CRDI aux fins de la présente vérification, nous avons constaté que le CRDI avait clarifié le rôle des bureaux régionaux, qui est de fournir une perspective régionale aux programmes du Centre, de favoriser et de renforcer les partenariats et de promouvoir la diffusion des résultats des recherches.

### Gestion des risques

28. Étant donné sa mission et ses objectifs stratégiques, le CRDI est tenu de prendre des risques, de les rechercher, de repousser les limites de l'innovation, de renforcer les capacités là où les institutions sont faibles et les ressources limitées, et d'influencer les priorités afin de faire évoluer les choses dans le bon sens.

29. Nous nous attendions donc à ce que le CRDI prête, à tous les niveaux, une attention particulière aux risques, surtout ceux concernant la prestation des programmes et leur administration. Cette attention devrait favoriser la réalisation de la mission du Centre, de ses buts et de ses objectifs. Nous nous attendions aussi à ce que le CRDI recense, évalue, atténue et surveille les risques, et fasse rapport à cet égard, afin qu'ils ne dépassent pas un niveau adapté à la nature de ses activités.

30. Nous avons constaté que le CRDI avait mis en œuvre des pratiques de gestion des risques pour ses principales opérations et qu'il avait grandement renforcé sa capacité de gestion des risques pour appuyer son prochain cadre de gestion intégrée du risque.

### **Le Centre de recherches pour le développement international est en voie d'établir une stratégie générale de gestion des risques**

31. Dans notre dernier rapport d'examen spécial, nous avons constaté que le CRDI se devait d'adopter une approche plus globale de gestion des risques et d'obtenir de l'information consolidée sur toutes les pratiques de gestion des risques en vigueur. Il s'agissait de permettre

à la haute direction de traiter les risques généraux d'une manière systématique et globale. Les membres du Conseil pourraient ainsi obtenir l'assurance raisonnable que tous les risques importants avaient été cernés dans des secteurs comme la recherche et les partenariats, la gouvernance et la reddition de comptes ainsi que la gestion des ressources, et que des systèmes et pratiques avaient été instaurés pour les gérer.

**32.** En 2006, le CRDI a créé une équipe de gestion du risque afin de promouvoir et de favoriser les pratiques de gestion intégrée du risque. Il a aussi embauché un spécialiste de la gestion des risques qui est chargé du profil de risque organisationnel et du cadre de gestion intégrée du risque du Centre.

**33.** Le CRDI a dressé un profil de risque organisationnel en 2006, ce qui constitue une première étape à l'établissement d'un cadre de gestion intégrée du risque. La haute direction a approuvé le profil de risque organisationnel, qui a aussi été entériné par le Comité des finances et de la vérification. Même si le CRDI évalue et gère les risques ayant trait aux institutions bénéficiaires, aux projets de recherche et aux bailleurs de fonds, il doit aussi faire le lien entre les processus et le profil de risque organisationnel. Le CRDI possède trois processus importants de gestion du risque : les évaluations des risques liés aux institutions subventionnées, les évaluations des risques liés aux projets et les évaluations des risques liés aux bailleurs de fonds partenaires.

**34.** Les évaluations des risques liés aux institutions subventionnées permettent au Centre de recenser, d'évaluer et de gérer les risques concernant les institutions bénéficiaires. Les contrôleurs régionaux et le personnel qui administre les subventions évaluent les contrôles instaurés et déterminent les conditions financières et techniques qui régissent le décaissement des versements. Ce processus est bien documenté et fournit des indications sur l'évaluation des institutions qui présentent des risques faibles, moyens ou élevés. Le CRDI a récemment revu le processus et amélioré le suivi en établissant des indicateurs clés et un calendrier de présentation de rapports réguliers. Nous avons aussi constaté que le CRDI donnait une formation aux institutions bénéficiaires en matière d'administration financière et de perfectionnement des ressources.

**35.** Des évaluations des risques liés aux projets sont exigées pour chacun des projets. Le CRDI consigne les résultats de ces évaluations dans la section sur l'évaluation générale des risques et les recommandations du document d'approbation de projet. En 2003, nous avons signalé que les risques liés aux projets devaient être mieux définis

et évalués et que le processus d'évaluation de projet devait exiger une évaluation plus détaillée des risques qui pourraient nuire aux projets. Lorsque nous avons examiné les dossiers dans le cadre de notre examen actuel, nous avons constaté que certaines évaluations des risques n'avaient pas été exécutées et n'avaient donc pas fourni d'information cohérente et détaillée sur les risques importants. Cependant, lorsque nous avons discuté de cette question avec certains administrateurs de programmes, il est apparu évident que les mécanismes de surveillance des programmes et des projets de recherche réduisaient certains risques. Il importe que les administrateurs de programmes et les agents d'administration consignent bien en dossier les évaluations des risques tout au long du cycle de vie des projets.

**36.** Les évaluations des risques liés aux bailleurs de fonds partenaires permettent au CRDI d'évaluer le caractère adéquat des donateurs par rapport aux critères qu'il a établis, l'effet des nouveaux revenus sur l'accroissement des activités de programme et des ressources du Centre et les répercussions sur son mandat et ses objectifs stratégiques. Au cours de notre examen, la Division des partenariats et du développement des affaires a élaboré un outil d'évaluation et d'atténuation des risques qui est conforme au profil de risque organisationnel du CRDI. Elle a aussi recensé et classé par ordre les bailleurs de fonds partenaires selon les catégories suivantes : partenaires principaux, partenaires d'avenir, partenaires émergents et possibles et partenaires à coûts de transaction élevés. Le CRDI n'a pas encore consigné en dossier une méthode d'évaluation des risques liés aux bailleurs de fonds, méthode susceptible d'aider les nouveaux employés à comprendre le processus d'évaluation des risques et de fournir au personnel les lignes directrices dont il a besoin pour interagir avec les bailleurs de fonds.

**37. Recommandation.** Le CRDI devrait :

- terminer son cadre de gestion intégrée du risque et le consigner en dossier, et regrouper l'information sur les processus de gestion des risques importants;
- veiller à ce que les évaluations des risques liés aux projets soient bien étayées et intégrées au processus de gestion des risques du Centre;
- consigner en dossier la méthode d'évaluation des risques liés aux bailleurs de fonds.

*Réponse du CRDI : Le CRDI accepte ces recommandations.*

*Il a récemment approuvé une politique sur la gestion des risques et il continuera d'élaborer et de renforcer son cadre de gestion du risque afin de*

*mieux consigner en dossier ses processus, de les regrouper et de les améliorer dans le but de communiquer l'information clé sur les risques.*

*Le CRDI s'assurera que l'information sur l'évaluation des risques liés aux projets est consignée comme il se doit et intégrée à ses autres processus de gestion des risques.*

*Il a déjà pris des mesures pour consigner sa méthode d'évaluation des risques liés aux bailleurs de fonds dans un document préparé récemment par son Comité de la haute direction et il veillera à ce que cette méthode soit diffusée auprès du personnel, et comprise et utilisée par lui.*

## **Gestion du rendement**

**38.** Mesurer et montrer les incidences et les impacts des activités de recherche pose un défi. Les organisations de recherche du monde entier sont aux prises avec cette question. Les gestionnaires du CRDI ne contrôlent pas les incidences ni les impacts des recherches, mais ils s'efforcent de les influencer grâce à certaines activités, comme le financement de projets de recherche et la diffusion des résultats des recherches. Néanmoins, il importe d'évaluer dans quelle mesure les recherches financées par le CRDI contribuent à l'atteinte de ses objectifs. Cette information peut éclairer les décisions concernant le choix des futurs projets et programmes de recherche, la clôture d'activités, la réaffectation de ressources ou le lancement de nouvelles initiatives de recherche. Ces processus décisionnels nécessitent une information de qualité et ce, afin de savoir si les recherches en cours continuent d'être pertinentes à la lumière des priorités institutionnelles et si elles produisent les résultats attendus. Ce type d'information sur le rendement s'avère également nécessaire pour tenir les gestionnaires redevables de l'utilisation des ressources et informer les parties prenantes de la mesure dans laquelle le CRDI atteint ses objectifs stratégiques.

**39.** Nous nous attendions à ce que le cadre de gestion du rendement du CRDI présente des attentes claires et concrètes en matière de rendement, et de l'information crédible et équilibrée sur les résultats.

### **Des mécanismes permettent de recueillir et d'évaluer les résultats des activités**

**40.** Dans l'ensemble, nous avons constaté que le CRDI possède une bonne structure et de bons processus pour mesurer son rendement. Le Centre a établi un ensemble détaillé de mécanismes au fil des ans pour recueillir et évaluer les résultats des activités. Nous avons aussi constaté que le CRDI continuait de chercher des moyens d'améliorer l'évaluation des incidences et des impacts de ses programmes.

**41.** Dans le cadre de notre examen spécial de 2003, nous avons constaté que le CRDI était en voie d'établir un système de surveillance du rendement au niveau de l'organisation. Son nouveau cadre d'évaluation intégré permet de recueillir des données et de produire des analyses sur les trois objectifs du CRDI et sur les quatre priorités communes aux programmes du Centre : veille stratégique, prise en compte des facteurs sexospécifiques, partenariats avec les bailleurs de fonds et pensée évaluative.

**42.** Depuis notre dernier examen, la Section de l'évaluation du CRDI a évalué en profondeur deux objectifs stratégiques du Centre. En 2006, une évaluation stratégique a porté sur les efforts déployés par le CRDI pour renforcer les capacités individuelles et institutionnelles dans les pays en développement, alors qu'en 2005, la Section avait mené une évaluation stratégique de l'influence exercée par les travaux du CRDI sur la politique publique dans les pays en développement. En général, ces évaluations ont confirmé la pertinence des objectifs stratégiques du Centre et signalé des aspects susceptibles d'être améliorés. Nous avons constaté que le CRDI avait mis à l'essai des méthodes pour mieux évaluer ses quatre priorités. Le CRDI réfléchit également à la meilleure façon de recueillir des données en vue de mesurer les progrès réalisés à l'égard des priorités retenues.

**43.** L'évaluation des programmes constitue également un outil d'analyse important pour le CRDI, car elle permet d'évaluer périodiquement la pertinence et l'impact des programmes et la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs. Le Centre a élaboré des outils et des méthodes d'évaluation, notamment la cartographie des incidences, une technique qui est couramment utilisée au Canada et à l'étranger. La Section de l'évaluation du CRDI fait contribuer les équipes responsables des projets à l'exécution des évaluations, participe au renforcement des capacités ainsi qu'à l'élaboration et à l'utilisation de méthodes et favorise l'apprentissage organisationnel.

**44.** Le plan d'évaluation du CRDI couvre l'évaluation et l'examen externe d'initiatives dans chaque domaine de programme. Les projets de recherche sont évalués comme il se doit par les équipes qui en sont chargées, grâce à des évaluations et à des autoévaluations. Les initiatives de programme sont évaluées par des équipes d'examineurs externes. La Section de l'évaluation évalue la qualité des rapports d'évaluation et communique les résultats au Conseil des gouverneurs. La communication des résultats des évaluations favorise la mise en commun des connaissances, des expériences et des leçons apprises. Elle étaye aussi les décisions concernant l'exécution d'une phase supplémentaire d'un projet, l'examen des initiatives de programme,

la reproduction de projets dans d'autres régions et l'amélioration de composantes de projets semblables.

45. Depuis 2005, la Direction générale des ressources du CRDI, en collaboration avec le personnel des bureaux régionaux, a défini des indicateurs de rendement dans les secteurs des finances et de l'administration, de l'administration des subventions, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la gestion de l'information. Depuis 2006, les gestionnaires utilisent des rapports périodiques sur ces indicateurs pour prendre des décisions et administrer les programmes. Le CRDI n'a pas encore choisi lesquels de ces indicateurs de rendement il utilisera dans ses rapports annuels au Parlement.

**Le rapport annuel ne présente pas clairement les progrès réalisés par rapport aux objectifs**

46. Le rapport annuel du CRDI est le seul document public présenté au Parlement, dans lequel le Centre communique aux parlementaires, aux Canadiens et aux autres parties prenantes de l'information sur ses objectifs et leur réalisation.

47. Le rapport annuel contient des exemples de projets menés par les divers domaines de programme dans différents pays. Il présente aussi des exemples de la manière dont le CRDI atteint ses objectifs stratégiques. Par ailleurs, comme nous l'avions constaté dans notre rapport d'examen spécial de 2003, le rapport annuel du Centre devrait établir de meilleurs liens entre les objectifs stratégiques et les résultats atteints pendant une année donnée. Le Centre devrait communiquer de l'information sur les résultats de ses évaluations stratégiques et sur certains indicateurs de rendement et les résultats de sa Direction générale des ressources. Le rapport pourrait indiquer plus clairement les activités qui ont contribué à l'atteinte des objectifs à court et à long terme du CRDI et présenter de l'information pluriannuelle sur le rendement.

48. **Recommandation.** Le CRDI devrait améliorer ses rapports externes afin de mieux informer les parties prenantes et le Parlement de la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs, gère ses ressources avec efficacité et traite les risques importants.

*Réponse du CRDI : Le CRDI accepte cette recommandation.*

*Le rapport annuel du CRDI est certes le principal rapport présenté au Parlement et aux Canadiens, mais le CRDI communique de l'information sur son rendement et les résultats obtenus de bien d'autres façons, notamment sur son site Web, à l'occasion de réunions périodiques avec les*



*parlementaires, lors de manifestations organisées au Canada ou dans diverses publications. Le CRDI s'emploiera à continuellement améliorer ses rapports externes sur le rendement en optimisant l'utilisation des outils d'évaluation du rendement qui sont en voie d'être établis.*

## **Soutien aux projets de recherche**

**49.** Le soutien aux projets de recherche est la fonction première du CRDI. Pour réussir, le CRDI doit pouvoir compter sur des pratiques efficaces de sélection, de suivi et d'évaluation des projets. Le suivi des projets pose un défi particulier au CRDI, car il gère plusieurs projets dans le monde, qui font appel à de nombreuses disciplines scientifiques. En outre, les projets de recherche qui sont menés en collaboration avec des partenaires bailleurs de fonds sont plus complexes.

**50.** Nous nous attendions à ce que le CRDI sélectionne, finance, suive, prolonge des projets de recherche et des partenariats (bénéficiaires et bailleurs de fonds) et y mette fin de manière à optimiser l'utilisation de ses ressources et à maximiser les bénéfices pour les pays en développement.

**51.** Nous avons constaté que le CRDI possédait des systèmes et des pratiques efficaces pour gérer le financement des projets de recherche et que les partenariats avec les bénéficiaires et les bailleurs de fonds sont conçus pour atteindre les résultats attendus, gérer les risques et assurer l'exercice d'une diligence raisonnable.

### **La sélection des projets, le décaissement des subventions et le suivi des projets sont adéquats**

**52.** Nous avons examiné les systèmes et les pratiques qui permettent au CRDI d'exercer une diligence raisonnable au moment du financement des projets de recherche individuels et un contrôle efficace sur le décaissement des subventions et le suivi des projets.

**53.** Le CRDI a recours à trois approches à l'égard des propositions de recherche :

- Le Centre répond à des propositions spontanées qui sont conformes à ses objectifs et aux priorités de ses programmes.
- Les membres du personnel encouragent les particuliers et les institutions à présenter des demandes de financement qui soient conformes aux objectifs et aux priorités des programmes du CRDI.
- Le CRDI organise divers concours de subventions en lançant des appels à propositions dans des secteurs thématiques bien définis, qui sont suivis d'un processus de sélection auquel participent souvent des spécialistes externes.

**54.** Pour sélectionner les projets, le CRDI examine les propositions présentées afin de déterminer si elles respectent sa stratégie générale et son cadre programmatique. L'équipe chargée du programme concerné procède ensuite à un examen par les pairs, lequel est suivi de diverses approbations qui aboutissent à un accord juridique. Le Conseil des gouverneurs a délégué son pouvoir de signature à divers gestionnaires qui approuvent les projets selon le pouvoir de signature qui leur a été délégué. Notre examen des dossiers des projets et des discussions avec les administrateurs de programmes nous ont indiqué que les systèmes fonctionnent comme prévu et qu'ils fournissent l'assurance raisonnable que les projets retenus seront menés à bien dans le respect des normes de qualité établies.

**55.** Nous sommes aussi persuadés que le CRDI exerce un contrôle adéquat sur les aspects financiers des projets. Après avoir examiné un échantillon des projets, nous avons constaté que les projets étaient suivis conformément aux modalités des accords juridiques qui s'appliquent. Les rapports financiers et techniques ont été reçus, examinés et analysés avant les décaissements. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons constaté que le CRDI avait adopté la bonne pratique d'évaluer la capacité institutionnelle des bénéficiaires éventuels de subventions de recherche, ce qui contribue au caractère adéquat des contrôles visant le financement.

**56.** Notre examen des dossiers a indiqué qu'un suivi est exercé tout au long des projets. Les équipes chargées de projets reçoivent des rapports financiers et de gestion sur le respect des échéances d'un projet, le calendrier des versements et l'utilisation du budget. Nous avons aussi constaté que les administrateurs des programmes établissaient des rapports de leur visite sur le terrain. Les rapports de fin de projet, qui sont établis par le personnel chargé des programmes, jouent aussi un rôle important dans l'évaluation par le CRDI des activités et des résultats des projets individuels.

**57.** Dans notre dernier rapport d'examen spécial, nous avons constaté que la préparation des rapports de fin de projet accusait un gros retard. À l'époque, 697 rapports étaient en retard. Nous étions alors d'avis que le CRDI devait élaborer une stratégie rentable pour faire face à cet arriéré et faire rapport sur les progrès réalisés au Conseil. Le Centre devait aussi évaluer les causes de l'arriéré et la mesure dans laquelle les rapports de fin de projet exigés répondaient aux besoins de la direction et des administrateurs de programmes. Nous sommes heureux de constater que le CRDI s'est attaqué très sérieusement à ce problème. Il a réaménagé le processus et mis en œuvre un système à l'échelle de tout le Centre visant à modifier la

culture à l'égard de la production des rapports sur les projets. La haute direction reçoit régulièrement des rapports sur les taux d'achèvement et signale aux gestionnaires concernés les rapports qui sont en retard. En juillet 2007, 63 rapports de fin de projet étaient en retard. Il s'agit d'une amélioration majeure par rapport à notre dernier examen.

### **La reconduction des projets est bien gérée**

**58.** Le CRDI finance certains projets sur une longue période en y ajoutant des phases supplémentaires. Le défi particulier que pose la gestion de ces projets consiste à les redéfinir au fil du temps, dans le cadre des initiatives en cours, ou à y mettre fin s'ils ne correspondent pas aux nouveaux objectifs établis. Notre examen des dossiers a indiqué que les décisions prises à l'égard de la reconduction des projets ont été bien documentées et qu'elles se faisaient dans le respect des procédures d'approbation de projets en vigueur.

**59.** Lors de notre examen spécial de 2003, nous avons constaté la nécessité pour le CRDI de définir une stratégie de retrait claire, précisant quand et comment son rôle prendrait fin. Nous avons aussi indiqué que le CRDI avait la responsabilité de s'assurer que les projets puissent se poursuivre après la fin du financement octroyé par lui. Le risque de répercussions négatives augmente lorsque le CRDI fournit des infrastructures et des équipements qui doivent être entretenus une fois sa participation terminée. Le Centre reconnaît que sa responsabilité n'est plus engagée lorsqu'un projet est achevé. Nous avons cependant constaté que, dans un certain nombre de cas, le CRDI faisait des efforts supplémentaires pour assurer la viabilité d'un projet en établissant des contacts entre les bénéficiaires du projet et d'autres partenaires ou bailleurs de fonds intéressés.

### **Les partenariats avec les bailleurs de fonds sont bien gérés**

**60.** La *Loi sur le CRDI* permet au Centre de trouver d'autres sources de financement, ce qui ouvre la porte à des collaborations et à des partenariats. Depuis sa création, le CRDI a noué des partenariats avec plus de 145 bailleurs de fonds et organismes œuvrant au développement international. Depuis 1997, la Division des partenariats et du développement des affaires définit, amorce et appuie des efforts de coordination avec des bailleurs de fonds partenaires. Ces collaborations visent à accroître l'envergure et l'impact des programmes du Centre et à contribuer à une harmonisation mondiale de la recherche au service du développement. Le CRDI collabore également avec d'autres bailleurs de fonds pour augmenter les fonds consacrés à la recherche appliquée dans les pays

en développement. En 2006–2007, le financement obtenu des bailleurs de fonds partenaires, notamment les sommes recouvrées au titre des frais d'administration, s'est élevé à 20,5 millions de dollars, ce qui représente environ 12 p. 100 des revenus totaux du Centre.

**61.** Le financement provenant des bailleurs de fonds partenaires pour les programmes de recherche pour le développement vise expressément des activités de recherche qui sont financées par le CRDI et des entités du gouvernement du Canada, d'autres bailleurs de fonds internationaux et des organismes qui subventionnent la recherche. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) demeure le principal partenaire canadien du Centre. Elle a contribué à 28 p. 100 des revenus du Centre provenant de partenariats en 2006-2007. La pièce 4 présente la ventilation des revenus provenant des bailleurs de fonds partenaires.

**Pièce 4 Revenus provenant des bailleurs de fonds partenaires (en milliers de dollars)**

Organisation	2006-2007	2005-2006	2004-2005
Agence canadienne de développement international	5 696	6 477	5 497
Autres entités du gouvernement du Canada	3 070	3 304	3 209
Organismes bailleurs de fonds et subventionnaires de la recherche	9 852	6 229	5 693
Frais d'administration recouvrés	1 908	1 572	1 380
<b>Total</b>	<b>20 526</b>	<b>17 582</b>	<b>15 779</b>

Source : Rapport annuel 2006-2007 du CRDI

**62.** Nous nous attendions à ce que le CRDI sélectionne, suive, prolonge ses rapports avec des bailleurs de fonds partenaires et y mette fin de manière à optimiser l'utilisation de ses ressources et à maximiser les bénéfices pour les pays en développement. Le CRDI fait appel à divers modes de partenariat, choisissant celui qui convient le mieux à ses intérêts et à ses priorités stratégiques. Nous avons axé notre examen sur les activités qui sont financées conjointement par le CRDI et un ou plusieurs partenaires.

**63.** Le CRDI possède une philosophie bien définie pour régir les partenariats et des principes directeurs qui sont clairement communiqués à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section du présent rapport consacrée à la gestion des risques, le CRDI possède des critères et des outils bien définis pour éclairer ses décisions concernant le choix de bailleurs de

fonds partenaires. Il possède, pour la gestion des partenariats, un modèle précis qui couvre le cycle des rapports avec les bailleurs de fonds, du début à la fin ou lors de la reconduction. Nous avons constaté que la direction et le Conseil avaient discuté de moyens pour assurer de nouvelles ressources en vue d'appuyer les domaines de programme.

**64.** Le CRDI a aussi mis en œuvre des procédures pour s'assurer qu'il respecte les modalités des accords de partenariat avec les bailleurs de fonds. Nous avons constaté que la haute direction et le Conseil exerçaient une surveillance et un suivi adéquats. Au cours de notre examen, le CRDI élaborait des outils supplémentaires, notamment un instrument destiné à mieux rationaliser l'établissement des rapports exigés par les bailleurs de fonds et un outil destiné à faciliter les négociations avec les bailleurs de fonds intéressés. De même, la Section de l'évaluation et la Division des partenariats et du développement des affaires élaboraient toutes deux une approche systématique visant à assurer une évaluation adéquate des projets qui sont cofinancés par le CRDI.

## **Gestion des ressources humaines**

**65.** Le CRDI est une organisation vouée au savoir, où le capital intellectuel est très important et très prisé. Étant donné que les recherches scientifiques et les besoins des pays en développement évoluent, le CRDI doit avoir l'assurance qu'il dispose de la latitude dont il a besoin sur le plan des ressources humaines pour s'adapter et répondre aux nouveaux besoins en temps voulu.

**66.** Nous nous attendions à ce que le CRDI ait des systèmes et des pratiques lui assurant un nombre suffisant d'employés dotés des compétences nécessaires pour la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Nous nous attendions aussi à ce que le CRDI ait défini et mis en œuvre des politiques et des pratiques qui assurent un milieu de travail sain et sécuritaire.

**67.** Depuis notre examen spécial de 2003, le CRDI a formulé et diffusé sa philosophie d'emploi et il a établi un plan stratégique à l'égard des ressources humaines. Nous avons constaté que le CRDI évalue ses besoins et détermine la combinaison de personnel qui lui permettra de respecter ses plans stratégiques et opérationnels.

### **Le CRDI comprend bien ses besoins en matière de ressources humaines**

**68.** Le Centre possède des systèmes et des pratiques adéquats pour gérer ses ressources humaines. Il recueille des données qualitatives et quantitatives sur son profil démographique, les compétences de son personnel et le nombre de postes. Même si le CRDI ne possède pas un

système intégré d'information relative aux ressources humaines, il a un système informatique autonome qui répond à ses besoins.

**69.** Le CRDI possède un plan stratégique des ressources humaines pour 2007-2010. Le plan recense les grandes priorités de l'organisation : l'apprentissage et le perfectionnement, le recrutement et le maintien en poste. Ce plan, qui est lié aux objectifs stratégiques généraux du Centre, a été établi en consultation avec le personnel des ressources humaines et la direction du Centre. Le CRDI a défini des indicateurs de rendement pour évaluer la fonction des ressources humaines; la haute direction reçoit régulièrement des rapports à cet égard.

**70.** Nous avons constaté que, grâce à ses processus de recrutement, de promotion et d'affectation, le CRDI pourvoit les postes en temps voulu, avec un nombre adéquat de personnes qui possèdent les compétences et les connaissances nécessaires. Le CRDI a établi des descriptions de poste et des énoncés de qualifications qui tiennent compte des besoins de l'organisation.

**71.** Le CRDI a rédigé un code de conduite qui s'applique à tous ses employés et aux gouverneurs. Le code établit les valeurs et les principes, ainsi que la philosophie du CRDI en matière d'emploi. Il présente avec clarté les exigences et les responsabilités éthiques qui garantissent une conduite professionnelle. Les employés nous ont dit que le CRDI offrait un milieu de travail stimulant et recherché. Le CRDI favorise les consultations auprès des employés en menant des discussions avec le personnel au sujet de sa philosophie en matière d'emploi. Cependant, il ne mesure pas régulièrement la perception et la satisfaction des employés à l'égard de leur bien-être général, des programmes offerts et du milieu de travail. En effet, le dernier sondage mené par le CRDI auprès des employés remonte à 1999. Nous encourageons le CRDI à recueillir, anonymement et régulièrement, des commentaires des employés sur leur bien-être et à communiquer les résultats de ces sondages dans son rapport annuel.

**Diffusion des résultats  
de recherche et mise en commun  
des connaissances**

**72.** Produire et appliquer des connaissances font partie intégrante du mandat du CRDI. Nous nous attendions donc à ce que le CRDI applique des stratégies et des mécanismes adaptés, qui lui permettent de communiquer les résultats des projets de recherche aux parties prenantes qui sont susceptibles de les mettre en œuvre. Nous nous attendions aussi à ce que le CRDI possède une structure pour favoriser la diffusion des connaissances, ainsi que des systèmes et pratiques de soutien pour permettre à tous ses employés et à ses partenaires de collaborer et de mettre en commun les connaissances produites par le CRDI et les recherches qu'il finance.

73. Nous avons constaté que le CRDI recueillait et diffusait comme il se doit les résultats des recherches et qu'il avait créé des processus efficaces de mise en commun des connaissances.

#### **Les connaissances institutionnelles sont recueillies et transférées**

74. Dans divers documents, le CRDI se définit souvent comme un « courtier du savoir » et une organisation vouée à l'apprentissage. Nous avons constaté que son rôle d'affranchir par le savoir est bien défini et communiqué. Les plans stratégique et opérationnel du CRDI contiennent des objectifs à court et à long terme et des stratégies d'appui clairs pour diffuser les résultats et mettre en commun les connaissances. Plusieurs activités favorisent la diffusion des résultats de recherche dans des publications thématiques, des outils et des méthodes, des répertoires d'accès direct, des bulletins, des notes d'information et des conférences. L'information est aussi communiquée dans des documents imprimés et par voie électronique.

75. Transférer les connaissances produites par les recherches exige souvent de placer l'information dans un contexte qui permet son application. Au CRDI, le personnel chargé des programmes, les chercheurs dans les pays en développement et les employés œuvrant aux services des communications, à la gestion de l'information et à l'évaluation collaborent à la diffusion des résultats des recherches. Nous avons constaté que, dans les documents d'approbation des projets, les bénéficiaires indiquaient les modalités prévues pour la diffusion des résultats des recherches et la participation des parties prenantes externes et des responsables des politiques des pays où se déroulent les recherches. Nous avons aussi constaté que le CRDI appuie plusieurs réseaux de savoir, portant sur des méthodes et des questions de développement qui favorisent la recherche appliquée dans les pays en développement, ou participe à ces réseaux.

76. Nous avons aussi relevé divers processus d'échange internes, notamment des séances d'information thématiques, des discussions virtuelles en groupe, des forums thématiques annuels sur l'apprentissage, la prise en compte des résultats d'évaluation et des leçons tirées lors de la conception d'initiatives de programme et de projets, et le processus d'établissement de rapports de fin de projet. Le CRDI encourage également les réseaux de recherche et les chercheurs à inviter les responsables des politiques à des conférences et à des forums pour leur présenter directement les résultats de leurs recherches. Le Centre surveille régulièrement l'influence exercée par certains projets sur la politique publique et exécute des analyses approfondies pour évaluer les incidences qu'ils ont sur les politiques. Comme nous l'avons déjà

mentionné dans la section sur la gestion du rendement, une évaluation stratégique a été menée récemment pour évaluer l'effet des recherches financées par le Centre sur les politiques dans les pays en développement, tous domaines de programme et régions confondus.

77. Nous avons aussi constaté que certaines évaluations mesurent l'efficacité des processus importants destinés à recueillir et à gérer l'information, à la rendre publique et à conserver des données sur ceux qui contribuent aux résultats des recherches et les utilisent. Nous avons noté qu'il y avait eu des évaluations sur des sujets comme l'utilisation des réseaux et les publications thématiques. Nous encourageons le CRDI à poursuivre ces évaluations afin de mieux comprendre comment, grâce à la communication, il en incite d'autres à appliquer les résultats des recherches qu'il finance.

### **Technologies de l'information**

78. Nous nous attendions à ce que la planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information du CRDI appuient ses objectifs stratégiques et opérationnels, permettent la continuité des activités du Centre et répondent à ses besoins en matière d'information, à un coût acceptable et en temps voulu.

79. En 2004, la Division de la gestion de la technologie de l'information du CRDI a fait l'objet de deux examens : un sur la sécurité et l'autre sur la poursuite des activités. Au moment de notre examen, le Centre avait donné suite aux recommandations issues de ces examens concernant des faiblesses dans ses systèmes et pratiques de gestion de la sécurité des systèmes informatiques et dans ses pratiques de poursuite des activités.

#### **Les plans stratégiques et opérationnels relatifs aux technologies de l'information sont conformes aux stratégies générales**

80. La Division de la gestion de la technologie de l'information a adopté un plan stratégique et opérationnel qui tient compte des besoins du Centre et de son orientation stratégique. Le rapport annuel sur le rendement donne de bonnes indications sur l'efficacité de la gestion des projets et de la Division. Pour ses projets relatifs aux technologies de l'information, le CRDI suit un cadre officiel de gestion des projets qui couvre tous les aspects de l'évolution d'un projet. Les commanditaires des projets et les titulaires de fonction font partie du processus. Des rapports d'étape et des comités de projet font le suivi des projets en cours.



### **La politique relative à la sécurité des technologies de l'information doit tenir compte de l'évolution technologique**

**81.** Le CRDI s'est doté d'un Règlement administratif sur la sécurité des technologies de l'information et la sécurité en 2005. Ce règlement porte sur les applications mobiles et l'accès sans fil, mais ne contient rien sur l'utilisation par les employés d'appareils sans fil, comme les assistants numériques et les ordinateurs portables. De plus, il ne prévoit rien concernant le recours à des groupes de discussion électronique, qui ne relèvent pas de la Division de la gestion de la technologie de l'information. Les dispositifs sans fil peuvent poser des risques supplémentaires pour la sécurité de l'information. Étant donné que leur usage se généralise au sein du CRDI, il importe que le Centre instaure des sauvegardes appropriées pour restreindre leur usage et pour que les utilisateurs soient au courant des utilisations jugées acceptables.

**82.** Le CRDI a créé une équipe de la sécurité des technologies de l'information dotée d'un mandat officiel. Cependant, rien ne permet de dire qu'elle remplit son rôle étant donné que l'équipe ne conserve aucun ordre du jour ni compte rendu de ses réunions. L'équipe de la sécurité des technologies de l'information a établi un plan de sécurité de la technologie de l'information qui cerne les risques et les lacunes dans la gestion des technologies de l'information. Ces risques et lacunes doivent être traités dans le cadre de gestion intégrée du risque (voir la Gestion des risques). Cela permettrait à la haute direction d'être mise au courant de ces questions et de la façon dont elles sont traitées. Par ailleurs, nous avons constaté que les problèmes de sécurité qui sont recensés par d'autres mécanismes, comme les vérifications internes, sont signalés à haute direction pour être examinés et traités.

**83.** Le Plan de reprise et de continuité des activités de la Division vient d'être mis à jour et les volets concernant l'administration centrale ont été testés. Dans les régions, les plans de continuité des activités sont mis à jour pour tenir compte des changements apportés aux systèmes de technologies de l'information.

### **Gouvernance**

**84.** La gouvernance s'entend des structures, des systèmes et des pratiques mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation afin qu'elle soit en mesure de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. Il importe de posséder des pratiques efficaces de gouvernance pour atteindre les objectifs de contrôle législatif décrits dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour les sociétés d'État.

**85.** Nous nous attendions à ce que le CRDI soit doté d'un cadre de gouvernance efficace, qui permette au Conseil des gouverneurs et à la haute direction de s'acquitter des responsabilités qui leur sont confiées par la loi.

**86.** Nous avons constaté que le Conseil des gouverneurs et la direction du CRDI ont établi et respecté des pratiques efficaces de gouvernance.

### **Le Conseil des gouverneurs applique des pratiques de gouvernance efficaces**

**87.** Lors de l'examen des pratiques de gouvernance du CRDI, nous avons porté une attention particulière à des éléments importants de la gouvernance, notamment les rôles et les responsabilités, l'indépendance, la capacité et la composition du Conseil; l'information sur le rendement du CRDI; l'autoévaluation du Conseil et l'évaluation du président du Centre; l'orientation et la formation des gouverneurs; et la fonction de vérification interne.

**88.** Quatre comités appuient le travail du Conseil des gouverneurs : le Comité de direction, le Comité des finances et de la vérification, le Comité de sélection et le Comité des ressources humaines. Le Conseil des gouverneurs a adopté une charte officielle qui décrit ses responsabilités en matière d'intendance. Grâce à cette charte, le Conseil a clairement défini les rôles, les responsabilités et les pouvoirs qui ont été compris et acceptés par tous ceux qui sont visés par le cadre de gouvernance. Chacun des comités du Conseil fonctionne dans le respect d'un mandat adapté, qui a été approuvé par le Conseil des gouverneurs; chacun des comités fait rapport régulièrement au Conseil. Les mandats des comités sont revus et actualisés au besoin.

**89.** Les membres du Conseil des gouverneurs possèdent, ensemble, l'indépendance, les capacités, les compétences et les talents nécessaires et peuvent accéder aux ressources dont ils ont besoin en vue de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Le Conseil communique efficacement et de façon appropriée avec le président et les dirigeants du Centre. Les gouverneurs se réunissent régulièrement, sans la direction, ce qui démontre l'indépendance du Conseil.

**90.** En vue d'assurer sa relève, le Conseil des gouverneurs a établi un profil des compétences et des connaissances dont il a besoin et il a communiqué ce profil au ministre compétent. Le Conseil a établi des critères adaptés en vue de la sélection des gouverneurs et il présente régulièrement au ministre compétent des candidats approuvés par le Comité de sélection lorsque des vacances de poste sont prévues ou que

des postes se libèrent. Il y a, à l'intention des nouveaux gouverneurs, un programme d'orientation en bonne et due forme, qui comporte des documents sur le code d'éthique, les procédures visant les conflits d'intérêts et les rôles et responsabilités des gouverneurs. Les membres de la haute direction donnent aussi l'occasion aux gouverneurs de volontairement visiter des projets ou des bureaux régionaux.

**91.** Le Conseil des gouverneurs possède suffisamment d'information et de connaissances pour interpréter le mandat conféré au CRDI, en vertu de la loi, et la politique publique, donner une orientation stratégique à la direction et s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance. Le mandat du Conseil précise l'information dont le Conseil a besoin pour jouer son rôle d'intendance. Le Conseil a été associé de près à l'élaboration du document « Stratégie générale et Cadre programmatique 2005–2010 » et l'a approuvé. Le Conseil a aussi approuvé les descriptifs des activités quinquennales et il approuve tous les ans le programme de travaux et budget du CRDI. Le Conseil reçoit un rapport annuel sur chacun des domaines de programme et sur certaines divisions. Il discute des propositions des bailleurs de fonds avec la direction et il approuve l'encaissement de toute somme supérieure à 10 millions de dollars. Le Conseil est d'avis qu'il reçoit de l'information adéquate et crédible en temps opportun.

**92.** Depuis notre dernier examen spécial, le Conseil a instauré un processus qui lui permet d'évaluer régulièrement le rendement global de ses membres. Les résultats de ces évaluations sont communiqués aux gouverneurs en vue de régler des questions ou des problèmes précis. Le Conseil participe aussi activement à l'évaluation annuelle du rendement du président du Centre. Il examine les plans de relève de la direction et surveille le rôle joué par le président du Centre pour planifier la relève des cadres supérieurs.

### **La composition actuelle du Conseil des gouverneurs ne respecte pas la *Loi sur le CRDI***

**93.** La *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international* prévoit qu'un Conseil, formé de tout au plus 21 membres, qui doivent être en majorité canadiens, devrait régir le Centre. Dix des vingt et un postes de gouverneur sont traditionnellement réservés à des étrangers de sorte que la majorité des gouverneurs soient canadiens. Depuis mars 2007, les membres canadiens ne détiennent pas la majorité au sein du Conseil. Ce manquement à la *Loi sur le CRDI* est attribuable au fait que le gouvernement tarde à nommer des citoyens canadiens au Conseil du CRDI. Compte tenu du nombre de postes vacants réservés à des citoyens canadiens, le CRDI a dû gérer avec soin les présences des membres

du Conseil aux réunions afin de veiller à avoir le quorum nécessaire et à respecter l'exigence d'une majorité de Canadiens pour prendre des décisions.

94. Dans le cadre de notre examen précédent, nous avons noté que les mandats des gouverneurs n'étaient pas bien échelonnés. Nous avons constaté que c'était toujours le cas. À l'heure actuelle, le mandat de plus de 44 p. 100 des gouverneurs vient à échéance en 2011. Cela pose des difficultés au Conseil, car cela accroît le risque de perte de compétences et de mémoire institutionnelle.

### **Le CRDI précise les responsabilités de la fonction de vérification interne**

95. La vérification interne est un élément important de la gouvernance. Elle fournit à la haute direction et au Conseil l'assurance que les principales activités financières, administratives et opérationnelles sont efficaces et efficaces.

96. La fonction de vérification interne vérifie les principales activités financières, administratives et opérationnelles. Elle définit un plan annuel de vérification qui est fondé sur un inventaire complet des activités vérifiables et sur l'évaluation des risques qui s'y rattachent. Le plan annuel de vérification contient une description précise de la nature, de l'étendue et des coûts des vérifications proposées. Ce plan est présenté au Comité des finances et de la vérification pour être approuvé. Tous les six mois, la fonction de vérification interne présente au Comité des finances et de la vérification un rapport d'étape qui indique l'état des vérifications prévues, exécutées, amorcées, retardées ou annulées.

97. Depuis 2006, le CRDI a confié en sous-traitance une partie de la fonction de vérification interne. Un fournisseur de service externe a été retenu à contrat pour planifier et exécuter les travaux sur le terrain et produire les rapports de vérification interne. Un membre de la haute direction du Centre est chargé d'établir le plan annuel de vérification et de gérer le contrat. Un examen externe récent de la qualité des travaux de vérification interne du Centre a relevé la nécessité de préciser le rôle et les liens hiérarchiques du dirigeant principal de la vérification. Nous avons constaté que le CRDI procédait à une revue et à une clarification des responsabilités relatives à la fonction de vérification interne et des attributions du dirigeant principal de la vérification selon la charte de vérification interne du CRDI. Cette charte définit clairement les rôles et les responsabilités de la direction, de la vérification interne et du Comité des finances et de la vérification.

**98. Recommandation.** Le CRDI devrait continuer de collaborer avec le gouvernement afin de s'assurer que la proportion des membres canadiens par rapport aux membres étrangers est conforme à la *Loi sur le CRDI* et que les mandats des gouverneurs sont mieux échelonnés.

**Réponse du CRDI :** *Le CRDI accepte cette recommandation.*

*Le Conseil des gouverneurs continue de collaborer avec le ministre des Affaires étrangères, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le Bureau du Conseil privé en vue de favoriser la nomination, en temps voulu, de gouverneurs compétents, en surveillant les vacances de poste prévues, en dressant la liste des compétences requises et en proposant des candidats.*

*Le CRDI reconnaît l'importance de préserver un équilibre entre les nouveaux points de vue et la préservation de la mémoire institutionnelle. Le Conseil s'emploie à assurer un échelonnement adéquat des nominations en recommandant la reconduction du mandat de certains gouverneurs.*

## À propos de l'examen spécial

### Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la *LGFP*, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les systèmes et les pratiques de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

### Principaux systèmes et pratiques examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité des finances et de la vérification du Centre un plan de vérification qui cernait les principaux systèmes et pratiques, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour lui fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Fonction	Systèmes et pratiques	Critères
Orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'environnement interne et externe</li> <li>Stratégie générale et cadre programmatique</li> <li>Résultats attendus des initiatives de programme</li> <li>Consultations auprès des parties prenantes</li> </ul>	Le CRDI a une orientation stratégique clairement définie, assortie de buts et d'objectifs précis et mesurables, ce qui lui permet de remplir son mandat législatif. Ses objectifs et son orientation stratégiques tiennent compte des risques cernés, et de la nécessité de contrôler et de protéger ses biens et de gérer ses ressources de façon économique et efficiente.
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion intégrée des risques</li> <li>Évaluation des risques institutionnels</li> <li>Évaluations des risques liés aux projets</li> <li>Évaluations des risques liés aux bailleurs de fonds</li> <li>Planification des vérifications fondée sur les risques</li> </ul>	Le CRDI, de par sa culture institutionnelle, met l'accent sur le risque. Cet accent devrait être omniprésent à tous les niveaux du Centre et devrait appuyer la réalisation de son mandat, de ses buts et objectifs institutionnels. Les risques doivent être recensés, mesurés, atténués et communiqués afin d'être maintenus à un niveau approprié à la nature des activités du Centre.

Fonction	Systèmes et pratiques	Critères
Gestion du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de gestion du rendement</li> <li>• Évaluation de la qualité de l'information</li> <li>• Cadre d'évaluation du Centre</li> <li>• Couverture annuelle de l'évaluation des programmes</li> <li>• Plans stratégiques divisionnels et rapport annuel</li> <li>• Cadre opérationnel</li> </ul>	Le cadre de gestion du rendement du CRDI présente des attentes claires et concrètes en matière de rendement ainsi que des résultats crédibles et équilibrés afin de favoriser une reddition de comptes efficace au Parlement, aux contribuables canadiens et aux intervenants.
Gestion des projets de recherche et des partenariats et diffusion des résultats des recherches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques à l'égard des projets de recherche</li> <li>• Manuels de procédures et systèmes électroniques facilitant la sélection, l'approbation et la surveillance des projets de recherche</li> <li>• Cadre et philosophie à l'égard des partenariats</li> </ul>	Le CRDI sélectionne, finance, surveille, prolonge et résilie des projets de recherche et des partenariats (avec des bénéficiaires et des bailleurs de fonds) afin d'optimiser la valeur des fonds versés par la population canadienne aux pays en développement.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle et fonctionnement du Conseil et de ses comités</li> <li>• Renouvellement du Conseil</li> <li>• Régime d'éthique</li> <li>• Formation et orientation des gouverneurs</li> <li>• Évaluation du Conseil et du président</li> <li>• Information en vue de la prise de décisions</li> </ul>	Le CRDI est doté d'un cadre de gouvernance institutionnel efficace qui permet au Conseil des gouverneurs et à la haute direction de rendre compte des responsabilités qui leur sont conférées par les lois et règlements habilitants.
Gestion de l'information et diffusion des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans stratégiques et opérationnels en TI</li> <li>• Sécurité de l'information et plan de poursuite des activités</li> <li>• Prestation des services</li> </ul>	La planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information et des systèmes de gestion des connaissances appuient les objectifs stratégiques et opérationnels du CRDI. Ceux-ci permettent la poursuite des activités du CRDI et répondent à ses besoins en matière d'information, à un coût acceptable et en temps voulu.

Fonction	Systèmes et pratiques	Critères
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des ressources humaines</li> <li>• Plan de relève</li> <li>• Recrutement</li> <li>• Gestion du rendement</li> <li>• Formation et perfectionnement</li> <li>• Milieu de travail</li> </ul>	Le CRDI dispose de ressources humaines dotées des compétences et d'aptitudes clés pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels. Le CRDI offre un milieu de travail ouvert et sécuritaire, qui appuie ses employés dans leurs efforts en vue de réaliser les objectifs du Centre.

### Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 30 novembre 2007.

### Membres de l'équipe

Vérificateur général adjoint : Richard Flageole

Directrice principale : Aline Vienneau

Directeur : Denis Roy

Bernard Battistin

Sylvie Deschamps

Jean Goulet

Anthony Levita

Catherine Martin

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613 995-3708 ou au 1 888 761-5953 (sans frais)



## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans ce rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Gestion des risques</b>	
<p><b>37.</b> Le CRDI devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terminer son cadre de gestion intégrée du risque et le consigner en dossier, et regrouper l'information sur les processus de gestion des risques importants;</li> <li>• veiller à ce que les évaluations des risques liés aux projets soient bien étayées et intégrées au processus de gestion des risques du Centre;</li> <li>• consigner en dossier la méthode d'évaluation des risques liés aux bailleurs de fonds.</li> </ul> <p>(28-36)</p>	<p>Le CRDI accepte ces recommandations.</p> <p>Il a récemment approuvé une politique sur la gestion des risques et il continuera d'élaborer et de renforcer son cadre de gestion du risque afin de mieux consigner en dossier ses processus, de les regrouper et de les améliorer dans le but de communiquer l'information clé sur les risques.</p> <p>Le CRDI s'assurera que l'information sur l'évaluation des risques liés aux projets est consignée comme il se doit et intégrée à ses autres processus de gestion des risques.</p> <p>Il a déjà pris des mesures pour consigner sa méthode d'évaluation des risques liés aux bailleurs de fonds dans un document préparé récemment par son Comité de la haute direction et il veillera à ce que cette méthode soit diffusée auprès du personnel, et comprise et utilisée par lui.</p>
<b>Gestion du rendement</b>	
<p><b>48.</b> Le CRDI devrait améliorer ses rapports externes afin de mieux informer les parties prenantes et le Parlement de la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs, gère ses ressources avec efficacité et traite les risques importants.</p> <p>(38-47)</p>	<p>Le rapport annuel du CRDI est certes le principal rapport présenté au Parlement et aux Canadiens, mais le CRDI communique de l'information sur son rendement et les résultats obtenus de bien d'autres façons, notamment sur son site Web, à l'occasion de réunions périodiques avec les parlementaires, lors de manifestations organisées au Canada ou dans diverses publications. Le CRDI s'emploiera à continuellement améliorer ses rapports externes sur le rendement en optimisant l'utilisation des outils d'évaluation du rendement qui sont en voie d'être établis.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gouvernance</b></p> <p><b>98.</b> Le CRDI devrait continuer de collaborer avec le gouvernement afin de s'assurer que la proportion des membres canadiens par rapport aux membres étrangers est conforme à la <i>Loi sur le CRDI</i> et que les mandats des gouverneurs sont mieux échelonnés. (94-97)</p>	<p>Le CRDI accepte cette recommandation.</p> <p>Le Conseil des gouverneurs continue de collaborer avec le ministre des Affaires étrangères, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le Bureau du Conseil privé en vue de favoriser la nomination, en temps voulu, de gouverneurs compétents, en surveillant les vacances de poste prévues, en dressant la liste des compétences requises et en proposant des candidats.</p> <p>Le CRDI reconnaît l'importance de préserver un équilibre entre les nouveaux points de vue et la préservation de la mémoire institutionnelle. Le Conseil s'emploie à assurer un échelonnement adéquat des nominations en recommandant la reconduction du mandat de certains gouverneurs.</p>