



RCE NCE

# MANUEL DE RÉFÉRENCE

Pratiques exemplaires en matière de  
gouvernance et d'activités



Gouvernement du Canada  
Réseaux de centres  
d'excellence

Government of Canada  
Networks of Centres  
of Excellence

Canada

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Établissement du conseil d'administration et de ses comités .....</b>	<b>4</b>
Composition du conseil d'administration .....	4
Rôles et responsabilités des membres .....	5
Première réunion .....	6
Politiques que le conseil d'administration doit envisager et élaborer.....	7
Comités et sous-comités que le conseil d'administration doit prendre en considération.....	7
Gestion des conflits d'intérêts – Questions à examiner dès le début .....	9
Assemblée annuelle .....	10
Échange d'information avec le conseil d'administration.....	10
Horizon de planification à long terme .....	11
<b>1.2 Régie d'un organisme établi.....</b>	<b>11</b>
Réunions permanentes .....	11
Motions et décisions .....	12
Évaluation du conseil d'administration .....	12
Relève et mobilisation des nouveaux administrateurs .....	12
<b>CHAPITRE 2 : ACTIVITÉS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Établissement de l'organisation .....</b>	<b>14</b>
Étapes essentielles pour la création d'une organisation appuyée par les RCE .....	14
Créer les structures et s'acquitter des obligations .....	14
<b>2.2 Activités permanentes .....</b>	<b>19</b>
Cycle des activités.....	19
Responsabilités continues du centre administratif .....	20
Planification stratégique .....	20
Préparation pour le renouvellement ou la prolongation d'une subvention .....	20
Mesure du rendement .....	21
Adaptation au changement .....	21
Comité de gestion de la recherche.....	21
Comité d'investissement ou de commercialisation .....	22
Engagement continu .....	23
<b>2.3 Transition après la subvention .....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 3 : COMMUNICATIONS .....</b>	<b>26</b>
Annonce publique des fonds accordés par les RCE.....	26
Mentionner le financement du gouvernement du Canada .....	26
Activités de communication des réseaux et des centres .....	27
Langues officielles.....	28
Aide donnée par le Secrétariat des RCE pour les communications .....	28
Lignes directrices pour la rédaction.....	29
Personnes-ressources .....	29
<b>ANNEXE 1 : OUTILS ET RESSOURCES POUR LA GOUVERNANCE .....</b>	<b>30</b>
Trousse d'information pour les membres du conseil d'administration .....	31
Modèle d'ordre du jour pour une réunion du conseil d'administration .....	32
Exemple d'ordre du jour pour la retraite annuelle du conseil d'administration .....	34
Exemple de politique sur les conflits d'intérêts .....	35
Exemple d'une entente de conflit d'intérêts et entente de confidentialité et de non-divulgation .....	39
Modèles de trousse à l'intention du conseil d'administration .....	41
Évaluations du rendement.....	46
Page couverture pour les décisions à prendre.....	51

Matrice des compétences des membres potentiels du conseil d'administration .....	52
Évaluation du conseil d'administration .....	54
Autoévaluation des membres du conseil d'administration .....	59

<b>ANNEXE 2 : OUTILS ET RESSOURCES POUR LES ACTIVITÉS DU RÉSEAU.....</b>	<b>60</b>
Ouvrages, publications et ressources .....	61
Négocier une entente avec un organisme d'accueil .....	62
Exemple de lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche .....	64
Première réunion du Comité de gestion de la recherche – Modèle d'ordre du jour .....	72

## Remerciements

Le présent manuel a été créé à l'aide de documents élaborés, communiqués et présentés par la communauté des Réseaux de centres d'excellence (RCE) et le Secrétariat des RCE pendant plus de 25 ans. Le Secrétariat des RCE est reconnaissant aux nombreux examinateurs, conseillers et collègues qui, depuis le lancement du Programme des RCE, ont consacré bénévolement des centaines d'heures à la diffusion des pratiques exemplaires qui suivent.

Le Secrétariat des RCE a élaboré un manuel de référence pour chacun de ses programmes. Ce manuel a été adapté pour le Programme des réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise.

## CHAPITRE 1 : Gouvernance

### 1.1 Établissement du conseil d'administration et de ses comités

Le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif est la première entité décisionnelle de l'organisme. Le conseil d'administration ne doit pas être responsable de gérer les activités de l'organisme, mais il doit plutôt fournir le cadre dans lequel les activités de l'organisme s'inscriront. L'établissement d'une bonne gouvernance est indispensable pour le succès du réseau ou du centre.

Lors de la création du réseau ou du centre, on devrait mettre sur pied un conseil d'administration provisoire en tenant compte des éléments décrits dans les documents suivants :

- le guide du programme;
- l'entente de financement des RCE;
- les rapports du comité d'experts et du Comité de sélection des RCE, ou du Comité consultatif du secteur privé.

Ces rapports contiendront probablement des recommandations visant à améliorer le plan d'affaires ou le plan stratégique. Le réseau ou le centre doit être prêt à expliquer clairement comment il a décidé de donner suite à ces recommandations.

### Composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration doit refléter les intérêts et les préoccupations des intervenants des secteurs public et privé et du milieu universitaire qui participent aux travaux du réseau ou du centre, et les bonnes personnes doivent être choisies si l'on veut que le conseil d'administration joue son rôle efficacement.

#### **Considérations supplémentaires :**

- Déterminer les compétences qui seront nécessaires pour aider le réseau ou le centre à réussir. Voir la [matrice des compétences à l'annexe](#) pour avoir des exemples. Dans certains cas, la représentation de l'établissement d'accueil peut être une exigence obligatoire de l'entente de financement du RCE.
- Au moins un tiers des membres du conseil d'administration doivent être des membres indépendants, comme il est indiqué ci-dessous.
- Il faut indiquer clairement l'engagement et le temps requis, ainsi que déterminer la durée du mandat. Dans le premier conseil d'administration, l'échelonnement des mandats (de un à quatre ans) peut assurer la relève harmonieuse des membres.
- Préciser la durée maximale du mandat des membres du conseil.
- Il faut tenir compte de la diversité géographique et de la représentation des hommes et des femmes.
- Il faut garder à l'esprit les éventuels conflits d'intérêts. Les membres du conseil d'administration ne doivent pas retirer (ou sembler retirer) aucun gain personnel ou professionnel de leur participation au conseil d'administration.

- Il faut veiller à informer adéquatement les nouveaux membres de la mission ou de la vision et, le cas échéant, des progrès réalisés jusqu'à maintenant, possiblement à l'aide d'une trousse d'orientation. Un exemple d'une trousse d'orientation est présenté en [annexe](#).

### Qui sont les membres indépendants?

Les membres indépendants sont des personnes qui ne bénéficient pas directement des activités de l'organisation appuyée par les RCE et qui n'ont aucun lien matériel avec le réseau ou le centre qui pourrait, directement ou indirectement, en pratique ou en apparence, diminuer leur capacité de réfléchir et d'agir d'une manière indépendante dans l'intérêt supérieur du réseau ou du centre. Il incombe au conseil d'administration de déterminer si une personne peut être considérée comme un membre indépendant. Les situations suivantes pourraient constituer des relations matérielles qui empêcheraient que l'on considère une personne comme étant un membre indépendant :

- être un cadre, un agent ou un employé de l'organisation appuyée par les RCE à l'heure actuelle, ou avoir occupé un tel poste au cours des trois dernières années;
- recevoir, ou avoir déjà reçu, des paiements de l'organisation appuyée par les RCE ou de ses organismes affiliés pour des services;
- être un partenaire, un cadre, un employé, un administrateur ou un directeur d'une entité qui fait affaire avec l'organisation appuyée par les RCE;
- être, ou avoir été, un partenaire, un cadre, un administrateur ou un employé d'une société ou d'une de ses entreprises affiliées qui a exécuté des services d'audit pour l'organisation appuyée par les RCE au cours des trois dernières années;
- être un membre de la famille immédiate (p. ex., père, mère, beau-père, belle-mère, père de famille d'accueil, mère de famille d'accueil, frère, sœur, époux, conjoint de fait, enfant, enfant du conjoint de fait, grand-père, grand-mère, petit-fils, petite-fille, beau-fils, belle-fille) d'une personne se trouvant dans n'importe laquelle des situations ci-dessus.

## Rôles et responsabilités des membres

Une organisation appuyée par les RCE doit fonctionner de façon professionnelle, et les attentes en cette matière ne sont pas différentes de ce que l'on trouve dans tout autre organisme sans but lucratif. Par conséquent, les membres du conseil d'administration devraient avoir des attentes aussi élevées que celles qu'ils ont à l'égard de la direction des autres organismes ou sociétés en tant que membres de leurs conseils d'administration. Ces attentes concernent entre autres :

- l'efficacité et l'efficacé des réunions du conseil d'administration;
- le degré d'engagement et de professionnalisme des membres;
- le professionnalisme et la compétence de la direction;
- le calendrier et la fréquence des communications, des mises à jour et du partage de la documentation en vue de la réunion du conseil d'administration;
- l'objet, l'organisation, le degré de détail et la clarté de la documentation présentée dans les trousse à l'intention du conseil d'administration et pendant ses réunions;
- les possibilités pour les membres de discuter à fond des orientations stratégiques, des approches et des activités de l'organisation et de présenter des orientations à la direction;
- la réceptivité de la direction à l'égard des avis, des suggestions et des demandes d'information du conseil d'administration.

Il incombe au conseil d'administration de veiller à ce que l'organisme s'acquitte de ses obligations envers les RCE, et notamment qu'elle atteigne les objectifs énoncés dans la demande initiale.

Un conseil d'administration ne peut être efficace que dans les conditions suivantes :

- les membres reçoivent une information claire, complète et en temps opportun;
- les membres sont mobilisés et sensibilisés à l'égard de la mission, de la vision et des activités de l'organisme et ils y adhèrent;

- les membres ne se contentent pas de recevoir de l'information : ils ont la possibilité de faire bénéficier le réseau ou le centre de leur expertise et de leur expérience;
- les membres ont un rôle manifeste à jouer (c.-à-d. qu'ils peuvent et doivent participer pleinement aux discussions et prendre des décisions au sujet des questions importantes).

Les membres d'un conseil d'administration peuvent envisager leurs responsabilités à une macro-échelle (politique) ou à une micro-échelle (gestion) ou combiner ces deux visions. Voici des exemples des responsabilités du conseil d'administration :

1. Surveiller la conduite de l'organisation et surveillance financière : Les membres du conseil doivent pouvoir participer de façon libre et constructive, affronter les questions et résoudre les problèmes.
2. Élaborer et mettre en application les politiques et les procédures. (conflit d'intérêts, etc.)
3. Élaborer et surveiller les stratégies, notamment les éléments suivants :
  - la vision stratégique globale;
  - les plans de formation;
  - les stratégies de partenariat et l'établissement de relations avec de nouveaux partenaires;
  - les stratégies de commercialisation et les plans de transfert des connaissances et de la technologie (s'il y a lieu);
4. Élaborer un cadre de rendement pour l'organisation et surveiller son rendement annuel;
5. Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion du risque.
6. Déterminer le mandat, la composition, la sphère de compétence et la date de dissolution des comités du réseau ou du centre.
7. Approuver :
  - les nouveaux membres
  - les demandes de projets (le cas échéant);
  - les rapports annuels présentés au Secrétariat des RCE) et le rapport annuel de l'organisation;
  - les budgets annuels.
8. Diriger les évaluations de rendement annuelles des cadres supérieurs et les audits de rendement du conseil d'administration.
9. Désigner le président et les nouveaux membres du conseil d'administration.
10. Être les ambassadeurs de l'organisation et s'engager à l'égard de son succès.

## **Première réunion**

Les activités de la première réunion du conseil d'administration peuvent comprendre ce qui suit :

- approuver les règlements administratifs, ainsi que l'établissement et la composition des comités du conseil; discuter du mandat des comités généraux et spécialisés (p. ex., comité de gestion de la recherche ou comité de commercialisation);
- envisager la nomination d'un vice-président, qui pourrait, au besoin, remplacer le président;
- discuter de la stratégie globale et des plans opérationnels annuels;
- examiner les politiques (p. ex., gestion de la propriété intellectuelle, conflits d'intérêts);
- discuter et poursuivre l'élaboration de la gestion du risque et du cadre de rendement de l'organisation afin de mesurer les réalisations à court terme et à long terme et d'assurer la réussite;
- élaborer un processus d'approbation des projets, en se basant sur la demande initiale de subvention, s'il y a lieu;
- voir en annexe un modèle d'[ordre du jour pour une réunion du conseil d'administration](#).

## **Politiques que le conseil d'administration doit envisager et élaborer**

- Conflits d'intérêts (cette politique doit être au moins aussi stricte que celle figurant dans le [guide du programme](#))
- Examen des facteurs ambiants (cette politique doit être harmonisée avec les exigences en cette matière figurant dans le guide du programme)
- Propriété intellectuelle (cette politique doit être harmonisée avec les lignes directrices applicables à l'avantage du Canada, figurant dans le guide du programme)
- Résolution des différends
- Énoncé des valeurs, code de conduite, code d'éthique
- Approbation des nouveaux membres
- Non-divulgation
- Ressources humaines
- Déplacements
- Consentement à la divulgation de renseignements personnels
- Délégation des pouvoirs financiers
- Libre accès aux résultats de la recherche
- Protection des renseignements personnels
- Harcèlement
- Communication au nom du réseau ou du centre
- Partenariats

## **Comités et sous-comités que le conseil d'administration doit prendre en considération**

Il faut réfléchir soigneusement au nombre de comités créés. Si la structure est trop complexe, elle peut nuire à l'efficacité de la gouvernance. Elle peut augmenter le nombre de réunions et alourdir la charge de travail des membres et du personnel. Le comité de l'audit, le comité de direction, le comité de gestion à la recherche, le comité de commercialisation et le comité des nominations (ou des RH) sont essentiels. Les autres comités peuvent être ponctuels ou leurs tâches peuvent être réalisées par l'ensemble des membres du conseil d'administration

### **Comité de direction**

Le rôle du comité de direction est de surveiller de façon générale l'organisme sans but lucratif et de donner des directives au personnel en ce qui concerne les questions urgentes entre les réunions du conseil d'administration. Le comité ne peut pas dissoudre ou fusionner l'organisme ni prendre de décisions touchant son mandat fondamental ou sa structure. Dans la plupart des cas, le comité a la capacité d'engager l'organisme et, par conséquent, ses pouvoirs doivent être inscrits dans les règlements. Le conseil d'administration doit établir un seuil maximal raisonnable pour le pouvoir de dépenser du comité de direction. Tous les membres du conseil d'administration doivent être informés à la réunion suivante des décisions ou mesures prises par le comité de direction. En règle générale, ce comité est formé de trois à cinq membres du conseil d'administration, et il se réunit occasionnellement à la demande du président ou de deux de ses membres. Le comité de direction peut aussi être chargé d'évaluer les candidatures pour le conseil d'administration (s'il n'a pas de Comité des candidatures), et d'établir l'ordre du jour des réunions à venir du conseil d'administration.

### **Comité d'audit et Comité des finances**

Chaque comité contribue différemment à la surveillance de l'organisme sans but lucratif. En règle générale, le comité de vérification veille à l'intégrité des données financières de la société, s'assure de la conformité aux obligations juridiques, supervise les pratiques comptables, veille à la nomination de l'auditeur et examine les rapports d'audit. Le comité des finances s'intéresse davantage à la mécanique des opérations financières de la société. Il présente les rapports budgétaires et financiers au conseil d'administration et est chargé de l'approvisionnement, du contrôle des coûts et de la gestion des biens.

### **Comité des candidatures ou de gouvernance**

Le comité des candidatures ou de gouvernance supervise le recrutement des membres du conseil d'administration, leur révocation et leur remplacement. Il peut également être chargé de proposer et de sélectionner les candidats pour le conseil d'administration, ou de rappeler à l'ordre les membres négligents.

Le comité des candidatures doit se préoccuper d'abord de l'intérêt à long terme de l'organisme et trouver le juste milieu entre cet intérêt et la composition du conseil d'administration. Pour ne pas nuire à l'organisme sans but

lucratif, les membres du comité des candidatures ne doivent pas avoir de liens étroits avec le personnel ou des factions particulières du conseil d'administration.

### **Comité de gestion de la recherche ou Comité de mobilisation des connaissances (Comité obligatoire pour le Programme des RCE)**

La gestion du programme de recherche ou de mobilisation des connaissances d'un RCE nécessite une évaluation continue de tous les projets. Ces comités présentent au conseil d'administration du réseau des recommandations au sujet des priorités de recherche et des budgets à allouer. Cette fonction devrait être remplie par un comité, habituellement présidé par le dirigeant du réseau. Ce comité est composé de chercheurs du réseau ainsi que de représentants du secteur des utilisateurs, à savoir l'industrie et le gouvernement, et de toute autre personne considérée comme devant faire partie du comité par le conseil d'administration. La composition de ce comité devrait refléter la nature multisectorielle et multidisciplinaire du réseau.

Ce comité évalue les propositions, surveille les progrès des projets du réseau et présente des recommandations au conseil d'administration sur les activités, les allocations budgétaires, l'ajout d'activités ou de personnel qui participe aux travaux du réseau. Ce comité se réunit généralement en face à face deux ou trois fois par année et lorsqu'il est nécessaire de travailler davantage en amont sur des politiques et des procédures. La durée du mandat de chaque membre doit faire l'objet d'une attention particulière pour assurer la continuité au sein du comité (c.-à-d. deux ou quatre ans). Comme pour les membres du conseil d'administration, il est conseillé de fournir une trousse d'orientation aux membres de ce comité pour que la gestion de projets multiples soit facilitée. Pour obtenir plus de renseignements, consultez la section [Comité de gestion de la recherche](#) du présent guide.

### **Comité consultatif international**

De nombreuses organisations appuyées par les RCE ont créé un comité consultatif international (permanent ou ponctuel) qui peut donner au conseil des avis sur le plan stratégique de l'organisation. Ces comités ont donné à l'organisation une possibilité de faire une analyse comparative en fonction des normes internationales. Habituellement, ils sont composés de scientifiques et d'intervenants reconnus.

### **Comité d'évaluation international**

Les réseaux ont également établi des comités d'évaluation internationaux permanents ou ponctuels, dont la composition est similaire à celle d'un comité consultatif international. Ce comité est chargé d'examiner le mérite scientifique des propositions de recherche. Les comités d'évaluation internationaux sont particulièrement utiles pour ce qui est d'éviter des conflits d'intérêts pouvant survenir lors de l'évaluation de projets.

### **Comité d'investissement ou de commercialisation**

De nombreuses organisations appuyées par les RCE ont créé un comité d'investissement qui surveille la progression de l'élaboration de technologies ou les investissements dans la technologie. Ce comité donne des avis et prévoit des mécanismes clairs d'acceptation ou de refus pour assurer la maximisation des investissements. Habituellement, il est composé d'investisseurs en capital de risque, d'investisseurs providentiels, d'entrepreneurs et de représentants de l'industrie.

Dans certains cas, le Comité d'investissement a pour mandat d'assurer un bon rendement des investissements réalisés par les centres ou le réseau, qui sont rendus à une étape assez avancée pouvant mener l'autosuffisance. Pour obtenir plus de renseignements, consultez la section [Comité d'investissement ou de commercialisation](#) du présent guide.

### **Comité de développement des affaires/de commercialisation/de transfert de la technologie/d'application des connaissances/de réseautage et de partenariats**

Quel que soit le nom donné à ce comité, il doit être principalement formé de groupes d'intervenants, c.-à-d. l'industrie, les spécialistes des politiques et les experts juridiques qui ont une expérience de la commercialisation ou de l'application des connaissances. Il a notamment comme responsabilités l'examen des stratégies et des activités de commercialisation, de partenariat et d'application des connaissances, la formulation de recommandations spécifiques sur les stratégies de commercialisation et les partenariats à l'intention du conseil d'administration ou le financement de projets ou d'activités précises.

### **Comité consultatif en éthique (ou comité des conflits d'intérêts)**



Dans certains secteurs, il peut être essentiel de créer un comité consultatif en éthique. Habituellement, le conseil d'administration crée ce comité pour formuler la politique et les procédures, résoudre toutes les questions éthiques liées aux activités de l'organisation et conseiller au besoin le comité chargé de la résolution des conflits sur des questions liées aux conflits d'intérêts.

### **Comité d'évaluation environnementale**

Le conseil d'administration qui est responsable d'approuver le financement des propositions doit s'assurer qu'un processus d'évaluation environnementale est en place et est appliqué. Les organisations appuyées par les RCE peuvent établir leur propre processus, en fonction de leur situation particulière, ce qui pourrait nécessiter l'établissement d'un sous-comité. Le comité peut donner des avis sur l'élaboration d'une politique et d'un processus d'évaluation en matière d'environnement, et peut également examiner chaque proposition de financement afin de s'assurer qu'elle est conforme à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* ([LCEE 2012](#)). Veuillez consulter le guide du programme pour de plus de renseignements.

### **Association de PHQ ou comité de formation de PHQ**

L'association ou le comité de personnel hautement qualifié (PHQ) vise à engager les stagiaires dans le réseau ou le centre. Habituellement, il relève du conseil d'administration ou du Comité de gestion de la recherche selon (le cas échéant). Il a joué par exemple les rôles suivants : élaborer des stratégies de formation spécialisée pour les étudiants diplômés; favoriser la formation dans un secteur donné; accroître la sensibilisation du public canadien au secteur; et élargir la portée de la formation des stagiaires en offrant une formation polyvalente qui dépasse les frontières habituelles. Généralement, ce comité est composé de stagiaires et de représentants de l'organisation appuyée par les RCE.

### **Comité de l'héritage ou de la durabilité**

Certaines organisations ont créé un comité de l'héritage ou de la durabilité, qui formule des avis et des stratégies pour que le réseau ou le centre trouve une source de financement ou laisse une empreinte dans le paysage canadien après la fin de la subvention de RCE. Habituellement, ce comité est composé de partenaires et fait une planification à long terme

### **Autres comités**

Les comités supplémentaires peuvent être ponctuels ou permanents, et leur mandat doit dicter leur composition, leurs rôles et responsabilités et leur structure hiérarchique, qui doivent être approuvés par le conseil d'administration, intégrés au manuel de référence, aux règlements administratifs et au rapport annuel de l'organisation et affiché dans le site Web de l'organisation. En général, ces comités doivent faire des recommandations au conseil d'administration qui donnera l'approbation finale.

## **Gestion des conflits d'intérêts – Questions à examiner dès le début**

Les interactions entre les chercheurs universitaires et le secteur privé sont une composante essentielle des programmes des RCE. En effet, la réalisation des objectifs des programmes des RCE repose sur diverses interactions entre les personnes participant aux activités de l'organisation appuyée par les RCE. Ces interactions peuvent offrir aux personnes participant aux activités de l'organisation des gains et des avantages, et constituent des résultats souhaitables et naturels. Toutefois, de telles interactions peuvent placer ces personnes en situation de conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel.

Les membres du conseil d'administration et de ses comités doivent mettre leur déclaration à jour chaque année. De plus, si leur situation change pendant leur mandat, ils doivent immédiatement en informer le président. La déclaration de conflits d'intérêts devrait être un point permanent à l'ordre du jour de chaque rencontre du conseil d'administration ou d'un comité. Lorsqu'un membre déclare être en situation de conflit d'intérêts potentiel, la question doit être soumise à l'attention du président à des fins de discussion et de délibération. Lorsqu'un membre du conseil d'administration est dans une situation de conflit d'intérêts potentiel ou réel, il doit s'absenter de la partie de la réunion au cours de laquelle les questions connexes font l'objet d'une discussion ou d'un vote. Une telle mesure devra être inscrite au procès-verbal de la réunion.

## **Gestion des conflits d'intérêts – Comité de gestion de la recherche ou Comité de sélection des projets**

Le comité qui est chargé d'examiner les projets et de recommander l'attribution de fonds au conseil d'administration devrait être composé de membres représentant les différents secteurs et disciplines, afin d'assurer une gestion efficace du portefeuille. Lorsque l'organisation réseau prend de l'ampleur, il devient souvent impossible de gérer les conflits d'intérêts sans avoir mis en place d'importantes structures et garanties pour gérer et atténuer le risque. C'est pourquoi la plupart des réseaux nomment maintenant un comité d'évaluation international qui a la tâche d'évaluer l'excellence des travaux scientifiques. Quelques-uns d'entre eux font appel à un collège d'examineurs de l'extérieur ou à un comité externe. En pareil cas, le rôle du CGR est d'examiner les projets recommandés par le comité d'évaluation international à des fins de financement et de recommander (le cas échéant) l'intégration de nouveaux partenaires ou liens au besoin, afin d'assurer la gestion optimale des projets de recherche pour réaliser un programme de recherche concertée. Un exemple de politique sur les conflits d'intérêt [figure en annexe](#).

## **Assemblée annuelle**

Après la réunion organisationnelle du premier conseil d'administration, il faut tenir une assemblée organisationnelle des membres. Le premier conseil d'administration d'une société doit convoquer la première réunion des membres dans les 18 mois qui suivent la date de la constitution en société (c.-à-d. la date d'entrée en vigueur inscrite sur le certificat de constitution). Un représentant du Secrétariat des RCE est désigné pour participer à toutes les réunions du conseil d'administration et des comités et doit être prêt à donner des avis et des conseils.

Il faut fixer la date des futures assemblées annuelles dès que possible, peut-être quelques années à l'avance, pour s'assurer que les membres de la société seront en mesure d'y participer.

## **Échange d'information avec le conseil d'administration**

Pour assurer une gouvernance efficace, le conseil d'administration doit avoir une « vue d'ensemble » de l'organisme. Tout d'abord, les membres du conseil d'administration doivent être parfaitement au courant des attentes des RCE, de la teneur de la demande initiale et de l'entente de financement, ces deux documents décrivant les résultats attendus. De plus, ils doivent être tenus au courant de la rétroaction constante que l'organisation reçoit des RCE. Il est très important que le conseil d'administration soit régulièrement tenu au courant de toutes les questions qui touchent l'organisme, **y compris les problèmes, les enjeux, les risques et les échecs**, et non seulement les faits saillants et les réalisations. Le conseil d'administration ne peut assurer une gouvernance efficace s'il n'est pas au courant des défis que doit relever la direction.

Les communications avec le conseil d'administration représentent un problème pour de nombreux organismes. Si les scientifiques de pointe sont très compétents pour ce qui est de présenter les résultats de leurs recherches, cela ne signifie pas nécessairement qu'ils savent communiquer efficacement avec un conseil d'administration. Préparer de la documentation pour un conseil d'administration nécessite des compétences spéciales, et en particulier l'élaboration de structures et de modèles appropriés à cette fin. C'est un aspect qui est souvent négligé dans l'ensemble des tâches qui incombent à la direction, qui n'a pas suffisamment de temps à allouer à l'élaboration de modèles optimisés. Par ailleurs, il arrive souvent que les conseils d'administration soient fautifs, dans la mesure où ils ne donnent pas assez de commentaires ou ne demandent pas à la direction de leur fournir l'information requise dans les meilleurs délais.

Il y a de nombreuses façons de préparer et de partager l'information avec le conseil d'administration. Des exemples de modèles de troupes à l'intention du conseil d'administration [figurent en annexe](#). Certes, il s'agit d'exemples seulement, mais ils peuvent servir comme point de départ pour la préparation de ces troupes. Les organismes doivent travailler avec leur conseil d'administration afin de déterminer le format qui convient le mieux à leurs besoins. Les troupes complètes à l'intention du conseil d'administration devraient être mises à sa disposition au moins une semaine avant chaque réunion.

Le conseil d'administration doit présenter régulièrement des commentaires à la direction au sujet des documents qui lui sont fournis. À la fin de chaque réunion, on pourrait demander aux membres de formuler des observations

au sujet du format, de la structure et du contenu des trousseaux remis au conseil d'administration, et de l'information présentée à la réunion. De plus, chaque année, le conseil d'administration pourrait présenter une rétroaction structurée dans le cadre de ses évaluations du rendement à l'intention de la haute direction. Pour que cette rétroaction soit efficace, le conseil d'administration doit avoir au préalable défini clairement ses attentes en matière de rendement, pour les deux rôles. Des exemples d'évaluations à l'intention du directeur scientifique et du directeur du réseau [figurent en annexe](#).

## **Horizon de planification à long terme**

Dès la création du réseau ou du centre, il est impératif que l'organisation établisse ses objectifs à long terme, son plan de viabilité et le legs qu'il envisage laisser dans le paysage canadien. En connaissant les grands objectifs de l'organisation, le conseil d'administration, les cadres et les intervenants seront en mesure d'élaborer un plan stratégique et de le réviser pendant la durée de validité de la subvention.

Il est recommandé que le conseil d'administration alloue au moins une demi-journée par année, dans le cadre d'une réunion en personne, à la planification stratégique (y compris l'évaluation du rendement et la vision à long terme).

## **1.2 Régie d'un organisme établi**

### **Réunions permanentes**

Il faut prendre en compte un certain nombre de conditions pour que les réunions soient fructueuses et efficaces. Certaines sont énoncées dans les règlements administratifs de l'organisation et doivent être soigneusement mises en œuvre. Voici un résumé de ces éléments clés :

- Le conseil doit respecter des lignes directrices juridiques standard qui sont décrites dans les règlements administratifs. Les membres du conseil doivent signer la déclaration de conflit d'intérêts et le formulaire du code de conduite si l'organisation en a un. Un exemple est fourni en [annexe](#).
- le conseil d'administration devrait se réunir au moins trois fois par année (plus souvent au début en cas de besoin). Les téléconférences et les réunions en ligne sont possibles pour le conseil d'administration, mais au moins deux réunions en face à face par année sont recommandées. Les réunions devraient être planifiées au moins un an en avance.
- La haute direction doit préparer l'ordre du jour en se basant sur les commentaires du président du conseil d'administration et d'autres présidents de comité pertinents.
- Comme il est noté précédemment, il faut soigneusement surveiller les conflits d'intérêts. Le conseil doit suivre la politique qu'il a élaborée. Il est recommandé d'inscrire la question des conflits d'intérêts (réels ou perçus) à l'ordre du jour de toutes les réunions (au début), de rappeler la politique et le processus et d'inscrire dans le procès-verbal les personnes qui se déclarent en situation de conflit. Les personnes qui sont en conflit avec une décision prise par le conseil doivent au minimum s'abstenir de participer à la discussion et, idéalement, quitter la pièce ou la téléconférence.
- Afin de promouvoir ou d'améliorer la participation et la contribution des membres du conseil d'administration aux discussions, l'ordre du jour, le procès-verbal des réunions précédentes et les autres documents pertinents devraient être envoyés aux membres au moins une semaine avant la tenue de la réunion. Les procès-verbaux et les documents qui concernent les réunions antérieures du conseil d'administration pourraient être affichés dans un site privé du site Web de l'organisation. Chaque membre y aurait un accès privé. Certaines organisations affichent aussi des documents de référence utiles comme la liste et l'appartenance des membres antérieurs et actuels, le mandat du comité et les manuels demandés ou recommandés par les membres du conseil d'administration.
- Une pratique exemplaire acceptée pour tous les conseils d'administration consiste à mettre à l'ordre du jour de chaque réunion une séance à huis clos. Les membres du conseil ont ainsi la possibilité de discuter ouvertement, sans la présence du personnel.
- Le quorum est requis pour tenir une réunion, et la majorité est requise pour confirmer une motion ou un vote (ces exigences sont généralement définies dans les règlements administratifs).

- Aucun directeur ne doit envoyer un remplaçant pour le représenter à une réunion du conseil d'administration, et aucun vote par procuration n'est autorisé pendant ces réunions.
- Le conseil d'administration peut décider par résolution de retirer un membre d'un comité.
- Amélioration continue : Il est recommandé qu'à la fin de chaque réunion, le conseil exprime sa satisfaction à l'égard de la préparation de la réunion ou demande de l'améliorer (p. ex. la préparation et la présentation des points à l'ordre du jour et des documents connexes).
- Pour les réunions organisées sur un campus universitaire ou chez un partenaire, il est possible d'ajouter une brève visite des lieux, y compris de laboratoires pertinents, ou des présentations à l'heure du dîner avec des chercheurs. Il est possible d'organiser une réunion avec les partenaires, les chercheurs ou les stagiaires pendant la soirée qui précède la réunion afin d'encourager la communication avec les représentants de la communauté réceptrice locale et les intervenants.
- Suivi de la réunion : Peu après la réunion, il faut remettre aux membres le procès-verbal provisoire pour qu'ils formulent des commentaires, ainsi qu'un tableau des points de suivi qui indique le nom du responsable et la date d'exécution prévue.

## **Motions et décisions**

Le conseil d'administration ne doit pas se retrouver dans une situation où on lui présente une seule option (p. ex., la version finale d'une « ébauche » de document) qu'on lui demande d'approuver. On devrait lui présenter au minimum de l'information de fond, décrire le processus qui a mené à la création du document (y compris les consultations, s'il y a lieu), le bien-fondé de l'option présentée ainsi qu'une description des risques ou des faiblesses associés à cette option. Idéalement, le conseil d'administration aura eu la possibilité de contribuer à l'élaboration de l'option dès les premières étapes, de sorte que l'organisme bénéficie de l'expertise et de l'expérience collectives des membres du conseil d'administration. Un exemple de « page couverture » pouvant accompagner une option présentée au conseil d'administration (document, politique, etc.) dans la trousse qui lui est remis [figure en annexe](#).

## **Évaluation du conseil d'administration**

Une pratique exemplaire que peut adopter le conseil d'administration consiste à procéder à une autoévaluation périodique afin de réfléchir au niveau d'engagement et d'efficacité de l'ensemble des membres. Chaque membre devrait également réaliser une autoévaluation honnête (pratique facultative), en toute confidentialité, afin d'avoir une idée de ses contributions indépendantes au conseil d'administration et à l'organisme. La synthèse des résultats de l'évaluation du conseil d'administration devrait être communiquée et faire l'objet de discussions avec l'ensemble du conseil d'administration. Ce processus relève normalement du président du conseil ou le président du comité des candidatures, du comité de gouvernance ou l'équivalent. Il incombe également à cette personne d'obtenir une participation plus active des membres dont la présence ou la participation aux réunions du conseil laisse à désirer.

Des exemples de [formulaire d'évaluation du conseil d'administration](#) et de [formulaire d'autoévaluation des membres du conseil d'administration](#) figurent en annexe. Ces formulaires peuvent être modifiés pour répondre aux besoins du réseau. Il est recommandé que le conseil d'administration procède à la première autoévaluation dans les 18 mois suivant l'établissement du réseau ou du centre, puis chaque année par la suite. Ces autoévaluations sont souvent réalisées de concert avec la mise à jour des formulaires de déclaration de conflit d'intérêts.

## **Relève et mobilisation des nouveaux administrateurs**

Le conseil doit avoir une stratégie pour gérer à long terme la relève et la rotation des membres. Il est important de savoir que le conseil doit aussi intégrer à ses rôles la planification de la relève de la haute direction en cas de rotation du personnel ou de départ à la retraite. De nombreux conseils d'administration limitent dès le début la durée du mandat des membres pour assurer leur rotation au fur et à mesure de l'évolution de l'organisation.

Lorsqu'il discutera de la planification de la relève, le conseil doit prévoir un processus qui diminuera la perception de conflit d'intérêts pour la nomination des nouveaux membres. Une bonne façon de trouver le meilleur candidat est d'annoncer ouvertement le poste et d'étudier de nombreuses candidatures.

Les conseils doivent examiner régulièrement leur composition et leur taille pour assurer l'efficacité du processus décisionnel. Il serait utile qu'ils revoient périodiquement la [matrice des compétences des membres du conseil](#).

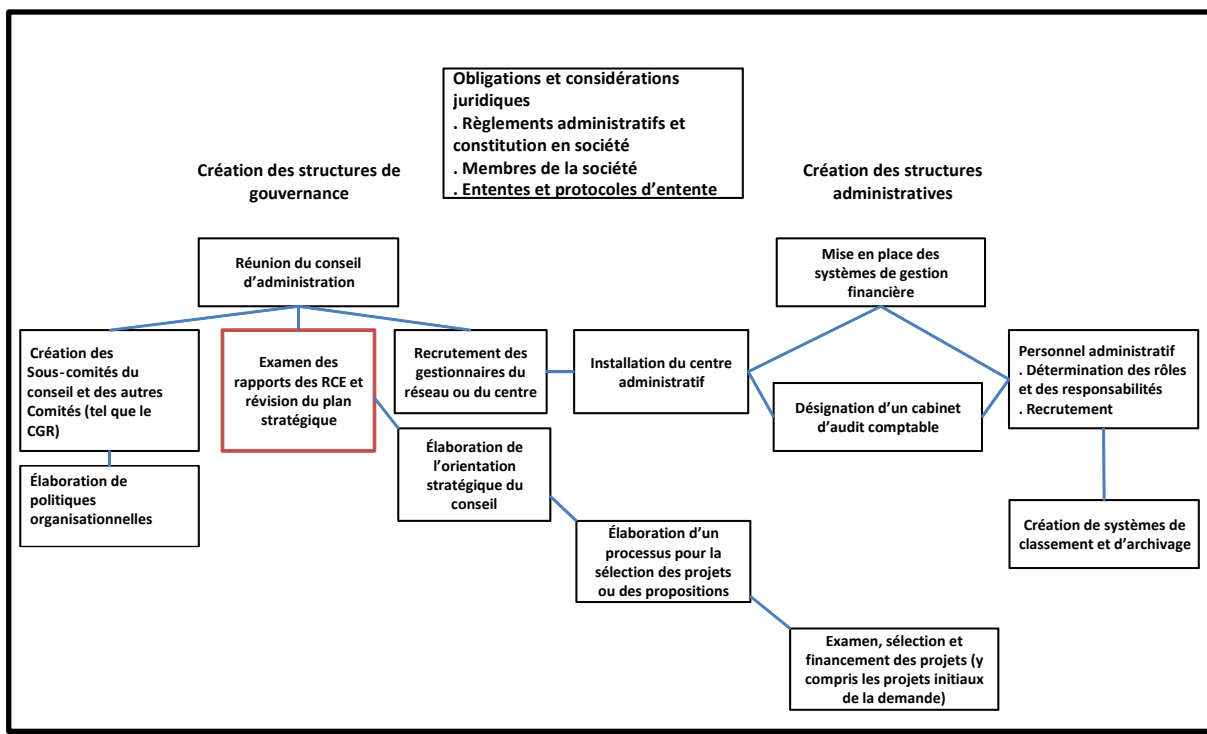
## CHAPITRE 2 : Activités

### 2.1 Établissement de l'organisation

Au cours de cette période, la charge de travail administrative et les engagements en temps sont importants, et il convient donc de recruter du personnel qualifié. Dans cette section, nous présentons quelques-uns des principaux éléments relatifs au personnel, à l'administration et aux politiques nécessaires pendant cette période de mise en place.

Il est recommandé que la direction des réseaux et des centres nouvellement établis consulte d'autres réseaux et centres déjà bien établis.

### Étapes essentielles pour la création d'une organisation appuyée par les RCE



### Créer les structures et s'acquitter des obligations

#### Règlements administratifs et constitution en société

Avant de recevoir des fonds, les réseaux et les centres doivent être constitués en société sans but lucratif. Il est à noter qu'il faut tenir compte des points suivants pendant l'élaboration des règlements administratifs :

- L'entente de financement stipule que le conseil d'administration doit compter au minimum 12 membres, dont au moins un tiers sont des membres indépendants.

- Membres de la société : Les conditions d'adhésion et les droits associés aux membres sont habituellement énoncés dans les règlements administratifs de l'organisation. On trouvera plus de détails sur les membres de la société sur le [site de Corporations Canada](#). Le Programme des RCE ne définit aucun critère pour les membres, car il revient à chaque société de les déterminer dans ses règlements administratifs.

Autre point dont il faut tenir compte : prendre une assurance de responsabilité civile pour les membres du conseil d'administration et les dirigeants avant la première réunion du conseil d'administration.

### **Mesures à prendre lors de l'établissement d'un réseau ou d'un centre**

- Valoriser la marque à l'issue de la constitution en société : l'enregistrement du nom de l'organisation et de son acronyme, les articles de papeterie, le logo, le nom de domaine (Internet) et les documents d'information.
- Créer une adresse de courriel générale, obtenir un numéro de téléphone, etc.
- Lancer l'organisation : planifier la première réunion des intervenants.
- Élaborer des stratégies de communication à court terme et à long terme.
- Créer un site Web public;
- Reconnaître l'appui fourni par les RCE dans les activités de communication;
- Élaborer des politiques d'embauche et de cessation d'emploi. (remarque : Les indemnités de départ discrétionnaires ou forfaitaires ne constituent pas une dépense admissible tel qu'il est indiqué dans le guide du programme.

### **Processus importants à élaborer pour surveiller la progression du réseau ou du centre**

- Processus de sélection et de surveillance des projets (voir le [modèle de sélection des projets](#) en annexe).
- Processus de suivi du PHQ.
- Processus de suivi des partenariats et des contributions aux organisations.
- Processus pour obtenir des investissements et faire le suivi des investissements des intervenants.
- Système de rapports pour faire le suivi des résultats et des retombées.

### **Cadre redditionnel**

L'organisation doit mettre en place une infrastructure de responsabilisation solide et transparente qui comprend notamment les éléments suivants :

- les systèmes financiers et l'auditeur désigné;
- le système de classement organisationnel et les listes de distribution.

Les organisations appuyées par les RCE doivent s'assurer que leurs systèmes, et ceux de leurs membres, seront en mesure de comptabiliser les entrées et les sorties des subventions et des fonds de contrepartie. Chaque membre du réseau doit établir un compte séparé pour les fonds obtenus au titre de la subvention, et faire un suivi et un rapport distincts des contributions et des dépenses en espèces et en nature.

Des tableaux financiers détaillés présentant les revenus et les dépenses associés à la subvention des RCE et aux contributions devraient être présentés régulièrement au conseil d'administration et au comité financier, aux fins d'examen et d'approbation. Dans certains réseaux et centres, ces tableaux sont présentés à chaque réunion.

### **Ententes**

Une organisation appuyée par les RCE et nouvellement établie doit normalement officialiser un certain nombre d'obligations en établissant des ententes. Nous présentons ci-dessous un aperçu des ententes les plus courantes, ainsi que les pratiques exemplaires connexes, le cas échéant.

#### *Entente de financement*

L'entente de financement de RCE établie entre l'organisation appuyée par les RCE, l'organisme d'accueil (le cas échéant) et les organismes subventionnaires décrit les modalités de financement associées à la série de programmes des RCE. Elle contient les lignes directrices du programme concernant l'utilisation des fonds, la gouvernance, les ententes avec les partenaires et l'assurance.

L'entente de financement de RCE a été élaborée conformément aux objectifs des programmes des RCE et ne peut être modifiée. Les modèles des ententes de financement sont affichés dans le [site Web des RCE](#).

### *Entente de réseau (Programme des RCE et Programme des RCE-E)*

L'objectif d'une entente de réseau est d'assurer la saine gestion du réseau et la compréhension des attentes par les établissements participants et les chercheurs du réseau. L'entente de réseau standard traite de sujets tels que les obligations des établissements participants et des chercheurs du réseau, les conflits d'intérêts, l'éthique en recherche et la gestion de la propriété intellectuelle.

Dans le cadre du Programme des RCE, Le réseau et l'établissement d'accueil du réseau doivent signer l'entente de réseau et la remettre aux établissements participants à des fins de signature. Lorsqu'au moins 75 % des établissements participants ont signé l'entente de réseau, des copies des pages de signatures doivent être envoyées au Secrétariat des RCE. Dans le cadre du Programme des RCE-E, tous les partenaires doivent signer l'entente avant de recevoir des fonds.

L'entente de réseau signée par le réseau et l'établissement d'accueil doit être remise aux établissements participants à des fins de signature. Habituellement, chacun de ces établissements reçoit une copie distincte de l'entente de réseau. Ils doivent aussi recevoir une copie de l'entente de financement à des fins d'information et une copie des règlements administratifs du réseau.

Chaque chercheur du réseau doit lire la section intitulée Obligations des chercheurs du réseau, signer et dater l'acceptation des conditions jointes à l'entente de réseau, et en envoyer une copie au centre administratif du réseau. Celui-ci ne peut autoriser le versement de fonds à un chercheur du réseau que lorsque les quatre conditions suivantes sont remplies :

- 1) l'établissement du chercheur du réseau a signé l'entente de réseau;
- 2) le chercheur du réseau et l'établissement sont tous deux admissibles au financement des organismes subventionnaires;
- 3) le chercheur du réseau a signé, daté et retourné l'annexe A au centre administratif du réseau;
- 4) le projet du chercheur du réseau a fait l'objet des examens appropriés, et le réseau a déterminé qu'aucun effet nuisible important n'est prévu.

Chaque chercheur du réseau doit s'assurer que les étudiants et tous les autres membres de son équipe de recherche ont signé et daté un accusé de réception similaire. Chaque chercheur du réseau doit conserver l'original des accusés de réception dûment signés. Il est essentiel d'obtenir les accusés de réception de la part des étudiants et des membres de l'équipe afin d'éviter tout différend ultérieur au sujet de la propriété intellectuelle.

### *Entente avec l'établissement d'accueil*

Le centre administratif du réseau ou du centre peut être hébergé dans un établissement d'accueil. Les responsabilités de l'établissement d'accueil comprennent habituellement les ressources et le soutien dont il est fait mention dans la lettre d'appui de l'établissement. Les éléments devant faire partie de l'entente avec l'établissement d'accueil et les suggestions [figurent en annexe](#).

### *Entente avec un organisme affilié*

Il est important que l'organisation tienne compte de la façon dont les relations avec ses partenaires seront officialisées et gérées, et ce, dès le début du projet afin d'éviter tout problème ultérieur. Il est recommandé que les ententes portant sur des projets particuliers soient formulées de façon à clarifier les rôles et les attentes des participants (y compris les engagements en temps et en ressources, ainsi que les processus de règlement des différends). Le Secrétariat des RCE n'impose pas de format standard pour ce type d'entente.

### **Postes à envisager**

Les compétences multiples et variées que doivent posséder les personnes faisant partie de l'équipe de direction ne constituent pas un ensemble figé. Une expérience de la gestion, de la planification stratégique et de la mise en



œuvre de projets est attendue; les dirigeants doivent aussi avoir du tact, savoir communiquer et posséder le sens de l'organisation. Il peut être nécessaire qu'un membre de l'équipe possède des connaissances approfondies en matière d'entrepreneuriat, de conduite des opérations, de réseautage et de propriété intellectuelle.

#### *Directeur du réseau (pour les RCE-E)*

Les rôles et les responsabilités types du directeur du réseau peuvent inclure les éléments suivants :

- assurer l'orientation globale, la coordination et la gestion du plan stratégique du RCE-E;
- fournir des avis stratégiques au conseil d'administration et aux comités établis par lui;
- proposer et administrer les programmes et les budgets pour le RCE-E;
- recommander de nouveaux membres pour faire partie du conseil d'administration;
- proposer une ligne de conduite au conseil d'administration pour assurer la conformité aux exigences de la subvention;
- s'assurer que les réseaux respectent les exigences pour certains types de recherche;
- assurer la liaison avec le Secrétariat des RCE et les organismes subventionnaires, les organisations non gouvernementales et le secteur privé;
- communiquer et promouvoir les objectifs et les activités du RCE-E;
- s'occuper des communications et des affaires publiques;
- gérer l'ensemble du fonctionnement du RCE-E;
- superviser le personnel administratif du RCE-E;
- superviser la préparation des rapports financiers et autres conformément au présent guide;
- assurer le transfert de la technologie en coordination avec le ou les titulaires de la propriété intellectuelle;
- gérer la propriété intellectuelle et les questions de commercialisation;
- superviser l'organisation de réunions générales pour le conseil d'administration;
- présider le comité de gestion de la recherche;
- présenter des rapports d'étape approuvés par le conseil d'administration au Secrétariat des RCE;
- encourager les collaborations en recherche entre les participants;
- promouvoir le réseau auprès de la communauté scientifique, des secteurs privé et public et de la population;
- assumer toute autre responsabilité jugée nécessaire par le conseil d'administration.

#### *Agent ou directeur financier*

Les organisations appuyées par les RCE ont besoin de solides processus de planification, de surveillance et de gestion financières. Même si l'établissement d'accueil leur fournit quelques ressources pour la gestion financière, celles-ci sont généralement insuffisantes pour assurer la gestion efficace de l'organisme sans but lucratif. Les rôles et les responsabilités types de l'agent ou directeur financier peuvent inclure les éléments suivants :

- assurer la planification et la surveillance financières;
- communiquer avec l'établissement d'accueil (le cas échéant) pour les transactions financières;
- assurer la mise en place de systèmes financiers pertinents pour la gestion des fonds de l'organisation;
- faire les paiements et les remboursements;
- produire les rapports trimestriels et annuels;
- gérer les comptes de l'organisation, tant les fonds des RCE que les autres fonds.

#### *Gestionnaire du développement des affaires et des partenariats*

Les rôles et responsabilités types du responsable du gestionnaire du développement des affaires et des partenariats peuvent inclure les éléments suivants :

- concevoir et mettre en œuvre la stratégie de commercialisation de l'organisation pour maximiser la rentabilité à court terme, à moyen terme et à long terme et promouvoir les programmes;
- élaborer et examiner la stratégie de développement des affaires, et établir des rapports à cet égard, et s'assurer que l'équipe de développement des affaires comprend et exécute bien les objectifs stratégiques;
- diriger les activités de l'équipe de développement des affaires en matière de recherche, de gestion et de mise en œuvre des nouvelles occasions d'affaires;
- établir des rapports avec des partenaires externes du secteur privé.

#### *Gestionnaire des communications*

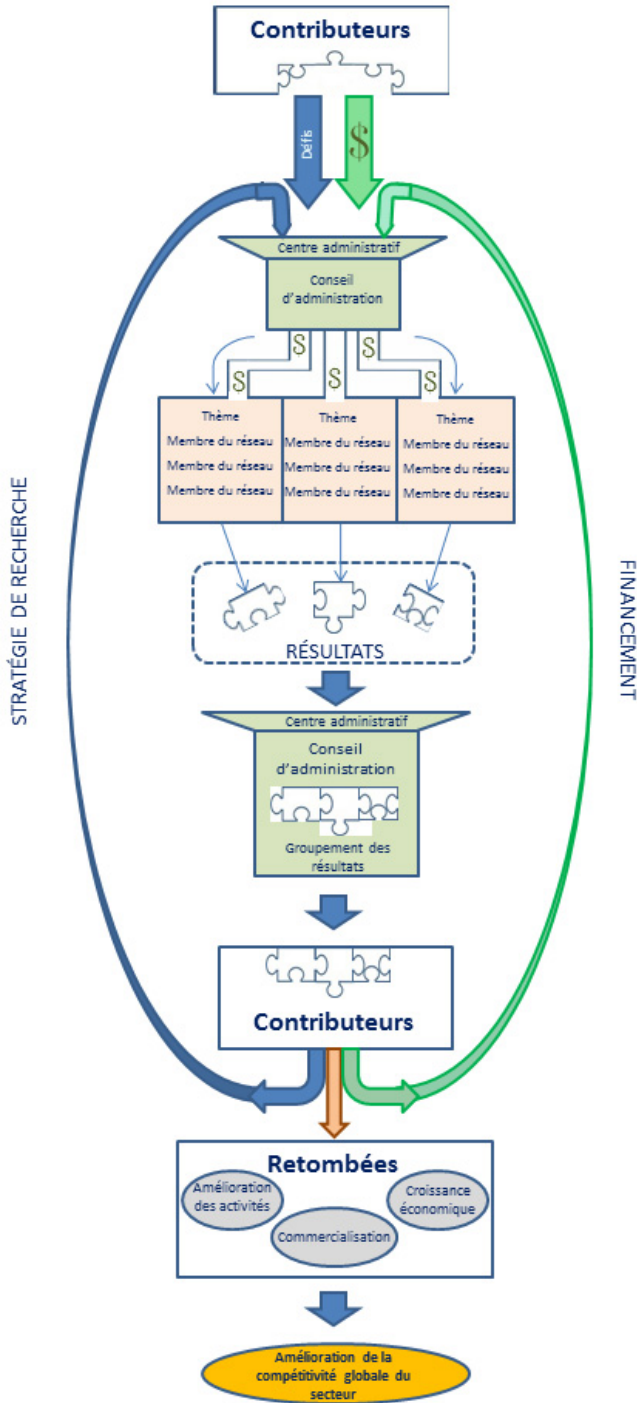
Les rôles et responsabilités types du gestionnaire des communications peuvent inclure les éléments suivants :

- élaborer la stratégie de communication pour veiller à ce que les messages et les véhicules appropriés soient utilisés pour représenter l'organisation;
- générer et évaluer les nouvelles idées pour des articles, des communiqués et des événements, et assurer la coordination et la cohérence avec l'image, le mandat et les objectifs de l'organisation;
- gérer les relations et assurer la liaison avec le partenaire, les médias nationaux et locaux, les agences de relations publiques, les agences de presse, les organisateurs d'événements afin de veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints et que le calendrier et le budget soient respectés;
- organiser des entrevues et gérer la communication des données officielles;
- rédiger ou modifier les documents de communication interne et externe, y compris les discours et certaines parties des rapports annuels, et protéger l'image et les intérêts de l'organisation, tout en gérant les relations avec les instances gouvernementales.

## 2.2 Activités permanentes

### Cycle des activités

Pour les RCE dirigés par l'entreprise :



## **Responsabilités continues du centre administratif**

- mettre en œuvre les stratégies de communication, de réseautage, de partenariat, de transfert de la technologie, de commercialisation, de formation et d'autres stratégies approuvées par le conseil d'administration;
- établir des budgets et rédiger des lignes directrices de programme;
- veiller au décaissement des fonds;
- superviser les systèmes financiers afin de gérer les fonds de l'organisation;
- superviser les méthodes comptables et administratives pour les fonds ne provenant pas des RCE (ce n'est pas toujours une bonne idée que ces fonds soient détenus par l'établissement d'accueil, car cela peut entraîner des frais généraux);
- préparer les rapports annuels financiers et d'autres rapports comme l'exige le Secrétariat des RCE;
- faire la tenue de livres, de troupes et de comptes;
- assurer un soutien administratif pour le conseil d'administration et les divers comités;
- faciliter le transfert de la propriété intellectuelle;
- aider à la préparation de publications, de réunions et d'événements;
- suivre les progrès du personnel hautement qualifié (s'il y a lieu);
- faire le suivi des retombées cumulatives de l'organisation;
- maintenir des systèmes adéquats de gestion des relations avec les clients;
- fournir au Secrétariat des RCE des données actualisées concernant :
  - les noms et les coordonnées complètes des membres du conseil d'administration;
  - les noms et les coordonnées complètes des responsables et des organisations participantes responsables de l'administration des ententes, de la gestion financière et des rapports, de la commercialisation, du transfert de la technologie et des communications.

## **Planification stratégique**

Il est important que le centre administratif demande à son conseil d'administration et à ses collectivités de participer à la planification stratégique pendant toute la durée de vie de l'organisation afin d'élaborer une stratégie concertée qui mobilisera les intervenants et favorisera la réalisation du mandat. Il doit définir une période de planification claire dans son plan stratégique. Il est impératif que le conseil d'administration et les comités travaillent ensemble pour s'assurer que le programme de recherche correspond au mandat axé sur les solutions. Au fur et à mesure de la maturation de l'organisation, il est important que tous les intervenants pertinents requis pour réaliser le mandat axé sur les solutions participent adéquatement aux activités

Habituellement, les réseaux et les centres organisent des séances de planification stratégique avec leur conseil d'administration, leurs comités pertinents et leurs intervenants. Ils peuvent le faire de différentes façons, notamment en organisant des séances nationales de mobilisation des intervenants ou des ateliers conjoints avec le conseil d'administration et le Comité de gestion de la recherche. Les résultats de ces activités documentent l'élaboration de la stratégie.

## **Préparation pour le renouvellement ou la prolongation d'une subvention**

Il arrive souvent que les réseaux et les centres qui obtiennent des fonds dans le cadre des concours de RCE tout au long de leur durée de vie commencent à se préparer à l'examen des RCE un an avant la date limite pour la présentation des demandes. Le plan stratégique doit contenir les buts à long terme et les résultats à court terme qui seront atteints pendant des périodes quinquennales spécifiques. Il faut du temps pour consulter les intervenants et élaborer un plan stratégique ou d'affaires cohérent et documenté. De nombreux RCE finalisent leur demande un ou deux mois avant la date limite afin qu'elle puisse faire l'objet d'un examen par une « équipe rouge », ce qui les aide à se préparer à rencontrer les comités d'experts des RCE. Une « équipe rouge » est un groupe indépendant qui demande des explications aux représentants du réseau ou du centre, qui peuvent ainsi se préparer à affronter les questions du comité d'experts. Cette démarche permet aussi de clarifier le contenu de la demande avant de la présenter au Secrétariat des RCE.

## **Mesure du rendement**

Les organisations appuyées par les RCE doivent fournir un tableau qui indique les mesures de rendement qu'ils utiliseront pour évaluer leurs réalisations et démontrer la valeur supplémentaire générée par l'investissement des RCE. Le tableau doit clairement indiquer les étapes et les cibles déterminées par l'organisation. Le conseil d'administration et les comités doivent participer activement aux activités de surveillance avant que les résultats soient présentés au Secrétariat des RCE, afin de régler les problèmes et de trouver des solutions pour les domaines où le rendement est insuffisant.

### **Cadre de gestion du risque**

Les réseaux et les centres doivent clairement formuler les risques auxquels ils sont confrontés afin de concevoir et de mettre en œuvre des procédures qui minimisent les répercussions des pertes qui pourraient se produire. Le cadre doit prévoir des mécanismes pour formuler des commentaires au besoin afin que les risques soient cernés et gérés et que les répercussions soient atténuées (p. ex., un changement dans l'équipe de direction, une personne de l'extérieur ayant une influence sur les intervenants ou sur le programme du réseau ou du centre).

## **Adaptation au changement**

Au fil de leur évolution, les réseaux et les centres passent par différentes étapes correspondant chacune à des caractéristiques et à des besoins différents. Ils en tirent différentes leçons en cours de route : il faut établir la confiance d'entrée de jeu, il n'est pas facile d'opérer un changement de culture, un échec peut être constructif et il est important de mettre l'accent dès le début sur l'héritage.

L'évolution continue du mandat du réseau ou du centre peut amener à adopter différentes approches concernant cet héritage. Par exemple, un réseau peut tirer parti des partenariats avec des organisations du secteur privé et de la culture de collaboration qu'il a favorisée pour créer un CECR.

## **Comité de gestion de la recherche**

La création du Comité de gestion de la recherche (CGR) est une condition obligatoire à remplir pour obtenir des fonds des RCE. La gestion du programme de recherche nécessite une évaluation continue de tous les projets afin que des recommandations au sujet des priorités de recherche et des budgets à allouer soient présentées au conseil d'administration. Celui-ci est responsable des décisions concernant le financement des projets de recherche et le CGR, de la surveillance du programme de recherche. Généralement, les responsabilités du CGR sont les suivantes :

1. formuler une recommandation finale pour la sélection et le financement des projets – Pour les projets de recherche de base, le CGR peut élaborer sa recommandation de financement en se basant sur l'évaluation scientifique externe des projets qui peuvent être financés, si une telle évaluation existe. Il peut alors fusionner des équipes de projet quand il y a des possibilités de synergie ou retirer les éléments les moins concurrentiels de la proposition;
2. surveiller la progression des projets – Le réseau doit éviter d'adopter le modèle « financer et oublier ». Il a un avantage important : la possibilité de gérer le programme de recherche. Un grand nombre ont élaboré des mécanismes très dynamiques pour gérer et surveiller leur portefeuille de recherche. Le processus de surveillance peut être réalisé une ou deux fois par année. Certains réseaux le font par écrit et d'autres demandent une réunion en personne avec les principaux chercheurs et le CGR. Le processus de surveillance permet au CGR de recommander une augmentation des budgets lorsque les projets ont progressé plus rapidement que prévu ou de réaffecter ou de cesser le financement lorsque la progression n'est pas satisfaisante.

La capacité du réseau à définir la portée de ses travaux de recherche dépend de sa capacité à utiliser sa réserve de fonds de recherche, ainsi que de la capacité des dirigeants et des membres des équipes de recherche du réseau de travailler ensemble dans un but commun. C'est pourquoi il est important que les réseaux n'évaluent pas uniquement les points forts de leurs projets de recherche, mais aussi l'excellence de l'ensemble du programme de

recherche. Pour obtenir du succès et réaliser sa mission axée sur les solutions et ses objectifs, un réseau doit intégrer ses projets et thèmes de recherche à un programme de recherche cohérent. Il peut activement enrichir le paysage canadien de la recherche en intégrant et en comblant les lacunes, afin que « le tout soit plus grand que la somme des parties ».

Les membres du CGR doivent être représentatifs du caractère multisectoriel et multidisciplinaire du programme de recherche du réseau. Selon les stratégies de gestion des conflits d'intérêts du réseau, le directeur scientifique peut être nommé président, membre ou observateur du CGR. Le directeur du réseau est un membre non votant qui est habituellement secrétaire du comité. Les autres membres du CGR comptent notamment au plus un leader pour chaque thème de recherche, des membres supplémentaires du secteur des utilisateurs (industrie et gouvernement) qui ont été approuvés par le conseil d'administration, ainsi qu'un employé du Secrétariat des RCE, qui est un observateur non votant.

Le conseil d'administration du réseau approuve la composition du CGR. Sa composition initiale doit être envoyée au Secrétariat des RCE à titre d'information, et les mises à jour doivent lui être envoyées régulièrement au fur et à mesure qu'il y a des changements tout au long de la durée de vie du réseau. La structure du CGR doit permettre un remplacement équilibré des membres. La composition du CGR doit réduire au minimum les conflits d'intérêts.

Politiques et procédures du CGR : Les politiques et les procédures pour la gestion des conflits d'intérêts, l'évaluation des projets en cours, la sélection des nouveaux projets et l'invitation de nouveaux chercheurs ou d'autres catégories de participants doivent être clairement formulées et communiquées à la communauté du réseau. Le processus doit être transparent. Les politiques et procédures doivent être approuvées par le conseil d'administration avant l'évaluation des projets. Des exemples de lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche sont présentés en [annexe](#).

### **Évaluation par les pairs de la gestion de la recherche – Gérer le programme de recherche du réseau**

La mise en place d'un processus juste et transparent assure la participation à long terme de la communauté de la recherche au réseau et le financement des travaux les plus multidisciplinaires. De nombreux réseaux ont adopté un modèle où un comité consultatif scientifique international externe fait l'évaluation scientifique des plans stratégiques du réseau et formule des commentaires. Ce comité fait une évaluation indépendante du mérite scientifique des principales propositions du réseau en donnant au CGR et au conseil d'administration des avis et des recommandations sur les projets à financer et à ne pas financer. Par ailleurs, certains réseaux ont recours à des évaluateurs externes indépendants (individuellement ou en les regroupant selon les thèmes) pour rédiger des rapports d'évaluation par les pairs qu'ils utilisent dans le cadre du processus d'examen scientifique du CGR.

## **Comité d'investissement ou de commercialisation**

Pour gérer efficacement les programmes de recherche et de commercialisation, il faut continuellement évaluer tous les projets afin de transmettre au conseil d'administration des recommandations concernant les priorités, la progression, l'acceptation ou le rejet, et les allocations budgétaires. La capacité du réseau ou du centre de définir la portée de son portefeuille dépend de sa capacité à bien utiliser sa réserve de fonds ainsi que de la capacité des leaders à travailler ensemble vers un objectif commun.

Les membres du comité d'investissement et de commercialisation doivent avoir un sens aigu des affaires pour être en mesure de déterminer les technologies et les investissements prometteurs. Ils comptent habituellement des représentants du secteur privé qui ont une expertise de la recherche et développement, des affaires et de la commercialisation ainsi qu'un employé du Secrétariat des RCE, qui est un observateur non votant. La composition de ce comité doit être approuvée par le conseil d'administration.

### **Politiques et procédures du comité**

Les politiques et procédures pour la gestion des conflits d'intérêts, l'évaluation des projets et des investissements en cours et la sélection des nouveaux projets et investissements doivent être clairement décrites et

communiquées aux intervenants pertinents. Le processus doit être transparent. Les politiques et procédures doivent être approuvées par le conseil d'administration avant l'évaluation des projets.

### **Évaluation du mérite – Gérer le portefeuille**

Un processus juste et transparent assure la participation à long terme de la communauté du réseau ou du centre. La gestion des conflits d'intérêts est une considération importante pendant toute la durée de vie de l'organisation. C'est pourquoi de nombreux réseaux et centres ont adopté un modèle qui prévoit le recours à un comité consultatif externe pour évaluer la progression du portefeuille et les nouveaux investissements et formuler des avis à cet égard.

Pour gérer efficacement le portefeuille du réseau ou du centre, il est important de définir clairement un mécanisme qui permet de surveiller la progression de chaque investissement. Le processus de surveillance peut être réalisé une ou deux fois par année, en personne ou par téléconférence. Il permet aux centres et aux réseaux de connaître leurs investissements et leur donne la capacité de recommander des augmentations budgétaires lorsque les projets ont progressé plus rapidement que prévu ou de réallouer ou de cesser le financement lorsque la progression n'est pas satisfaisante.

## **Engagement continu**

### **Collaboration au sein du réseau**

Comme les besoins en matière de recherche du réseau doivent être divisés en thèmes ou en projets distincts, il est important de créer et de promouvoir une culture de collaboration entre les chercheurs. La réussite d'un réseau est fortement attribuable à sa capacité de concentrer diverses expertises et disciplines sur des problèmes précis.

C'est pourquoi les réseaux sont invités à créer une plateforme qui permette aux chercheurs d'échanger leurs résultats et de discuter de leurs méthodes. Cela peut se faire dans le cadre des réunions de comité du conseil d'administration, de réunions scientifiques telles que des conférences annuelles, de webinaires ou de mises à jour envoyées par courriel.

### **Mobilisation des collaborateurs et des partenaires industriels par les chercheurs**

Pour que les projets de recherche continuent de donner des résultats qui seront utiles aux collaborateurs et aux partenaires industriels, les chercheurs et les collaborateurs sont invités à collaborer tout au long du projet. Ils peuvent le faire à l'aide d'un mécanisme d'évaluation régulier ou d'autres méthodes de gestion pragmatique (p. ex., la mise en place d'un programme de mentorat).

### **Diffusion des résultats de la recherche**

Quand un projet de recherche est terminé, l'organisation devrait en diffuser les résultats conformément à l'entente de réseau et aux ententes connexes, afin d'en assurer l'adoption rapide par les partenaires et les partenaires industriels.

## **2.3 Transition après la subvention**

La section suivante présente en résumé les commentaires et les suggestions des participants qui concernent la fin d'un réseau ou d'un centre. Les pratiques présentées ne donnent qu'un aperçu. Les réseaux ou les centres qui demeurent actifs et qui font la transition vers un autre modèle ou mécanisme de financement n'auront peut-être pas à changer leur statut de société ou leurs activités de dotation. Les réseaux et les centres doivent continuer à communiquer avec leur représentant du Secrétariat des RCE s'ils ont besoin de précisions ou de conseils sur la transition après la subvention des RCE.

### **Bon à savoir**

- Temps requis

- Conseils juridiques
- Suggestions, commentaires et besoins des partenaires et des intervenants

### **Garder et mobiliser les principaux acteurs**

- Il faut garder le personnel administratif important.
- La participation des chercheurs et des intervenants diminuera.
- Il faut conserver l'engagement des membres du conseil d'administration.
- Il faut gérer le personnel hautement qualifié (PHQ) qui reste en fonction.
- Il faut gérer le facteur humain.
- Il faut gérer l'héritage du programme.

### **Sommaire des pratiques exemplaires utilisées par les RCE pour garder et mobiliser les intervenants importants**

- Reconnaître le rôle crucial qu'a joué le personnel financier et administratif et veiller à les garder pendant la durée du processus de cessation progressive des activités.
- Le cas échéant, conserver de bonnes relations avec l'établissement ou l'organisme d'accueil tout au long du processus.
- Inviter les scientifiques et les partenaires qui partent à participer aux activités industrie-université en cours, même de façon accessoire. Offrir des fonds pour se rendre aux réunions de planification stratégique afin de favoriser leur engagement à long terme.
- Chercher des moyens d'intégrer les activités commerciales aux organisations professionnelles ou aux organismes sans but lucratif existants.
- Il est important de conserver l'engagement des membres du conseil d'administration pendant le processus de cessation progressive des activités ou de transition, afin qu'ils puissent donner des orientations, du soutien et des avis. Envisager de créer un comité de transition formé de membres du conseil d'administration.
- Être conscient de la nécessité d'aider les étudiants et le PHQ à faire la transition afin qu'ils puissent compléter leur formation après la cessation des activités du réseau ou du centre. En outre, chercher pour les étudiants un soutien continu et des possibilités de stages auprès des partenaires de l'industrie.
- Chercher des moyens de célébrer les réussites et les retombées du réseau ou du centre et présenter favorablement la transition ou la cessation des activités.

### **Cessation des activités**

- Savoir qu'il faut du temps pour cesser les activités et qu'il restera des tâches à accomplir après la cessation des principales activités.
- Pour planifier, commencer à partir de la date de fin du réseau ou du centre, puis remonter dans le temps.
- Consulter beaucoup des membres du conseil d'administration, le conseiller juridique et les partenaires pour avoir des orientations stratégiques et déterminer les activités habituelles liées à la cessation.
- Enregistrer, documenter et distribuer les leçons apprises et les pratiques exemplaires qui concernent les processus du réseau ou du centre comme les stratégies de partenariat fructueuses, les bonnes pratiques de gouvernance et d'administration, les méthodes de communication, les ententes de propriété intellectuelle, les techniques de réseautage, les initiatives relatives à l'héritage et les autres leçons liées au processus. Le réseau ou le centre doit compter sur son représentant du Secrétariat des RCE pour connaître les pratiques exemplaires d'autres réseaux ou centres.

### **Faire la transition vers un nouveau modèle**

- Être conscient que la transition vers un nouveau modèle peut prendre du temps et nécessiter la modification des activités prioritaires.
- Communiquer avec le personnel du réseau ou du centre et faire participer les membres du conseil aux processus de transition, particulièrement si les priorités de base diffèrent de celles du plan initial.
- Enregistrer, documenter et distribuer les leçons apprises et les pratiques exemplaires qui concernent les processus du réseau ou du centre, p. ex. les stratégies de partenariat fructueuses, les pratiques de saine gouvernance et administration, les méthodes de communication, les ententes de propriété intellectuelle, les techniques de réseautage, les initiatives patrimoniales et les autres leçons pertinentes.



## Gérer les questions résiduelles

- Exigences juridiques pour la dissolution ou la transition
- Exigences relatives à la responsabilité financière
- Gestion des questions liées à la propriété intellectuelle, aux brevets, aux futures redevances et aux revenus d'investissement
- Rapport présentés aux RCE
- Archivage des documents administratifs
- Exigences en matière de ressources humaines

## Questions juridiques, financières et administratives

La liste suivante, qui n'est pas exhaustive, résume les pratiques exemplaires suggérées par les participants à l'étude pour gérer les questions juridiques, financières et administratives résiduelles du réseau. Elle pourrait être utile aux réseaux et aux centres qui font une transition.

- La complexité des exigences juridiques relatives à la dissolution varie. Il est important de savoir quelles exigences s'appliqueront à la cessation progressive des activités ou à la transition d'un réseau particulier en fonction de sa configuration.
- Il faut une aide juridique pour appliquer certaines procédures juridiques associées à la dissolution d'une organisation constituée en personne morale.
- Il faut terminer ou modifier les autres contrats, notamment les contrats de location et les licences.
- Il faudra peut-être transférer les biens à une organisation d'accueil ou à un partenaire en collaboration avec le Secrétariat des RCE. Il faut déterminer comment seront utilisées les revenus futurs. Le conseiller juridique du réseau ou du centre peut suggérer des options telles que les fonds fiduciaires ou les fondations.
- Il faut examiner attentivement les accords d'octroi de licences de propriété intellectuelle, afin de déterminer qui conservera les parts et profitera des autres avantages.
- Le réseau ou le centre doit veiller à ce que des comptes et des documents pertinents et exacts liés à la subvention, notamment les contrats, les factures, les relevés, les reçus et les pièces comptables, soient conservés pendant au moins sept ans après la fin de ses activités et mis à la disposition du représentant des organismes subventionnaires qui le demande dans un délai raisonnable à des fins d'inspection et d'audit.
- Il faut aussi déterminer le lieu où seront entreposés les documents. Dans certains cas, il n'est pas approprié de conserver des documents privés ou des droits de recherche dans une université.
- Les règlements concernant les ressources humaines peuvent varier d'une province à l'autre. Les administrateurs du réseau doivent connaître les lois pertinentes pour la mise à pied d'employés.

## CHAPITRE 3 : Communications

Les activités de communication sont un facteur essentiel de la réussite d'une organisation; c'est pourquoi les réseaux et les centres financés par les Réseaux de centres d'excellence (RCE) doivent donner une priorité adéquate à cet aspect. Ils doivent notamment élaborer un plan ou une stratégie de communication et nommer une personne qui a les compétences requises pour gérer ces activités. Ce chapitre décrit ce que les réseaux et les centres doivent faire ou sont invités à faire, ainsi que les ressources et l'aide offertes par le Secrétariat des RCE.

L'efficacité des communications et la cohérence des messages influent sur la façon dont les membres et les intervenants des réseaux et des centres réalisent et échangent leurs travaux. Les activités, les résultats et les réalisations doivent être communiqués aux publics internes et externes des réseaux et des centres, par exemple, les éventuels participants de tous les secteurs, les décideurs publics, les médias et les citoyens.

Les réseaux et les centres doivent élaborer un plan de communication qui prévoit des objectifs et des activités qui accroîtront l'intérêt pour le réseau ou le centre et ses activités et qui feront découvrir le réseau ou le centre et le programme pertinent des RCE à un vaste public. En outre, ils doivent collaborer avec le personnel des communications du Secrétariat des RCE pour élaborer leurs activités de communication destinées à des publics externes.

### **Annonce publique des fonds accordés par les RCE**

Quand un concours prend fin, le processus visant à informer les candidats des résultats et à préparer l'annonce publique est lancé. Toutes les personnes qui connaissent les résultats doivent en assurer la confidentialité jusqu'à ce que l'annonce publique soit faite.

Il est à noter que ce principe de confidentialité n'empêche pas les bénéficiaires d'échanger de l'information au besoin afin de répondre à des besoins opérationnels. Il ne vise pas à empêcher un réseau ou un centre d'utiliser les fonds gouvernementaux de façon optimale. Un réseau ou un centre pourrait par exemple devoir finaliser des ententes de partenariat, engager du personnel ou recruter des membres pour son conseil d'administration.

C'est un ministre fédéral (habituellement le ministre des Sciences, le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique ou le ministre de la Santé) ou son remplaçant qui a le privilège d'annoncer que des fonds ont été attribués à un réseau ou à un centre, car cela lui donne l'occasion de souligner l'investissement du gouvernement dans la recherche et l'innovation. Le Secrétariat des RCE assure la liaison avec le cabinet du ministre approprié et formule des recommandations au sujet de la date et du lieu de l'annonce publique. À certaines occasions, il peut recommander d'annoncer les résultats du concours uniquement à l'aide d'un communiqué. Dans tous les cas, le protocole exige que la décision finale au sujet de la date et du processus soit prise par le ministre fédéral.

Quand l'annonce publique est planifiée, le personnel des communications des RCE travaille en étroite collaboration avec les bénéficiaires pour coordonner la logistique : lieu, invités, conférenciers, scénario, relations avec les médias et autres. Habituellement, l'activité se déroule au siège social de l'un des bénéficiaires, et les dirigeants des autres organisations bénéficiaires sont invités à y participer. Lorsque l'annonce publique a été faite, les bénéficiaires individuels peuvent organiser des célébrations de « mise en œuvre » ou des lancements officiels à leur discrétion. Les réseaux et les centres doivent informer le Secrétariat des RCE de ces activités. Le personnel des communications des RCE leur donnera de l'aide, par exemple, en invitant des dignitaires et en annonçant l'activité à l'aide des mécanismes de communication des RCE.

### **Mentionner le financement du gouvernement du Canada**

La contribution du gouvernement fédéral qui appuie le travail du réseau ou du centre doit être mentionnée dans les communications. Pour ce faire, il est notamment possible de nommer le gouvernement fédéral, le Programme des RCE ou l'organisme subventionnaire fédéral approprié.

Pour ce qui est de l'identité visuelle, conformément au [Programme de coordination de l'image de marque \(PCIM\)](#), les bénéficiaires de fonds fédéraux doivent utiliser le symbole du drapeau présenté ci-dessous. Ils peuvent aussi utiliser le mot-symbole Canada pour mentionner le financement fédéral.

Le symbole des RCE peut être utilisé dans certaines circonstances, à la discrétion de l'agent de communication du réseau ou du centre. Ainsi, il peut être ajouté sur le matériel de promotion, dans les sites Web ou sur les bannières en complément des symboles requis en vertu du PCIM. En outre, les réseaux et les centres sont invités à utiliser l'un des slogans suivants avec le symbole des RCE : « Une initiative des organismes subventionnaires de la recherche du Canada » ou « Une initiative du CRSNG, des IRSC et du CRSH ».

Il est possible de télécharger les fichiers électroniques de toutes ces images à partir du [site Web des RCE](#).

Il est à noter qu'à l'expiration de l'entente de financement d'un réseau ou d'un centre, il faut arrêter d'utiliser ces symboles et de mentionner l'appui donné par le gouvernement fédéral.

### Symbole du drapeau



### Mot-symbole Canada

Canada

### Symbole des RCE



NCE RCE

Networks of Centres of Excellence of Canada | Réseaux de centres d'excellence du Canada

## **Activités de communication des réseaux et des centres**

La plupart des réseaux et des centres engagent des employés pour gérer les communications. Pour des détails sur certains de leurs rôles, consultez la section « [Établissement de l'organisation](#) » de ce présent guide.

En plus de mentionner que les fonds proviennent du gouvernement du Canada, les réseaux et les centres doivent communiquer l'information pertinente à l'avance au personnel des communications des RCE, notamment les communiqués, les avis sur les activités à venir, les articles percutants et les vidéos. Le personnel des

communications des RCE surveille les sites Web et les comptes des médias sociaux, mais il sera certain de recevoir l'information si elle lui est communiquée directement.

En outre, il est important que tous les enjeux qui pourraient avoir une incidence sur le réseau ou le centre, l'établissement d'accueil, les programmes des RCE ou le gouvernement du Canada soient transmis dès que possible au Secrétariat des RCE.

Le plan de communication du réseau ou du centre doit correspondre à la vision et à la mission de l'organisation et décrire les stratégies qui seront adoptées à l'appui de ses principaux objectifs. Voici des exemples d'activités :

- faciliter les communications internes telles que l'échange d'information entre les membres du réseau ou du centre;
- axer les relations avec les intervenants sur la création et le maintien de partenariats;
- promouvoir les activités et les résultats du réseau ou du centre auprès du grand public, des décideurs et des médias;
- organiser des activités de sensibilisation et d'éducation à l'intention de ses membres et du milieu de la recherche.

## **Langues officielles**

Compte tenu de la portée nationale du Programme des RCE, les réseaux et les centres sont invités à créer des sites Web et du matériel de communication dans les deux langues officielles lorsque cela est possible et pertinent pour leurs publics. Ils sont aussi invités à essayer de communiquer avec les intervenants dans la langue officielle de leur choix.

## **Aide donnée par le Secrétariat des RCE pour les communications**

Le Secrétariat des RCE réalise une vaste gamme d'activités de communication, dont beaucoup contribuent à appuyer les activités de communication des réseaux et des centres. Ces activités visent à accroître la visibilité des RCE et des bénéficiaires, ainsi qu'à favoriser l'établissement de liens entre les réseaux et les centres. Voici des exemples d'activités et de moyens de communication.

[Site Web des RCE](#) – Ce site est le principal endroit où l'on peut trouver l'information et les nouvelles qui concernent les RCE. Il contient des sections qui sont directement pertinentes pour les activités de communication des réseaux et des centres.

- [Les réseaux et les centres dans l'actualité](#) – Le personnel des communications des RCE surveille les sites Web des réseaux et des centres et tient à jour un fil RSS des réseaux et des centres dans l'actualité qui contient des liens vers ces sites.
- [Nouvelles du Secrétariat des RCE](#) – Ce site présente des nouvelles pertinentes provenant du Secrétariat des RCE, des organismes subventionnaires et d'autres sources.
- [Retombées de l'innovation](#) – Ce site contient des articles plus longs qui décrivent en détail les réalisations des réseaux et des centres.
- [Événements des réseaux et des centres](#) – Ce site présente une liste des activités organisées par les réseaux et les centres.
- [Réseaux et centres financés](#) – Cette page résume le mandat, la structure, le personnel important et les réalisations de chaque réseau ou centre.

### **Bulletin Excellence**

- Ce bulletin est publié six fois par année en vue de tenir la communauté des RCE informée des plus récentes nouvelles transmises par le Secrétariat des RCE, de présenter des articles sur les réussites et les pratiques exemplaires et de donner des nouvelles des réseaux et des centres.
- Habituellement, les articles proviennent d'un échantillon représentatif des articles qui apparaissent dans la section du site Web intitulée Les réseaux et les centres dans l'actualité.

#### Médias sociaux

- Les comptes des médias sociaux des RCE présentent des nouvelles, des activités et des articles percutants pertinents provenant des organisations financées par les RCE, ainsi que des nouvelles du Secrétariat des RCE.
- Suivez-nous sur [Twitter](#) et [LinkedIn](#).
- Dans LinkedIn, un groupe privé a été créé pour les dirigeants des RCE afin qu'ils puissent communiquer et échanger des nouvelles, des activités et des pratiques exemplaires. Vous pouvez demander une [invitation ici](#).

#### [Rapports annuels](#)

- Publié chaque année, ce rapport imprimé et électronique vise à montrer les réalisations des réseaux et des centres financés par les RCE aux décideurs et à d'autres publics externes.
- Les articles constituent un échantillon représentatif des réalisations du portefeuille complet des RCE et peuvent provenir des rapports annuels remis par les réseaux et les centres au Secrétariat des RCE, de la section du site Web intitulée Les réseaux et les centres dans l'actualité et d'autres sources.

#### Webinaires

- Environ quatre fois par année, le personnel des communications des RCE organise un webinaire sur les pratiques exemplaires que doivent utiliser les communicateurs des RCE. Vous pouvez consulter les présentations antérieures [ici](#).

#### Autres activités

- Le Secrétariat des RCE participe parfois à des activités d'innovation telles que la conférence Discovery des Centres d'excellence de l'Ontario. Dans ce cas, les organisations financées par les RCE peuvent lui remettre du matériel de promotion.
- Le personnel des communications des RCE peut aussi donner de l'aide pour les communications sur les activités des réseaux et des centres, par exemple, fournir du matériel de promotion et les bannières officielles des RCE.

#### Liaison avec le gouvernement

- Le personnel des communications des RCE peut vous aider à entrer en communication avec des personnes-ressources du gouvernement fédéral (y compris les organismes subventionnaires) ou à faire le suivi des invitations envoyées aux ministres responsables du Programme des RCE (ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique; ministre de la Santé; et ministre des Sciences).

## **Lignes directrices pour la rédaction**

Les réseaux et les centres sont invités à proposer des idées et des articles. Veuillez vérifier auparavant auprès du personnel des communications des RCE pour vous assurer que les textes soumis satisfont aux exigences des RCE en matière de rédaction et répondent aux besoins actuels.

En général, les RCE publient des articles de trois longueurs : articles courts pour le bulletin (environ 50 mots); articles plus longs contenant des citations pour les rapports annuels (environ 150 mots); et articles de fond (500 mots et plus).

Habituellement, les manchettes, les activités et les vidéos sont affichées automatiquement avec un titre et un lien vers le site Web du réseau ou du centre. Toutes les autres décisions de publication sont basées sur une gamme de facteurs :

- la pertinence et l'intérêt des articles;
- la nécessité de présenter le portefeuille complet des réseaux et des centres au fil du temps;
- la nécessité de présenter la série complète des programmes des RCE;
- la nécessité de présenter les divers secteurs représentés dans le portefeuille des RCE.

## **Personnes-ressources**

Les coordonnées du [personnel des communications des RCE](#) sont présentées dans le site Web des RCE.

## **Annexe 1 : Outils et ressources pour la gouvernance**

*Pour une copie d'un de ces documents en format Word, [contactez le secrétariat des RCE](#).*

## **Trousse d'information pour les membres du conseil d'administration**

Le réseau ou le centre devrait offrir une séance d'orientation et une trousse de documentation aux nouveaux membres du conseil d'administration. Le contenu suggéré est présenté ci-dessous :

- la mission et les objectifs de l'organisation (des extraits de la demande initiale, du rapport annuel, etc.);
- les règlements;
- la composition et l'organigramme du conseil d'administration;
- une description des responsabilités du conseil d'administration ainsi que le lieu et l'heure de ses prochaines réunions;
- un exemplaire de l'entente de financement et du guide du programme;
- une liste des membres du personnel administratif du centre avec leurs rôles et leurs coordonnées;
- une description des activités actuellement financées et une liste des partenaires du centre (le cas échéant);
- une explication de la manière dont la demande originale et la stratégie de commercialisation ont été préparées;
- les rapports des comités d'évaluation des RCE au sujet de l'évaluation des demandes initiales;
- les états financiers, le plan financier approuvé et les engagements;
- le plan stratégique annuel, le cas échéant.

## Modèle d'ordre du jour pour une réunion du conseil d'administration

Point à l'ordre du jour	Présentateur	Point présenté aux fins de :	La trousse d'information pour les membres du conseil d'administration pourrait comprendre :
1. Accueil et adoption de l'ordre du jour	Président	Approbation	Ordre du jour
2. Déclaration de conflits d'intérêts	Président	Discussion	Lignes directrices sur les conflits d'intérêts
3. Approbation du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration (date)	Président	Approbation	Procès-verbal de la dernière réunion du conseil d'administration
4. Questions découlant des réunions précédentes	Président ou directeur scientifique	Discussion	Tableau des mesures établi en fonction des discussions de la dernière réunion du conseil d'administration
5. Rapport du directeur scientifique <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Portefeuille de recherche</li> <li>b. Réseautage et partenariats</li> <li>c. Transfert et l'exploitation des connaissances et de la technologie*</li> <li>d. Personnel hautement qualifié*</li> <li>e. Centre administratif ou de gestion</li> </ul>	Directeur scientifique	Discussion / Décision / Information	Au moins un des éléments suivants : rapport d'étape rendement du programme rapports d'activité rapport du directeur scientifique
6. Rapport du président	Président	Information / discussion	
7. Rapport des comités qui relèvent du conseil d'administration <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bureau du Conseil</li> <li>b. Comité de gouvernance</li> <li>c. Comité des candidatures</li> <li>d. Rapport d'évaluation environnementale</li> <li>e. etc.</li> </ul>	Président du comité	Information / Discussion / Décision	Procès-verbal des réunions des comités pertinents
8. Rapport financier et budget	Président du comité des finances	Information / Discussion / Approbation	Tableaux financiers (l'utilisation de figures et de graphiques est encouragée) Procès-verbal de la



			réunion du Comité des finances
9. Le point sur les RCE	Liaison des RCE	Information/discussion	
10. Activités de communication	Directeur des communications	Information /Discussion Décision	Rapport du directeur des communications
11. Questions diverses	Président	Information /Discussion /Décision	
12. Discussion ouverte	Président	Discussion	
13. Réunions à venir	Président	Décision	Liste des prochaines réunions proposées (dates et lieux)
14. Évaluation du conseil d'administration	Président du Comité de gouvernance		Formulaire d'évaluation du conseil d'administration
15. Levée de la séance	Président	Approbation	
16. Séance à huis clos	Président	Discussion	
Annexes			Liste des membres du conseil d'administration Liste des comités du conseil d'administration et de leurs membres Copie du dernier plan stratégique et du plan de mesure du rendement

\* Remarque : Ces points peuvent être couverts dans les rapports des comités du conseil d'administration si le réseau s'est doté de tels comités (c.-à-d. comité du PHQ, comité d'investissement, etc.)

## Exemple d'ordre du jour pour la retraite annuelle du conseil d'administration

### Réunion du conseil d'administration et séance annuelle de planification stratégique

Réseau

Dates

Lieu

Jour	Heure	Réunion	Salle
<b>Un</b>	13 h à 14 h	Comité de gouvernance	
	14 h à 15 h	Comité des candidatures	
	14 h à 15 h	Comité du personnel hautement qualifié (PHQ)	
	15 h à 17 h	Comité de commercialisation	
	15 h à 17 h	Comité des finances	
	18 h 30	Souper	
<b>Deux</b>	8 h à 9 h	Comité d'audit	
	8 h à 9 h	Bureau du Conseil	
	9 h à 12 h	Conseil d'administration	
	12 h à 13 h	Dîner	
	13 h à 16h	Conseil d'administration Planification stratégique/examen stratégique	
	<b>18 h</b>	<b>Réception d'inauguration de la conférence scientifique annuelle</b>	

## **Exemple de politique sur les conflits d'intérêts**

Texte offert à titre gracieux par le Réseau canadien contre les accidents cérébrovasculaires

Les interactions entre les chercheurs au niveau universitaire et le secteur privé sont une composante essentielle du Programme des réseaux de centres d'excellence (RCE). En effet, la réalisation des objectifs du Programme des RCE repose sur diverses interactions entre les membres du Réseau canadien contre les accidents cérébrovasculaires (RCCACV). Ces interactions peuvent offrir aux membres du réseau des gains et des avantages, et constituent des résultats souhaitables et naturels découlant de leur participation au RCCACV. Mais elles peuvent aussi placer les participants au RCCACV dans une situation de conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel.

Le Comité de direction des RCE est le principal responsable, auprès du gouvernement et des contribuables, de l'intégrité de tous les réseaux et de leurs activités. Le conseil d'administration du RCCACV, qui représente la plus haute autorité dans la structure de gestion du réseau, se voit déléguer la responsabilité de mettre en œuvre et d'administrer la politique régissant les conflits d'intérêts et de s'assurer que les activités et les décisions du RCCACV demeurent en marge de tout conflit d'intérêts. Le conseil d'administration du RCCACV doit rendre compte au Comité de direction des RCE pour ce qui est de la mise en œuvre et de la gestion efficaces du Cadre stratégique sur les conflits d'intérêts.

Les participants au RCCACV, p. ex., les membres du conseil d'administration et des comités consultatifs, qui ne reçoivent pas de fonds du Programme des RCE jouent un rôle unique dans le réseau. Ils apportent un point de vue important en raison des connaissances particulières qu'ils ont, étant souvent des représentants d'organisations qui œuvrent dans le domaine d'intérêt du RCCACV. Ils doivent quand même divulguer les intérêts financiers ou la position d'influence qu'ils ont dans une entreprise qui œuvre dans le même domaine que celui du RCCACV, outre leur principal employeur.

La politique sur les conflits d'intérêts a été conçue pour aider le conseil d'administration du RCCACV et les personnes qui font partie des centres à déceler et à divulguer toute situation qui porte à équivoque et pour faire en sorte que ces situations soient réglées comme il se doit. Elle s'inspire et se veut le complément de celles des organismes représentés par les membres du conseil d'administration, les chercheurs et les administrateurs du RCCACV.

### Définitions

« **abstention** » Action d'éviter d'être lié à toute activité ou situation, ou de se retirer d'une telle activité ou situation, qui risque de mettre un membre du RCCACV en conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel, compte tenu de ses fonctions et de ses responsabilités au sein du RCCACV.

« **conflit d'intérêts** » Situation où un membre du RCCACV a ou peut avoir la possibilité d'utiliser les connaissances, l'autorité ou l'influence issues des travaux de recherche du réseau pour des gains personnels ou familiaux (financiers ou autres), ou à l'avantage d'autrui, et au détriment réel ou potentiel du RCCACV.

« **divulgation** » Fait d'informer par écrit le conseil d'administration du RCCACV, par l'entremise du directeur administratif du RCCACV, de tout intérêt financier, direct ou indirect ou position d'influence que peut détenir une personne qui fait partie du RCCACV et qui pourrait donner lieu à un conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel.

« **dessaisissement** » Vente à un tiers ou mise en fiducie de biens d'un membre du RCCACV qui risque d'entraîner un conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel compte tenu de ses fonctions et responsabilités.

« **intérêt financier** » Intérêt dans une entreprise œuvrant dans le même secteur que le RCCACV, conformément à la section 2.1 de ce document.

« **Comité de direction des RCE** » Comité formé des présidents des trois organismes subventionnaires et du sous-ministre adjoint d'Industrie Canada à qui est confiée la responsabilité globale du Programme des RCE.

« **position d'influence** » Toute position qui comporte la responsabilité d'un volet matériel de l'exploitation ou de la gestion d'une entreprise.

### **Divuligation**

Une personne qui se joint au RCCACV (notamment un employé, un chercheur, un administrateur et un membre de comité) a l'obligation de divulguer par écrit (à l'aide du formulaire de divulgation des conflits d'intérêts ci-joint) au conseil d'administration du RCCACV, par l'entremise du directeur administratif du RCCACV, tous les intérêts financiers directs ou indirects et toutes les positions d'influence qui pourraient créer une situation de conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel. Voici des exemples de ces positions : fondateur, employé ou directeur; consultant ou conseiller; ou détenteur d'actions ou de titres de propriété. Par ailleurs, ces déclarations doivent être mises à jour chaque fois que les circonstances d'une personne changent d'une manière qui exige de nouveau leur divulgation. La personne est tenue de divulguer tout conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel qui peut survenir dans le cadre des réunions d'un comité ou du conseil d'administration du RCCACV afin que le comité ou le conseil d'administration du RCCACV en soit informé et puisse prendre les mesures qui s'imposent. S'il y a un conflit entre la politique sur les conflits d'intérêts du RCCACV et celles des établissements participants, les exigences les plus strictes s'appliquent.

### **Les intérêts financiers sont constitués des éléments suivants :**

toute option de titres (par exemple 1 %) ou tout intérêt comparable dans une entreprise, à l'exclusion des intérêts découlant de placements dans une entreprise par l'entremise de fonds communs de placement, de régimes de retraite ou d'autres programmes d'investissements établis et sur lesquels la personne n'exerce pas un contrôle; ou tout revenu provenant d'une entreprise ou droit et possibilité de revenus d'une entreprise, par exemple sous forme d'honoraires (en échange de services-conseils), de salaire, d'indemnité, d'intérêts sur des biens meubles et immeubles, des dividendes, des redevances sur l'exploitation de technologie, de loyer, de gain en capital, de biens meubles et immeubles ou sous toute autre forme de rétribution ou de lien contractuel ou d'une combinaison des formes énoncées précédemment.

### **Gestion des conflits d'intérêts**

Il incombe au conseil d'administration du RCCACV ou au sous-comité responsable de la gestion des conflits d'intérêts de résoudre les conflits d'intérêts, de déterminer les mesures à prendre en cas de conflit et de veiller à leur application. Cette méthode de résolution repose sur la divulgation volontaire d'informations conformément à la section 2. Les informations divulguées relativement aux conflits d'intérêts sont confidentielles et ne servent qu'à l'évaluation et à la résolution de conflits d'intérêts ou d'allégations de conflit d'intérêts portés à l'attention du conseil d'administration du RCCACV ou du sous-comité responsable de la gestion des conflits d'intérêts. Bien qu'il soit difficile de prévenir tous les conflits d'intérêts potentiels, apparents ou réels, dans certains cas, il pourra s'avérer nécessaire d'obliger une personne à s'abstenir de toute participation ou de se dessaisir de ses parts dans une entreprise. Dans de telles circonstances, la vente ou le transfert de parts ou de biens à des membres de sa famille immédiate ou à d'autres personnes dans le but de contourner les mesures de règlement du conflit d'intérêts imposées par le conseil d'administration ne sont pas acceptés.

### **Principes**

Toute personne membre du RCCACV qui, en raison de liens, d'une association ou d'affaires avec une tierce partie, risque de se trouver en conflit d'intérêts, ne peut ni assister ni participer à aucune prise de décision du RCCACV, y compris les décisions en comité, si le conflit d'intérêts potentiel divulgué risque d'influencer les décisions du réseau ou les mesures qu'il pourrait prendre. Il incombe à cette personne de divulguer tout conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel avant que le comité ou le conseil d'administration ne délibère sur un point qui risque de la compromettre, pour s'assurer que le conseil d'administration ou le comité lui ordonne de se retirer avant d'entreprendre ses délibérations ou de prendre une décision relativement au point en question. Une telle mesure devra être inscrite au procès-verbal de la réunion.

Toute question soulevée par une personne ou une entreprise relativement à un conflit d'intérêts potentiel se rapportant à une personne doit être portée à l'attention du conseil d'administration du RCCACV et être documentée par écrit. Le conseil d'administration du RCCACV devra alors déterminer s'il y a lieu de poursuivre l'affaire, et dans l'affirmative, consultera la personne mise en cause. S'il y a lieu, on pourra exiger de cette dernière qu'elle s'explique par écrit.

### **Non-respect**

Dans le cas où une personne omettrait de divulguer des sources potentielles de conflit d'intérêts et de demander une autorisation préalable au conseil d'administration du RCCACV ou, le cas échéant, s'est vu refuser cette autorisation, le conseil d'administration lui ordonnera :

- de rendre compte au RCCACV des moindres gains et avantages retirés directement ou indirectement de ses liens, de ses intérêts ou de ses activités quelconques avec une tierce partie la plaçant en conflit d'intérêts;
- en plus de se dissocier de ces liens;
- de se retirer du RCCACV;
- de prendre toute autre mesure que lui impose le conseil d'administration.

### **Processus d'évaluation**

Une personne peut en appeler par écrit, dans les 30 jours, de la décision du conseil d'administration du RCCACV relativement à un conflit d'intérêts. Dans certaines circonstances, le conseil d'administration du RCCACV pourra prendre des dispositions pour demander à une tierce partie désignée par un accord mutuel entre le RCCACV et le conseil d'administration ou, en l'absence d'un tel accord, pourra demander à une tierce partie nommée par le Comité de direction des RCE, de servir d'intermédiaire et d'examiner les rapports scientifiques et les transactions se rapportant aux projets de recherche auxquels la personne en question est associée. L'intermédiaire en question devra rendre compte des résultats de son évaluation, en évitant de divulguer aux autres membres du réseau les détails concernant les avoirs de l'appelant. La décision quant aux mesures à prendre à l'issue de cette évaluation relèvera du conseil d'administration et sera sans appel.

Dans le cas où il existe des réserves relativement aux décisions ou aux mesures prises par le conseil d'administration du RCCACV, ces réserves devraient être communiquées par écrit au Comité de direction des RCE. Le Comité de direction des RCE pourra demander au président du conseil d'administration du RCCACV de s'expliquer par écrit. Après examen de la réponse du président du conseil d'administration, le Comité de direction des RCE déterminera les mesures de suivi à prendre.

## **I. Lignes directrices sur les conflits d'intérêts**

### **OBJET**

Les présentes lignes directrices visent à aider les membres du conseil d'administration, les dirigeants et les autres participants au RCCACV à comprendre les exigences relatives à la gestion des conflits d'intérêts au RCCACV et à s'y conformer. Elles correspondent aux lignes directrices concernant les conflits d'intérêts qui sont présentées à l'annexe K de l'entente de réseau.

### **CONTEXTE**

Les personnes qui occupent des postes de confiance dans une société ont l'obligation légale d'agir honnêtement et de bonne foi, dans le meilleur intérêt de la société. Il s'agit de l'« obligation fiduciaire ».

Dans le cadre de leur obligation fiduciaire, les administrateurs et les dirigeants d'une société ont le devoir d'éviter les conflits d'intérêts réels ou potentiels entre :

- leurs obligations à l'égard de la société;
- et leurs obligations à l'égard des autres ou leur intérêt personnel.

En common law (le droit qui s'est développé selon les décisions judiciaires prises au fil du temps), l'interdiction des conflits d'intérêts est strictement appliquée. Tous les contrats ou accords conclus par une société dans lesquels un administrateur ou un dirigeant a un intérêt peuvent être résiliés par la société, peu importe si ce contrat ou cet accord lui est profitable. De plus, un administrateur ou un dirigeant qui a profité d'un tel contrat ou accord doit le déclarer à la société.

Le RCCACV est une société sans but lucratif qui a été créée en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes* (LCC). Les administrateurs et les dirigeants du RCCACV sont assujettis aux règles de la common law sur les conflits d'intérêts énoncées ci-dessus. La LCC modifie quelque peu ces règles, car elle permet aux administrateurs du RCCACV de se trouver dans une situation de conflit d'intérêts, à la condition qu'ils la déclarent et qu'ils s'abstiennent de voter pour ou contre une résolution présentée par les administrateurs qui concerne l'approbation du contrat ou de l'accord en question.

Les membres du conseil d'administration, les dirigeants, les employés, les membres des comités consultatifs et les chercheurs du RCCACV sont également assujettis à la Politique sur les conflits d'intérêts du RCCACV (la Politique), qui est présentée dans une annexe de l'entente de réseau du RCCACV et à l'annexe A des présentes lignes directrices.

## **PROCÉDURES**

Les procédures présentées ci-dessous visent à aider les participants au RCCACV à se conformer aux exigences décrites ci-dessus.

### **Membres du conseil d'administration et dirigeants**

Lorsqu'une personne est nommée membre du conseil d'administration ou à un poste de dirigeant du RCCACV, elle doit examiner la Politique. Ensuite, elle doit remplir le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts du RCCACV, qui est présenté à l'annexe B (la Déclaration). En plus de cette déclaration écrite, les membres du conseil d'administration doivent déclarer oralement leurs intérêts pendant une réunion du conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration et les dirigeants doivent faire une déclaration annuelle à la première réunion du conseil d'administration de l'exercice, puis au besoin. Au début de chaque réunion, le président du conseil d'administration doit rappeler aux membres leurs obligations. Le secrétaire du conseil d'administration doit enregistrer les intérêts déclarés par les membres du conseil d'administration et les dirigeants dans le procès-verbal de la réunion pendant laquelle la divulgation a eu lieu.

Les membres du conseil d'administration et les dirigeants doivent mettre leur déclaration à jour chaque année. Si leur situation change pendant leur mandat, ils doivent immédiatement en informer le président du conseil d'administration.

Quand un membre du conseil d'administration est dans une situation de conflit d'intérêts réel, il doit s'absenter de la partie de la réunion au cours de laquelle les questions connexes font l'objet d'une discussion, d'un examen ou d'un vote. Le secrétaire du conseil d'administration doit enregistrer cette absence dans le procès-verbal.

Un membre du conseil d'administration qui est dans une situation de conflit d'intérêts potentiel doit le déclarer et demander l'avis du président qui exercera au besoin son pouvoir discrétionnaire pour gérer cette situation.

Si un membre du conseil d'administration se plaint qu'un autre membre du conseil d'administration est dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel ou qu'il ne prend pas les mesures appropriées pour gérer le conflit, le président du conseil d'administration peut demander aux membres de voter pour déterminer le plan d'action pertinent.

Les administrateurs et les dirigeants doivent aussi se conformer à toutes les dispositions de la Politique qui s'appliquent à leur situation.

### **Employés, chercheurs et membres de comité**

Les employés et les membres de comité qui se joignent au RCCACV et les chercheurs qui reçoivent pour la première fois une subvention du RCCACV doivent également remettre le formulaire de déclaration rempli. En outre, ils doivent mettre leur déclaration à jour et gérer les conflits d'intérêts, conformément aux dispositions de la Politique.

## **SURVEILLANCE**

Le Comité de l'audit et des finances du RCCACV examine chaque année les lignes directrices, la Politique et le formulaire de déclaration et remet au conseil d'administration, à des fins d'examen, des recommandations de modification ou de révision à la réunion qui précède immédiatement l'assemblée générale annuelle.

Date d'entrée en vigueur :

## **Exemple d'une entente de conflit d'intérêts et entente de confidentialité et de non-divulgence**

Texte offert à titre gracieux par CIMTEC

### **Conflit d'intérêts et entente de confidentialité et de non-divulgence (Conseil d'administration)**

#### **Conflits d'intérêts**

J'ai reçu une copie des documents suivants :

- la Politique sur les conflits d'intérêts;
- la Politique d'éthique et de code de conduite opérationnel.

J'ai lu et compris les dispositions de ces documents, et j'accepte de m'y conformer, y compris l'exigence concernant la divulgation de toute situation de conflit d'intérêts et l'observation des mesures mises de l'avant.

J'ai rempli le questionnaire ci-joint et divulgué, à ma connaissance, tous les renseignements liés à mes affiliations.

Si je devais me trouver dans une situation de conflit d'intérêts réel ou perçu avant la prochaine réunion du conseil d'administration, je remettrais une déclaration révisée au directeur des opérations ou au président du conseil d'administration.

#### **Confidentialité et non-divulgence**

Les directeurs doivent veiller à ce que tous les documents qu'ils reçoivent dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions soient conservés dans un lieu sûr auquel personne n'a accès sans autorisation. Ils doivent les transmettre par des moyens sûrs, et, lorsque ces documents ne sont plus requis, les détruire également par un moyen sûr, notamment en supprimant les fichiers électroniques, en brûlant ou déchiquetant les documents, ou encore en les retournant au Centre for Imaging Technology Commercialization (CIMTEC).

Toutes les délibérations du conseil d'administration du CIMTEC et toutes les connaissances des administrateurs sur les activités du CIMTEC sont confidentielles. Les administrateurs ne doivent jamais discuter avec des tierces parties des commentaires formulés sur les activités du CIMTEC par les membres du conseil d'administration pendant les réunions ou à d'autres occasions, et ils ne doivent jamais divulguer ces commentaires. Les décisions prises par le conseil d'administration et les dirigeants du CIMTEC sont confidentielles jusqu'à leur diffusion officielle par des employés du CIMTEC ou d'autres personnes autorisées par le président ou le premier dirigeant.

J'ai lu la présente entente et je conviens d'assumer personnellement la responsabilité de me conformer aux dispositions qu'elle contient.

### Déclaration de conflit d'intérêts

Donnez un bref aperçu des entreprises autres que le CIMTEC par lesquelles vous êtes actuellement employé ou avec lesquelles vous êtes affilié.	
Divulgez tout intérêt financier, direct ou indirect, et toute position d'influence qu'elle détient et qui pourrait être à l'origine d'un conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel.	
Donnez une brève description des titres de participation au capital ou d'autres participations financières que vous détenez dans une société ou dans une autre organisation commerciale (y compris les contrats d'option et les actions).	
Énumérez tous les conseils d'administration auxquels vous participez.	
Décrivez brièvement votre participation à des projets ou à des services conjoints de recherche, de développement ou de commercialisation qui font directement ou indirectement concurrence à ceux du CIMTEC auxquels vous participez.	
Le cas échéant, énumérez les membres de votre famille qui participent à des projets de commercialisation ou de recherche qui pourraient donner l'impression d'une situation de conflit d'intérêts. Veuillez les décrire.	

### Accord de conformité

À titre d'administrateur du CIMTEC, je dois me conformer aux dispositions de la Politique sur l'éthique et le code de conduite opérationnel et à la Politique sur les conflits d'intérêts du CIMTEC. Aucune exception n'est autorisée. J'accepte donc de respecter les exigences de ces politiques.

### Signature

\_\_\_\_\_

Nom

\_\_\_\_\_

Signature

\_\_\_\_\_

Date



## **Modèles de trousse à l'intention du conseil d'administration**

Il y a plusieurs façons de présenter l'information dans les trousse à l'intention du conseil d'administration afin que celui-ci dispose de tous les renseignements requis pour superviser le réseau/centre, présenter des orientations stratégiques et prendre des décisions fondées.

L'élément crucial est de donner un aperçu *contextuel* des principales activités entreprises et des réalisations depuis la dernière réunion. Il importe également d'inclure de l'information sur les problèmes rencontrés ou les difficultés à surmonter. Peu importe le format choisi, le rapport doit être contextuel, c'est-à-dire qu'il doit répondre à la question « pourquoi? » ou « que se passera-t-il dans le cas contraire? ».

- Pourquoi une réalisation donnée est-elle remarquable? Permet-elle au réseau de se rapprocher de ses objectifs?
- Pourquoi une activité particulière a-t-elle été entreprise? A-t-elle permis ou permet-elle au réseau de se rapprocher de ses objectifs?
- Si une activité particulière n'a pas donné les résultats escomptés, pourquoi? Est-ce un symptôme d'un problème plus important? Dans le cas contraire, vaut-il la peine de la reprendre?

**Si cette information n'est pas fournie, le conseil d'administration pourrait poser ces questions et prendre la décision d'allouer ou non davantage de ressources (temps, argent) à une activité donnée s'il ne voit pas clairement comment cette activité pourrait y contribuer.**

Les réseaux utilisent divers outils, entre autres des rapports d'étape, des mises à jour sur le rendement du programme, des rapports d'activité et des rapports présentés par le directeur scientifique. Certains réseaux ont recours à un seul de ces outils, alors que d'autres en utilisent deux, voire davantage. Les pages qui suivent contiennent des descriptions et des modèles pour certains de ces outils. On peut également trouver de nombreux autres exemples en ligne. De concert avec son conseil d'administration, le réseau cherchera à trouver le format optimal pour ses rapports, mais il ne faut pas oublier que l'objectif est d'établir des communications claires et concises pour informer pleinement le conseil d'administration et permettre au réseau/centre de bénéficier de l'expérience et de l'expertise de ses membres.

## Rapports d'étape

Les rapports d'étape permettent de présenter un aperçu rapide des progrès accomplis afin de réaliser les objectifs du réseau. Il peut s'agir des buts généraux, des objectifs ou des attentes établis par le conseil d'administration, des jalons établis pour l'exercice en cours, ou encore des résultats promis dans la demande initiale présentée aux RCE (le réseau sera évalué par rapport à ces résultats).

Voici les différentes options pour faire le point sur la situation :

1. Situation : calendrier respecté, en retard sur le calendrier, en avance sur le calendrier
2. Situation : étape achevée; en cours; nouvelle étape
3. Écart : important (écart important par rapport aux attentes); moyen (écart important); faible (écart faible ou inexistant)
4. Situation : les progrès suivent de près le plan; leur réalisation présente un certain risque; leur réalisation présente un risque important.

Examen des attentes (du conseil d'administration)	Situation – à la dernière réunion*	Situation – actuelle
<b>Domaine prioritaire 1* (domaine d'attente 1)</b> • <b>Mesures ou éléments particuliers, à court terme</b>	Calendrier respecté	En retard sur le calendrier
<b>Domaine prioritaire 2</b>	En retard sur le calendrier	Calendrier respecté
<b>Domaine prioritaire 3</b>	En avance sur le calendrier	Calendrier respecté
<b>Domaine prioritaire 4</b>		

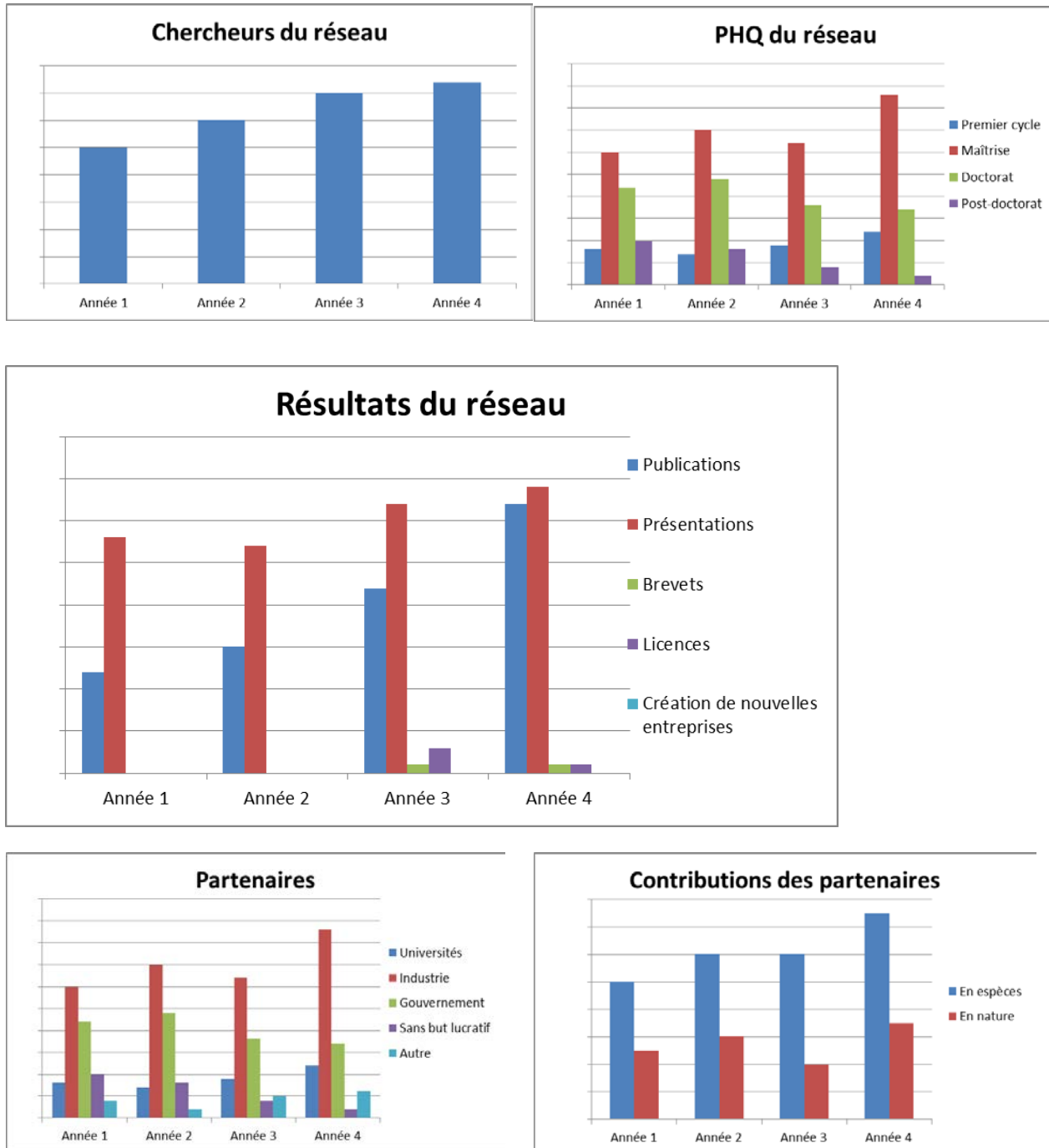
\* Exemples : recherche, réseautage et partenariats, transfert et exploitation des connaissances et des technologies, gestion, PHQ, retombées, etc.

Progrès en vue de réaliser les jalons – exercice courant	Situation
• <b>Liste des enjeux organisée par grand domaine ou grande catégorie (établie précédemment dans le plan stratégique ou le plan de gestion du rendement)</b>	
•	
•	
•	

Progrès en vue de réaliser les résultats/jalons par rapport à la demande initiale (critères d'évaluation des RCE)	Situation – dernière réunion	Situation – actuelle
<b>Gestion du réseau</b>		
<b>Perfectionnement de PHQ</b>		
<b>Réseautage et partenariats</b>		
<b>TETC</b>		
<b>Excellence du programme de recherche</b>		
<b>Prise en compte des commentaires formulés par le Comité de surveillance, le Comité de sélection et les comités d'experts</b>		

## Rendement du programme

La présentation d'un « aperçu » du rendement des programmes peut être utile pour le conseil d'administration, si l'information qu'il renferme est importante, pertinente et porte sur les résultats ou objectifs attendus du réseau. Des figures et des graphiques peuvent être particulièrement utiles à cette fin, car ils permettent de faire ressortir les tendances d'une année à l'autre. Voici quelques exemples (fictifs) de tels graphiques.



## Rapports d'activité

Les rapports d'activité portent habituellement sur un domaine prioritaire (p. ex., recherche, formation du PHQ, transfert et exploitation des connaissances et des technologies, réseautage et partenariats, administration du réseau). Une trousse complète à l'intention du conseil d'administration contiendrait donc plusieurs rapports d'activité. Comme un rapport d'activité vise à présenter un aperçu des activités, on doit faire preuve de concision (par exemple se limiter à une page).

Rapport d'activité – Domaine prioritaire 1
<b>Activités entreprises</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Réalisations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Problèmes (actuels ou imminents)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Mesures requises</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

## Rapport du directeur scientifique

Dans son rapport, le directeur scientifique a la possibilité de faire le point sur les activités du réseau, de présenter les sujets qui devraient faire l'objet de discussions et de demander au conseil d'administration qu'il prenne des décisions.

Certains réseaux choisissent d'utiliser le rapport du directeur scientifique comme outil principal pour transmettre l'information. Dans ce cas, le rapport du directeur scientifique doit présenter un compte rendu *contextuel* de toutes les activités, faire le point sur le rendement et souligner tous les problèmes ou enjeux. D'autres préfèrent utiliser une combinaison de rapports d'étape, de mises à jour sur le rendement, de rapports d'activité ou de rapports du directeur scientifique. En pareil cas, le rapport du directeur scientifique devrait être concis afin de ne pas répéter l'information pouvant être déjà présentée ailleurs.

Dans ce dernier cas, une brève description serait appropriée. Par contre, si le rapport du directeur scientifique est le principal outil, on peut utiliser un modèle comme celui de la page suivante.

**Rapport du directeur scientifique : *Domaine prioritaire***  
(Remarque : Chaque domaine prioritaire devrait faire l'objet d'un rapport)

**Mesure requise :** Indiquer ici toute décision ou recommandation que le conseil d'administration est invité à prendre.

---

**Faits saillants :**

- Principaux faits saillants (pas plus de 5)
  - Réalisations
  - Principaux progrès en vue de réaliser les objectifs
- 

**Résumé :**

Résumé plus détaillé, y compris :

- Faire le lien entre les activités et le plan stratégique, le plan opérationnel, le cadre de mesure du rendement
- Objectif des activités entreprises depuis la dernière réunion du conseil d'administration
  - Axe précis des activités
  - Comment les activités progressent-elles? (selon le calendrier, avec un certain retard, avec un retard important)
  - Présenter des précisions dans des rubriques appropriées, pouvant comprendre :
    - Conseil d'administration; changements de personnel; planification de la relève (gestion du réseau)
    - Projet de recherche XX; nouvelle occasion de financement/appel de propositions; réunions du CGR (recherche)
    - Activités de formation; réunions du Comité du PHQ (PHQ)
    - Activités; établissement de partenariats (réseautage et partenariats)
    - Examen de la situation commerciale/concurrence; réunions du comité de transfert et l'exploitation des connaissances et des technologies

Pour les points nécessitant des décisions :

- Bref résumé du contexte (p. ex., bref aperçu de l'appel de propositions, objectif de l'appel de financement, date limite de présentation des demandes, nombre de propositions reçues/évaluées, date de l'évaluation par le CGR, etc.)
- Brève description du projet (s'il y a lieu – cette description peut également figurer dans les annexes)

**Recommandation (p. ex., formulée par le CGR ou un sous-comité) :** (Remarque – Le procès-verbal de la réunion pertinente doit également être inclus dans la trousse à l'intention du conseil d'administration)

**Demande de décision :**

---

**Étapes suivantes :**

- Résumé des activités à entreprendre dans un proche avenir

**Mesure requise :**

Consigner toute mesure que l'on demande au conseil d'administration de prendre, le cas échéant. Par exemple : Le conseil d'administration est invité à prendre en considération xxx.

---

## **Évaluations du rendement**

Texte offert à titre gracieux par AllerGen

Pour toute organisation, une des tâches importantes du conseil d'administration consiste à évaluer chaque année le rendement de la haute direction. Dans le cas d'un réseau des RCE, la haute direction comprend le directeur scientifique et le directeur du réseau ou le directeur administratif. La forme et la procédure à suivre pour cette évaluation varieront selon les besoins et les préférences du conseil d'administration.

### **Évaluation du rendement du directeur scientifique**

L'évaluation du directeur scientifique (qui est habituellement un membre votant du conseil d'administration) peut être effectuée par l'ensemble du conseil d'administration ou par l'un de ses sous-comités (p. ex., le comité de direction, le comité des ressources humaines ou le comité de gouvernance). Les résultats des évaluations sont toujours communiqués aux fins d'approbation à l'ensemble du conseil d'administration. Le processus d'évaluation du rendement est important non seulement pour permettre au conseil d'administration de prendre une décision concernant le maintien en poste du directeur scientifique, mais également pour offrir une rétroaction constructive et relever les aspects du travail du directeur scientifique qui requièrent des améliorations, ainsi que de déterminer les objectifs du réseau dont la réalisation pourrait nécessiter des ressources additionnelles.

Même si la forme et les méthodes d'évaluation peuvent varier, il est important que le processus soit structuré et exhaustif. Il doit comporter des objectifs clés que le directeur scientifique doit chercher à atteindre au nom du réseau. Ces objectifs sont établis par le conseil d'administration et doivent être inclus dans la description de poste. Les objectifs spécifiques peuvent être établis sur une base annuelle, dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Dans de nombreux processus d'évaluation du rendement, le directeur scientifique est invité à procéder à une autoévaluation de son rendement par rapport aux objectifs clés associés à son poste. Le directeur scientifique devrait présenter des données quantitatives sur son rendement et ses réalisations par rapport aux objectifs, dans la mesure du possible, et des rapports qualitatifs pour les autres domaines (p. ex., les enjeux stratégiques).

Par ailleurs et de façon distincte, le comité prenant part au processus doit également procéder à l'évaluation du rendement du directeur scientifique.

Lorsque le directeur scientifique a terminé son autoévaluation, il envoie le formulaire au comité approprié qui le comparera à son évaluation, en discutera et préparera un rapport final d'évaluation du rendement qui sera communiqué à l'ensemble du conseil d'administration. Le président du sous-comité (ou le président du conseil d'administration) utilisera les deux versions du formulaire d'évaluation du rendement comme base de discussion avec le directeur scientifique au sujet du niveau perçu de son rendement.

### **Évaluation du rendement du directeur du réseau**

Le processus d'évaluation du rendement du directeur du réseau est, sous maints aspects, similaire à celui du directeur scientifique.

Dans le cas du directeur du réseau, l'évaluation est habituellement réalisée par le même sous-comité du conseil d'administration qui évalue le directeur scientifique. Le directeur du réseau est souvent invité à procéder à une autoévaluation. Cependant, dans son cas, c'est habituellement le directeur scientifique et non le comité de direction (ou un autre comité) qui réalise l'évaluation indépendante originale du rendement du directeur du réseau. Les deux évaluations indépendantes sont ensuite transmises au comité ou le directeur scientifique peut présenter le rapport « final » d'évaluation du rendement au comité de direction, après des discussions avec le directeur du réseau.

Le comité de direction peut engager d'autres discussions avec le directeur du réseau au sujet du niveau perçu de son rendement, puis présenter une recommandation au conseil d'administration concernant le rendement du directeur du réseau.

Les pages qui suivent présentent un exemple de formulaire d'évaluation du rendement du directeur scientifique. On peut l'adapter pour l'évaluation du directeur du réseau en modifiant les objectifs clés, au besoin.

**PLAN DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL ET D'ÉVALUATION DU RENDEMENT  
20XX-20XX**

<b>Directeur scientifique</b>	<b>Rempli le : x</b>
<b>Poste : Directeur scientifique</b>	

**PARTIE I – Ce formulaire doit être rempli indépendamment par le directeur scientifique et le comité de direction du conseil d'administration.**

<b>PRINCIPALES FONCTIONS</b>	<b>RÉSUMÉ DU RENDEMENT</b>
<b>Principales responsabilités, tâches principales et fonctions importantes figurant dans la description de poste.</b>	<b>Examiner chaque responsabilité. Indiquer les contributions importantes au cours des 12 derniers mois. Présenter des renseignements qualitatifs si possible.</b>
<b>1. Leadership stratégique :</b> i. Assurer la direction et un leadership stratégique global pour toutes les activités et tous les programmes approuvés par le conseil d'administration. ii. S'assurer que le réseau atteint les buts et objectifs stratégiques approuvés par le conseil d'administration, d'une manière conforme à la mission et au mandat des RCE.	
<b>2. Leadership en recherche et mentorat :</b> iii. Assurer le leadership et donner des orientations au développement du programme de recherche du réseau, au comité de gestion de la recherche (CGR) et aux chercheurs. iv. Assurer le leadership et faire figure de modèle pour les stagiaires du réseau et les chercheurs en début de carrière. v. S'assurer que la recherche appuyée par le réseau correspond bien aux attentes en matière de retombées énoncées dans le programme des RCE	



<p><b>3. Réseautage, établissement de de partenariats et relations avec les partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vi. Faciliter le réseautage au sein et à l'extérieur des RCE afin de promouvoir la multidisciplinarité et les collaborations intersectorielles.</li> <li>vii. Établir de solides relations et partenariats avec les partenaires du réseau, les bailleurs de fonds et les participants, et promouvoir la collaboration entre ces groupes.</li> <li>viii. Assurer, au besoin, la liaison avec les intervenants, y compris le secrétariat des RCE, les IRSC, le CRSNG, le CRSH, ISDE, Santé Canada, la Fondation canadienne de l'innovation ainsi que les organismes provinciaux de financement de la recherche.</li> <li>ix. Promouvoir une culture favorisant la collaboration entre les équipes, ainsi qu'un sentiment d'appartenance au réseau chez les chercheurs, les partenaires et les participants du réseau.</li> </ul>	
<p><b>4. Communication et financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x. Communiquer efficacement la vision, la mission, les priorités et les objectifs du réseau auprès des communautés internes et externes.</li> <li>xi. Promouvoir la mobilisation des connaissances et faciliter la recherche de nouvelles occasions de commercialiser les résultats de recherche du réseau.</li> <li>xii. Obtenir pour le réseau un appui financier ne provenant pas des RCE.</li> </ul>	
<p><b>5. Responsabilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xiii. Assurer une conduite éthique, l'intégrité et un degré élevé de professionnalisme et de responsabilisation dans toutes les activités commerciales, financières et de recherche du réseau.</li> </ul>	
<p><b>6. Supervision du directeur du réseau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xiv. Superviser efficacement le rendement du directeur du réseau.</li> <li>xv. Travailler avec le directeur du réseau afin d'assurer une gestion appropriée du centre administratif et des activités du réseau.</li> </ul>	
<p><b>Indiquer les contributions spéciales au cours des 12 derniers mois :</b></p>	
<p><b>Objectifs de rendement pour les 12 prochains mois :</b></p>	
<p><b>Objectifs de perfectionnement professionnel pour les 12 prochains mois :</b></p>	

**PARTIE II – Partie à remplir par le Comité de direction du conseil d'administration**

**RECOMMANDATION DU COMITÉ DE DIRECTION À L'INTENTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

**Examiné et approuvé par le comité de direction**

---

\_\_\_\_\_  
Nom  
Président, Comité de direction

\_\_\_\_\_  
Date

**PARTIE III – Partie à remplir par le président du conseil d'administration**

**DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

Approuvé par le conseil d'administration :

\_\_\_\_\_  
Nom  
Président, conseil d'administration

\_\_\_\_\_  
Date

## **Page couverture pour les décisions à prendre**

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus le conseil d'administration a besoin d'information contextuelle pour prendre des décisions éclairées. Le modèle suivant peut être utilisé comme « page couverture » pour présenter l'information au sujet d'une décision que doit prendre le conseil d'administration. Remarque : On peut également utiliser le même modèle pour les points de discussion.

---

**Point à l'ordre du jour : x.x**                      **Date :**

**Objet :**

**Mesure :** Décision

---

**Point :** Bref aperçu du point à l'ordre du jour.

**Contexte :**

La section sur le contexte doit être brève, mais présenter suffisamment d'information contextuelle au conseil d'administration. Cette section doit comprendre :

- la justification du « point » (document, politique, proposition, appel de propositions, etc.);
- le processus entrepris pour créer la version courante du « point »;
  - inclure les consultations (avec qui et pendant temps/à quelles dates), le cas échéant;
- la raison pour laquelle on tient à présenter le point, sous sa forme actuelle;
- un aperçu des risques ou faiblesses associés au « point » sous sa forme actuelle.

**Annexes :**

Toute information complémentaire peut être présentée dans les annexes. Cette information comprendra le « point », le cas échéant.

Annexe 1 : p. ex., Appel de propositions pour l'occasion de financement spéciale de 2016.

**Motion :** Approuver l'Appel de propositions pour l'occasion de financement spéciale de 2016.

## Matrice des compétences des membres potentiels du conseil d'administration

Texte offert à titre gracieux par MaRS Innovation M = Modeste – une certaine expérience

Domaine de compétences	Administrateurs actuels												Administrateurs éventuels				
	Administrateur 1	Administrateur 2	Administrateur 3	Administrateur 4	Administrateur 5	Administrateur 6	Administrateur 7	Administrateur 8	Administrateur 9	Administrateur 10	Administrateur 11	Administrateur 12	1	2	3	4	Notes
COMPÉTENCES DE BASE Connaissances, compétences, expérience																	
Direction ou leadership dans une entreprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	M	✓	✓	✓		✓					
Organisme sans but lucratif	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	M	✓	✓					
Gouvernance ou conseil d'administration	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Finances		M		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Sciences		✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓						
Commercialisation		M	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓					
COMPÉTENCES SOUHAITÉES Connaissances, compétences, expérience																	
RH/Rémunération/ Rendement Gestion	✓	✓		✓		✓			✓		✓	✓					
COMPÉTENCES																	

Domaine de compétences	Administrateurs actuels												Administrateurs éventuels				
	Administrateur 1	Administrateur 2	Administrateur 3	Administrateur 4	Administrateur 5	Administrateur 6	Administrateur 7	Administrateur 8	Administrateur 9	Administrateur 10	Administrateur 11	Administrateur 12	1	2	3	4	Notes
SOUHAITÉES Connaissances, compétences, expérience																	
Législation et réglementation						✓			M								
Fonctionnement et organisation	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓						
Planification stratégique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓					
Relation avec (première industrie pertinente)			✓			✓		✓	✓			✓					
Relation avec (deuxième industrie pertinente)			✓		✓			✓	✓		✓	✓					
Relation avec le gouvernement	✓	✓				✓	✓		✓		✓	✓					
Autre (veuillez préciser)																	

## Évaluation du conseil d'administration

Instructions : Les membres du conseil d'administration sont invités à remplir le formulaire d'évaluation suivant et à le présenter au [président du conseil d'administration/président du comité de gouvernance/autre]. Les membres sont également invités à présenter des commentaires afin d'optimiser les avantages du processus d'évaluation. Les réponses des membres seront confidentielles et présentées sur une base consolidée, aucune réponse n'étant attribuée à un membre en particulier.

### Partie I : Évaluation des pratiques de gouvernance

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni d'accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Impossible d'évaluer
<b>Orientation stratégique : Mission, objectifs, stratégies</b>						
1. Le conseil d'administration a une bonne compréhension de la vision et de la mission du réseau.	1	2	3	4	5	
2. Le conseil d'administration a une bonne compréhension de la stratégie et des objectifs du réseau, et participe à leur établissement.	1	2	3	4	5	
3. Le conseil d'administration a une bonne compréhension des programmes du réseau.	1	2	3	4	5	
<b>Processus de planification stratégique</b>						
Le conseil d'administration s'est doté d'un processus de planification stratégique qui :						
4. me fournit la documentation dont j'ai besoin pour demeurer au fait de tout changement interne et de toute influence externe qui peut toucher le réseau;	1	2	3	4	5	
5. permet aux membres du conseil d'administration de jouer un rôle actif dans l'élaboration des orientations stratégiques du réseau;	1	2	3	4	5	
6. permet au conseil d'administration d'effectuer, au besoin, des évaluations et des révisions, en collaboration avec la direction du réseau, de l'orientation stratégique du réseau;	1	2	3	4	5	
7. tient compte des résultats promis par le réseau aux RCE.	1	2	3	4	5	
<b>Supervision du rendement : surveillance du risque, du rendement stratégique et du rendement financier</b>						
8. Le conseil d'administration supervise régulièrement le rendement du réseau afin de s'assurer que le plan stratégique est mis en œuvre et qu'il obtient les résultats attendus.	1	2	3	4	5	
9. Le conseil d'administration évalue le rendement du réseau sur une base régulière en comparant ses réalisations au plan opérationnel.	1	2	3	4	5	
10. Le conseil d'administration supervise régulièrement le rendement du réseau afin de s'assurer du respect des modalités du projet qu'il a établies ou des autres approbations qu'il a accordées.	1	2	3	4	5	
11. Le conseil d'administration est avisé en temps opportun des enjeux, changements, risques ou problèmes	1	2	3	4	5	

importants qui pourraient toucher le réseau.						
12. Le conseil d'administration supervise adéquatement le rendement financier et la responsabilité fiduciaire du réseau.	1	2	3	4	5	
13. Les rapports financiers préparés par le réseau sont suffisamment clairs et contiennent suffisamment de précisions pour permettre au conseil d'administration d'évaluer la situation financière du réseau.	1	2	3	4	5	
Il y aurait lieu d'améliorer la présentation de l'information financière de la manière suivante :						
14. Des séances d'information adéquates sont présentées au conseil d'administration au sujet des principaux risques qui pèsent sur le réseau et ses systèmes, en vue de les relever, de les gérer et de les surveiller.	1	2	3	4	5	
Commentaires :						
<b>Équipe de direction du réseau : surveillance du rendement, perfectionnement professionnel, relève</b>						
Remarque : L'équipe de direction du réseau comprend le directeur scientifique du réseau, le directeur du réseau/directeur administratif et les autres employés du centre administratif.						
15. Le conseil d'administration dispose d'un processus approprié lui permettant d'évaluer régulièrement le rendement de l'équipe de direction du réseau (en particulier la haute direction).	1	2	3	4	5	
16. Des processus sont en place permettant d'assurer l'évaluation, la formation et le perfectionnement professionnel de l'équipe de direction.	1	2	3	4	5	
17. Le conseil d'administration examine régulièrement et approuve le plan de relève pour les postes de direction du réseau.	1	2	3	4	5	
Commentaires :						
<b>Relations avec l'équipe de direction du réseau</b>						
18. Les relations entre le conseil d'administration et l'équipe de direction du réseau sont ouvertes et constructives, et offrent des possibilités suffisantes de contacts formels et informels.	1	2	3	4	5	
Comment décririez-vous les relations de travail entre le conseil d'administration et le directeur scientifique? Entre le conseil d'administration et le directeur du réseau?						
19. Le conseil d'administration et l'équipe de direction comprennent et respectent leurs responsabilités et rôles mutuels.	1	2	3	4	5	
Commentaires :						
<b>Réunions du conseil d'administration</b>						
20. Le conseil d'administration décide de l'ordre du jour de ses réunions.	1	2	3	4	5	
21. L'ordre du jour des réunions reflète les priorités et plans stratégiques du réseau.	1	2	3	4	5	
22. Au besoin, le conseil d'administration tient des séances à huis clos.	1	2	3	4	5	
23. Le président du conseil d'administration dirige de manière efficace et appropriée les réunions du conseil d'administration, il facilite le bon déroulement des réunions et le travail du conseil d'administration en matière de politiques et de gouvernance.	1	2	3	4	5	

24. Les trousse préparées pour les réunions du conseil d'administration (ordre du jour et documents connexes) sont envoyés aux membres suffisamment à l'avance pour qu'ils puissent les examiner adéquatement.	1	2	3	4	5	
25. L'information contenue dans les trousse à l'intention du conseil d'administration est présentée dans un format approprié, et contient les renseignements requis pour en permettre l'examen adéquat (p. ex., enjeux importants, tendances et développements; contexte et information générale pour la prise de décisions).	1	2	3	4	5	
26. La durée et le contenu des présentations orales sont appropriés.	1	2	3	4	5	
27. Les trousse à l'intention du conseil d'administration et les présentations et discussions lors des réunions du conseil d'administration font référence de manière uniforme aux buts, aux objectifs et au plan stratégique du réseau, afin que les discussions se déroulent dans un contexte approprié.	1	2	3	4	5	
28. On alloue le temps requis pour discuter des questions appropriées aux réunions du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
29. La durée des réunions du conseil d'administration est appropriée.	1	2	3	4	5	
30. Le nombre et la fréquence des réunions du conseil d'administration sont appropriés.	1	2	3	4	5	
Dans le cas contraire, la fréquence et la durée préférables seraient les suivantes :						
31. Le lieu des réunions du conseil d'administration est acceptable.	1	2	3	4	5	
Commentaire au sujet des réunions du conseil d'administration :						
<b>Communications avec les intervenants</b>						
32. Le conseil d'administration dispose de mécanismes pour s'assurer que le réseau entretient des relations et un dialogue constructifs avec les employés du réseau.	1	2	3	4	5	
33. Le conseil d'administration dispose de mécanismes pour s'assurer que le réseau entretient des relations et un dialogue constructifs avec les chercheurs.	1	2	3	4	5	
34. Le conseil d'administration dispose de mécanismes pour s'assurer que le réseau entretient des relations et un dialogue constructifs avec les intervenants externes (industrie, gouvernement, organisations internationales, grand public).	1	2	3	4	5	
35. Le conseil d'administration est tenu au courant des communications du réseau avec les principaux intervenants (p. ex., décideurs gouvernementaux, principaux partenaires, grand public, médias).	1	2	3	4	5	
Commentaires :						
<b>Culture du conseil d'administration</b>						
36. Le conseil d'administration fait preuve d'un comportement éthique dans la tenue de ses activités.	1	2	3	4	5	
37. Le conseil d'administration fait preuve de créativité et d'ouverture aux nouvelles idées.	1	2	3	4	5	
38. Le conseil d'administration a une approche stratégique et prospective.	1	2	3	4	5	
39. Les membres du conseil d'administration assistent assidûment aux réunions; ils sont pratiquement tous présents à chaque réunion.	1	2	3	4	5	
40. Les membres du conseil d'administration arrivent bien préparés aux réunions du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
41. Les avis de tous les membres sont pris en compte pour la prise de décisions. Les discussions sont ouvertes et franches, et la dissidence est tolérée.	1	2	3	4	5	
42. Tous les membres participent aux discussions importantes du conseil d'administration. Si certains membres ne s'expriment pas, le président du conseil d'administration leur demande leur opinion.	1	2	3	4	5	
43. Les membres du conseil d'administration ont suffisamment d'expertise et de connaissances pour poser des	1	2	3	4	5	



questions pertinentes à l'équipe de direction, et faire preuve d'un jugement approprié au sujet du rendement.						
Commentaires :						
<b>Orientation des membres du conseil d'administration et formation continue</b>						
44. Le conseil d'administration dispose d'un processus d'orientation approprié (avec des trousseaux afférentes) à l'intention des nouveaux membres.	1	2	3	4	5	
45. Les membres comprennent les obligations juridiques auxquelles est soumis le conseil d'administration (p. ex., règlements administratifs, entente de financement).	1	2	3	4	5	
46. Les membres ont constamment la possibilité d'en apprendre davantage au sujet des programmes et des activités du réseau.	1	2	3	4	5	
Suggestions d'améliorations :						
<b>Comités du conseil d'administration</b>						
47. La structure des comités est appropriée. Tous les comités sont requis (c.-à-d. qu'ils traitent de questions importantes).	1	2	3	4	5	
48. La délégation des responsabilités par le conseil d'administration à ses comités est appropriée.	1	2	3	4	5	
49. Tous les comités disposent d'un ordre du jour et de procès-verbaux adéquats pour chaque réunion.	1	2	3	4	5	
50. La durée et la fréquence des réunions des comités sont appropriées.	1	2	3	4	5	
51. Les trousseaux d'information pour les réunions des comités sont appropriés (en termes de contenu et de détail), et ils sont remis aux membres suffisamment à l'avance des réunions.	1	2	3	4	5	
52. Le comité de direction rend compte au conseil d'administration de ses mesures et décisions.	1	2	3	4	5	
53. L'information relative aux discussions des comités et à la justification de leurs recommandations est présentée au conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
<b>Évaluation globale de l'efficacité du conseil d'administration</b>						
54. Mon évaluation globale de l'efficacité actuelle du conseil d'administration est la suivante :	1	2	3	4	5	
Commentaires :						

## Partie II : Appréciation et réalisations

1. J'apprécie particulièrement les caractéristiques suivantes du conseil d'administration :
2. Les réalisations récentes les plus importantes du conseil d'administration ont été :
3. La décision la plus importante du conseil d'administration au cours de la dernière année a été :

## Partie III : Enjeux touchant l'efficacité du conseil d'administration et mesures recommandées

1. Les enjeux suivants devraient être pris en compte afin d'améliorer l'efficacité du conseil d'administration :

2. Veuillez indiquer les trois grandes priorités dont devrait tenir compte le conseil d'administration pour être plus efficace.

**Partie IV : Enjeux touchant le réseau**

1. Les principaux risques pour le réseau sont les suivants :

2. Les grandes priorités du conseil d'administration au cours des 6, 12 et 18 prochains mois seront :

## **Autoévaluation des membres du conseil d'administration**

Instructions : Les membres du conseil d'administration sont invités à faire l'autoévaluation suivante. Ils n'ont pas à présenter le formulaire une fois rempli. Personne ne le regardera. Il s'agit tout simplement d'un outil leur permettant d'évaluer honnêtement leur rôle et leur participation aux travaux du conseil d'administration.

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni d'accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Impossible d'évaluer
1. Je comprends mes responsabilités à titre de membre du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
2. Je comprends les obligations juridiques et fiduciaires de chaque membre et du conseil d'administration dans son ensemble.	1	2	3	4	5	
3. Je comprends clairement la vision et la mission du réseau.	1	2	3	4	5	
4. Je comprends clairement la stratégie et les objectifs du réseau.	1	2	3	4	5	
5. Je comprends clairement les programmes du réseau.	1	2	3	4	5	
6. Je comprends clairement la façon dont le réseau est administré.	1	2	3	4	5	
7. J'alloue suffisamment de temps pour me préparer aux réunions du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
8. J'assiste à la majorité des réunions du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
9. Je contribue de façon raisonnable et appropriée aux discussions et aux délibérations du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
10. Je demeure informé au sujet des questions pertinentes pour la mission et la vision du réseau, et je présente ces renseignements pertinents à l'attention du conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
11. Je suis un ambassadeur du réseau, et j'en discute de façon informée avec mes contacts, le cas échéant.	1	2	3	4	5	
12. J'ai une connaissance suffisante du réseau en tant qu'entité juridique et organisme sans but lucratif, et je comprends également ses relations avec le programme des RCE, les organismes subventionnaires et d'autres ministères fédéraux.	1	2	3	4	5	
13. J'insiste que les membres du conseil d'administration reçoivent l'information nécessaire à la prise de décisions.	1	2	3	4	5	
14. Je suis une ressource pour le conseil d'administration et la direction du réseau.	1	2	3	4	5	

## **Annexe 2 : Outils et ressources pour les activités du réseau**

*Pour une copie d'un de ces documents en format Word, [contactez le secrétariat des RCE](#).*

# **Ouvrages, publications et ressources**

## **Gouvernance**

[Corporate Governance, A Guide to Good Disclosure](#)

[United Nations ESCAP : What is Good Governance?](#)

[Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif \(Industrie Canada\)](#)

Renz, An overview of non-profit Governance, 2004 :1 (voir dans Gill, Mel°D., Governance for results, A director's guide to good governance, 2005, Trafford)

Robert's Rules of Order (équivalent en français : Code Morin)

## **Administration du programme**

[Entente de financement des RCE](#)

[Guides de programme des RCE](#)

[Guide d'administration financière des trois organismes](#)

## **Autres pratiques exemplaires :**

- [Archives des ateliers sur les pratiques exemplaires – site Web des RCE](#)
- [Groupe de discussion LinkedIn](#)

## **Négocier une entente avec un organisme d'accueil**

Le centre administratif d'un réseau ou d'un centre peut être hébergé dans un organisme d'accueil. Les organismes d'accueil comprennent notamment les universités et les autres établissements postsecondaires canadiens ayant pour mandat de faire de la recherche, et les établissements qui leur sont rattachés (y compris des hôpitaux, des établissements de recherche et d'autres organisations sans but lucratif) et les consortiums du secteur privé.

L'appui solide du président, du chef de la direction ou des vice-présidents est très important pour favoriser l'établissement et l'exploitation du réseau ou du centre.

Lorsqu'ils négocient avec l'organisme d'accueil, les réseaux ou les centres doivent indiquer quels sont leurs besoins et leurs attentes. S'il s'agit d'un établissement postsecondaire, les éléments présentés ci-dessous font généralement l'objet de discussions avec le vice-recteur à la recherche et le vice-recteur à l'administration.

### **Éléments obligatoires de l'entente avec un établissement d'accueil**

- Confirmation des ressources dont il est fait mention dans la lettre d'appui (y compris les engagements en espèces et en nature).
- Détails précis sur la fourniture :
  - de locaux convenables (notamment des détails sur l'ameublement, l'espace pour les bureaux et l'entreposage et les salles de réunion);
  - de systèmes et de services appropriés (notamment des détails sur les ordinateurs, les communications, les finances et la tenue de dossiers).

### **Éléments facultatifs de l'entente avec un établissement d'accueil**

#### *Éléments relatifs aux employés*

- Pour qui l'employé travaille-t-il? La description des responsabilités doit être claire (salaires, avantages sociaux, santé et sécurité au travail).
- Quels sont les engagements de l'établissement d'accueil en ce qui concerne :
  - l'allégement de la charge d'enseignement (le cas échéant);
  - le personnel de soutien (nombre d'ETP);
  - les allocations?
- Qui sera responsable de contracter l'assurance-responsabilité?
- Les besoins en matière de dotation et de locaux sont souvent sous-estimés. Au fil du temps, un centre administratif pourrait requérir plus d'employés. Il est donc recommandé que le réseau ou le centre obtienne des déclarations et des engagements officiels concernant le nombre de locaux actuels et futurs pour tous les employés du centre administratif et la qualité de ces locaux.

#### *Éléments relatifs aux installations*

- Qui est responsable de payer :
  - les coûts des services publics;
  - les services d'entretien et de conciergerie;
  - les coûts relatifs à la sécurité;
  - les coûts de construction?
- Confirmation que les employés du réseau ou du centre auront accès :
  - à la bibliothèque;
  - au stationnement;
  - aux autres installations de l'établissement d'accueil.

#### *Besoins administratifs*

Confirmation que le réseau ou le centre pourra tirer parti des éléments suivants de l'établissement d'accueil :

- les services de ressources humaines;
- les services d'approvisionnement et de passation de marchés;
- le soutien administratif;
- les services de courrier;
- les fournitures de bureau;

- les services de communication (soutien pour le site Web, réunions annuelles, ateliers, annonces, services de traduction);
- le bureau de liaison industrielle;
- le bureau de transfert des technologies;
- les services juridiques.

*Autres éléments dont il faut tenir compte dans une entente avec un établissement d'accueil :*

- paiement de l'intérêt qui découle des fonds de la subvention ou d'autres fonds;
- gestion des fonds provenant d'autres sources;
- indemnisation;
- processus de résolution des conflits.

## **Exemple de lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche**

Texte offert à titre gracieux par le réseau ArcticNet

Le cycle d'évaluation des nouvelles propositions de recherche dans le cadre du concours du programme de recherche du réseau ArcticNet est décrit dans la présente section. Les propositions de recherche sont évaluées dans le cadre d'un processus en deux étapes. La première étape consiste à examiner les lettres d'intention et la deuxième, la demande. Les projets de recherche financés et les budgets connexes sont évalués chaque année à l'aide d'examens approfondis des rapports d'étape. Le réseau veut faire en sorte que ses décisions soient justes et objectives et qu'elles soient perçues ainsi. Aucun membre de comité qui se trouve dans une situation de conflit d'intérêts ne peut participer à l'évaluation d'une proposition (annexe A).

### **1. NOUVELLES PROPOSITIONS**

#### **1.1 Appel de lettres d'intention**

En fonction des recommandations formulées par le conseil d'administration, le Comité de gestion de la recherche (CGR) détermine les sujets pour lesquels le réseau demandera des lettres d'intention concernant de nouveaux projets de recherche. L'appel de lettres d'intention est diffusé dans le site Web du réseau et dans les bureaux de recherche des universités. Voici ce que la lettre d'intention doit contenir : a) l'énoncé des buts et des objectifs; b) la description de l'équipe du projet; c) la description du plan de recherche; d) l'échéancier du projet; e) le sommaire des fonds qui seront demandés pour réaliser le projet; et f) des renseignements contextuels, notamment un résumé des travaux de recherche précédents.

#### **1.2 Évaluation des lettres d'intention**

Le centre administratif du réseau ArcticNet reçoit les lettres d'intention et vérifie si elles sont complètes. Il les transmet ensuite au Comité de gestion de la recherche (CGR).

Le CGR évalue les lettres d'intention en fonction des critères de sélection publiés (annexe B), de la pertinence des travaux proposés pour le domaine ciblé spécifié, des objectifs du réseau et du contexte des travaux de recherche actuels du réseau ArcticNet. Le président du CGR dirige une discussion sur chaque lettre d'intention et demande ensuite un consensus pour classer chacune dans l'une des trois catégories suivantes : a) celles dont les auteurs sont invités à présenter une demande; b) celles dont les auteurs sont invités à présenter une lettre d'intention modifiée (on peut notamment leur avoir recommandé de fusionner leur lettre et celle d'un autre groupe); et c) celles dont les auteurs ne sont pas invités à présenter une demande.

Les candidats dont la lettre d'intention a été retenue après le processus de sélection sont invités à préparer une demande à l'aide des avis écrits qu'ils reçoivent.

Les candidats qui ne sont pas invités à présenter une demande reçoivent une lettre envoyée par le directeur administratif au nom du CGR, qui indique les résultats de l'évaluation. Ils peuvent être invités à participer à d'autres activités du réseau lorsque le CGR estime que cela est pertinent et approprié.

#### **1.3 Évaluation des nouvelles propositions**

Le centre administratif du réseau ArcticNet reçoit les propositions et vérifie si elles sont complètes. Il les envoie ensuite au Comité d'examen scientifique externe (CESE) et au Comité de gestion de la recherche (CGR).

#### *Évaluations scientifiques externes*

Le CESE fait des évaluations indépendantes distinctes de chaque proposition en se basant sur les critères établis pour les projets de recherche du réseau (annexe A) et les critères d'évaluation des RCE (annexe B). Un ou plusieurs thèmes sont attribués à chaque membre du CESE en fonction de son ou de ses domaines d'expertise, et chacun doit formuler des commentaires précis sur les propositions qu'il reçoit.

#### *Évaluation par le Comité de gestion de la recherche*



Le Comité de gestion de la recherche (CGR) évalue chaque proposition en fonction des critères établis pour les projets de recherche du réseau, des critères d'évaluation des RCE, des objectifs du réseau et des commentaires transmis par le CESE.

### **1.3.1 Procédure d'évaluation du Comité de gestion de la recherche**

En vue de se préparer à l'évaluation, tous les membres doivent lire toute la documentation (lettres d'intention, propositions invitées, rapports d'examen du Comité d'examen scientifique externe [CESE]) pour être en mesure de faire une évaluation approfondie de chaque demande.

#### *Pendant la réunion*

Les évaluations se déroulent conformément à l'ordre du jour préparé par le président du Comité de gestion de la recherche (CGR). Celui-ci invite les directeurs de recherche thématique à lancer la discussion sur chaque proposition qui fait partie d'un thème donné; tous les membres discutent ensuite de la proposition. Les évaluations externes et l'enveloppe globale de financement disponible sont prises en considération pendant ces discussions.

Après la discussion générale, le président demande un consensus pour classer chaque proposition dans l'une des deux catégories suivantes : a) celles dont le financement est recommandé; ou b) celles dont le financement n'est pas recommandé. Les membres proposent un niveau de financement pour les propositions de la première catégorie.

Si le total du financement recommandé dépasse le budget alloué, les membres peuvent réattribuer différemment les fonds aux projets ou réduire du même pourcentage les fonds préliminaires alloués.

### **1.3.2 Préparation des rapports confidentiels**

Après la discussion de chaque demande, les commentaires consensuels des membres (points forts et points faibles) sont notés en abrégé. Le candidat de chaque projet peut demander ce rapport au directeur administratif.

### **1.4 Recommandations de financement, décisions et notification**

En se basant sur les conseils donnés par le Comité de gestion de la recherche (CGR), le directeur scientifique recommande au conseil d'administration d'approuver le programme de recherche.

Un avis d'octroi est envoyé aux candidats retenus. Même si des propositions qui comportent un budget pluriannuel sont approuvées, les fonds ne sont versés qu'annuellement sous réserve des résultats du rapport d'étape (voir ci-dessous). Les subventions peuvent être assujetties à certaines conditions. Dans ces cas, le CGR les communique au candidat.

Les candidats retenus doivent signer un document d'acceptation de la subvention. Ce document précise les modifications que le CGR demande d'apporter au plan de recherche, ainsi que les conditions de participation au réseau ArcticNet.

Le directeur administratif envoie, au nom du CGR, une lettre indiquant les résultats de l'évaluation aux candidats dont la proposition n'a pas été retenue. Le cas échéant, il peut les inviter à participer à d'autres activités pertinentes du réseau.

### **1.5 Processus d'appel**

Les procédures suivantes sont basées sur la procédure d'appel du CRSNG. Un appel d'une décision relative à une demande de subvention du CRSNG doit être fondé sur une preuve probante d'erreur ou d'iniquité procédurale dans l'évaluation. La procédure d'appel vise à assurer que le candidat a été traité d'une manière équitable et cohérente dans le cadre d'un programme pour lequel les fonds sont limités. Le réseau ArcticNet s'efforce de traiter équitablement les demandes et de fournir une évaluation juste répondant aux critères de sélection. Il juge chaque cas selon ses mérites.

#### **1.5.1 Motifs d'appel**

Le réseau ArcticNet ne restreint aucunement les motifs d'appel. Toutefois, les appels se divisent habituellement en deux grandes catégories :

##### *Motifs de procédure*

- L'information pertinente n'a pas été fournie au Comité de gestion de la recherche (CGR), ou celui-ci a omis d'évaluer de l'information pertinente.
- Le CGR n'a pas tenu compte de certains renseignements.
- Les règles sur les conflits d'intérêts n'ont pas été observées.
- La demande a été indûment rejetée comme n'étant pas appropriée pour le programme.
- La demande a été examinée par le mauvais comité.

- Il y a eu violation des politiques de financement du CRSNG.

#### *Motifs scientifiques*

- Un désaccord scientifique entre le Comité de gestion de la recherche (CGR) et le candidat ou les cocandidats.
- Une partialité manifeste à l'endroit d'un « courant d'opinion » ou d'une « école de pensée ».

Les exemples ci-dessus ne sont pas exhaustifs et sont présentés uniquement à titre d'illustration.

#### **1.5.2 Processus d'appel**

Les appels sont habituellement évalués par des consultants externes qui sont des chercheurs chevronnés. On assure ainsi un examen indépendant par les pairs.

Voici le processus d'appel :

- Un candidat doit interjeter appel dans les deux mois suivant la réception de la lettre de décision.
- Il incombe au candidat de prouver la nature de l'injustice présumée. Dans la plupart des cas, l'appel porte sur les commentaires du Comité de gestion de la recherche (CGR). Cependant, certains candidats tentent de démontrer une injustice en faisant une comparaison entre les rapports d'évaluateurs externes et les commentaires du comité de sélection. Quand des rapports d'évaluateurs externes sont reçus, ces rapports ne représentent qu'une partie des facteurs dont le comité d'ArcticNet tient compte dans l'élaboration de ses recommandations.
- L'appelant ne peut pas présenter de nouveaux documents ou de nouveaux renseignements « de base » (p. ex., des articles publiés depuis la date limite; une maladie ou d'autres circonstances atténuantes).
- Après la réception des lettres d'appel, le directeur administratif en fait une analyse préliminaire pour vérifier si l'appel est justifié.
- Si le directeur administratif juge que l'appel n'est pas justifié, il recommande au conseil d'administration de le rejeter [sans l'envoyer à un consultant externe]. C'est le conseil d'administration qui prend la décision finale de rejeter l'appel.
- Lorsque les appels sont considérés comme justifiés par le directeur administratif et le conseil d'administration, les lettres d'appel sont envoyées à des consultants en appel. Le personnel du réseau ArcticNet joint à chaque lettre d'appel la proposition initiale, tous les rapports des évaluateurs externes utilisés par le CGR, tous les commentaires du CGR et tous les autres documents pertinents ou lettres antérieures.
- Le consultant rédige une analyse appropriée pouvant être transmise telle quelle au candidat, ainsi qu'une recommandation à ArcticNet.
- Le rapport devrait comprendre une analyse qui répond aux principaux arguments soulevés par l'appelant, et indiquer les principaux éléments menant à la recommandation du consultant. Tous les rapports devraient normalement parvenir à ArcticNet au plus tard le 31<sup>e</sup> juillet.
- Le conseil d'administration examine l'appel ainsi que l'analyse du consultant et sa recommandation. Le conseil d'administration tentera d'établir un « climat de concours », car toutes les demandes sont évaluées non seulement en fonction de leurs mérites propres, mais aussi par rapport aux autres propositions et dans un contexte de ressources financières limitées.
- Si le conseil d'administration n'est pas d'accord avec la recommandation du consultant ou s'il estime que les points soulevés dans l'appel n'ont pas été traités de façon appropriée, il en discute avec le consultant.
- Le conseil d'administration est responsable de prendre la décision sur le cas d'appel.
- Le directeur administratif envoie à l'appelant les commentaires qui ont été préparés par le consultant, et y joint une lettre type d'accompagnement, ainsi qu'une notification de décision revue, s'il y a lieu. Le montant ou la durée d'une subvention peuvent être modifiés [augmentés ou réduits] à la suite d'un appel.

## **2. ÉVALUATION ANNUELLE DES PROJETS FINANCÉS**

Même si la plupart des projets de recherche sont financés pour une période de un à quatre ans, les fonds sont versés chaque année et ne sont renouvelés qu'après l'examen du rapport d'étape annuel des projets et de l'utilisation des budgets connexes.

L'état d'avancement de chaque projet financé est surveillé en permanence dans le cadre de l'examen annuel approfondi. Chaque chef de projet remplit un rapport d'étape de projet de recherche du réseau ArcticNet [annexe E] qui décrit en détail les progrès réalisés au cours de l'exercice, notamment les principales réalisations, les obstacles majeurs aux progrès ou le changement d'orientation. Le rapport doit aussi contenir une description des travaux prévus

pour le prochain exercice, notamment la méthode qui sera adoptée, la description de l'équipe de recherche, y compris les partenariats pertinents, et la liste des étapes spécifiques du projet.

En outre, chaque chef de projet doit présenter un rapport d'étape sur son budget pour l'exercice en cours et expliquer tous les écarts par rapport à la proposition financée et à la justification budgétaire. Il doit aussi justifier les prévisions pour les reports de fonds à l'exercice suivant qui dépassent 20 % de son budget annuel actuel.

## **2.1 Évaluation des rapports d'étape de projet de recherche**

Le centre administratif du réseau ArcticNet reçoit les rapports d'étape, en vérifie l'intégralité et les réunit en un seul document. Il envoie ensuite ce document au Comité de gestion de la recherche [CGR].

### **2.1.1 Procédure d'évaluation des rapports d'étape du Comité de gestion de la recherche**

Le Comité de gestion de la recherche [CGR] évalue chaque rapport d'étape en fonction de la proposition et du budget initiaux, des critères établis pour les projets de recherche du réseau, des critères d'évaluation des RCE et des objectifs du réseau.

Pour se préparer à l'évaluation, tous les membres du CGR doivent lire toute la documentation [rapports d'étape et propositions initiales], afin d'être en mesure de réaliser une évaluation approfondie de chaque projet.

#### *Pendant la réunion*

Les évaluations se déroulent conformément à l'ordre du jour préparé par le président du Comité de gestion de la recherche (CGR). Celui-ci invite les directeurs de recherche thématique à lancer la discussion au sujet de chaque rapport d'étape de projet qui s'inscrit dans son thème de recherche, puis les membres discutent ensemble de ces rapports.

Après la discussion générale, le président demande un consensus pour classer chaque projet dans l'une des trois catégories suivantes : a) ceux dont la continuité du financement est recommandée au niveau demandé; b) ceux dont la continuité du financement est recommandée, mais avec une modification du budget demandé; et c) ceux qui doivent prendre fin.

### **2.1.2 Préparation des rapports confidentiels**

Après la discussion de chaque rapport d'étape, les commentaires consensuels des membres du comité sont notés en abrégé. Le chef de chaque projet peut demander ce rapport au directeur administratif.

## **2.2 Recommandations de financement, décisions et notification**

En se basant sur les conseils donnés par le Comité de gestion de la recherche (CGR), le directeur scientifique recommande au conseil d'administration d'approuver le programme de recherche.

Un avis d'octroi est envoyé aux chefs de projet des projets qui sont renouvelés. Même si les propositions prévoient un budget pluriannuel, les fonds sont accordés chaque année en fonction des résultats de l'évaluation du rapport d'étape. Chaque année, les chefs des projets renouvelés doivent signer le formulaire d'acceptation de la subvention. Ce document précise les modifications que le CGR demande d'apporter au plan de recherche, ainsi que les conditions de participation au réseau ArcticNet.

Les subventions peuvent être assujetties à certaines conditions, qui sont communiquées aux chefs de projet par le CGR.

Lorsque le renouvellement d'un projet n'est pas recommandé, le directeur administratif envoie, au nom du CGR, une lettre indiquant les résultats de l'évaluation. Le cas échéant, il peut les inviter à participer à d'autres activités pertinentes du réseau.

## **2.3 Procédures d'appel**

Les procédures d'appel d'une décision prise à la suite de l'examen annuel d'un projet financé sont les mêmes que celles qui sont prévues pour les nouvelles propositions et qui sont présentées au point 1.5 ci-dessus.

## **Lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche – ANNEXE A – LIGNES DIRECTRICES SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS**

Le réseau doit faire en sorte que ses décisions soient justes et objectives et qu'elles soient perçues ainsi. Aucun membre de comité qui est en situation de conflit d'intérêts ne peut participer à l'évaluation d'une proposition.

Une situation de conflit d'intérêts existe lorsqu'un membre de comité :

- est le chef de projet ou cocandidat dans la proposition;
- travaille au même établissement que le chef de projet dans la proposition;
- peut obtenir des gains ou des pertes financières en raison des résultats du projet;
- est un membre de la famille ou un ami personnel proche du chef de projet dans la proposition;
- a des points de vue scientifiques ou personnels différents depuis longtemps de ceux du chef de projet dans la proposition;
- a l'impression, pour une raison quelconque, de ne pouvoir faire une évaluation objective de la proposition.

Tous les membres de comité qui se trouvent dans une telle situation de conflit d'intérêts par rapport à la proposition doivent le déclarer et quitter la salle pendant que la proposition fait l'objet d'une discussion et d'une décision. Le président est responsable de résoudre toutes les incertitudes.

Tous les membres du Comité d'examen scientifique externe (CESE) reçoivent une copie des présentes lignes directrices ainsi que les propositions qu'ils doivent examiner.

## **Lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche – ANNEXE B – CRITÈRES POUR LES PROJETS DE RECHERCHE**

### **Compatibilité du projet avec les objectifs globaux et les thèmes de recherche du réseau**

- La valeur ajoutée d'une approche en réseau.
- La mesure dans laquelle les travaux proposés s'inscrivent dans l'un ou plusieurs des thèmes de recherche établis par le réseau.
- La mesure dans laquelle le programme de recherche proposé contribue aux objectifs du réseau.

### **Mérite de la recherche**

- Originalité
- Importance prévue
- Clarté des objectifs à court terme et à long terme
- Pertinence de la méthode proposée
- Faisabilité
- Qualité de l'équipe de recherche

### **Contributions à la formation de personnel hautement qualifié**

- Les stratégies de formation qui favorisent une approche multidisciplinaire et multisectorielle en matière de recherche.
- L'aptitude à former des chercheurs de haut calibre dans des domaines de recherche et des secteurs technologiques essentiels à la productivité, à la croissance économique, à la politique publique et à la qualité de vie au Canada, et à les inciter à demeurer au pays

### **Réseautage avec les partenaires du réseau ArcticNet et d'autres organisations**

- L'intégration d'organisations et de communautés inuites aux travaux de recherche.
- Les approches multidisciplinaires et multisectorielles prévues dans le programme de recherche.
- L'optimisation des ressources par le partage d'équipements et d'installations de recherche, de bases de données et de personnel.
- L'existence, la nature et la portée des contributions du secteur privé et des organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux, et la possibilité qu'elles augmentent à mesure que les travaux progressent.

### **Initiatives de transfert des connaissances et des technologies**

- La possibilité d'innovation et la mise en œuvre de politiques publiques efficaces grâce à une collaboration avec le secteur public.
- La possibilité d'améliorer les retombées du transfert de la technologie et des connaissances sur les capacités scientifiques et technologiques des partenaires du secteur privé et du secteur public.

#### **Vraisemblance de l'échéancier, de la disponibilité des ressources et du budget proposé**

- La justification du niveau et de la durée du financement demandé par rapport aux objectifs énoncés
- La pertinence du budget global, qui comprend les fonds demandés au réseau et les contributions en espèces et en nature d'autres sources.
- Le caractère adéquat des ressources matérielles et humaines requises pour réaliser les travaux de recherche proposés.

#### **Lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche – ANNEXE C – Critères d'évaluation des RCE**

[Voir le guide du Programme des RCE.](#)

#### **Lignes directrices pour l'évaluation des projets de recherche – ANNEXE D – RAPPORT D'ÉTAPE DE PROJET DE RECHERCHE DU RÉSEAU ARCTICNET**

**Numéro et titre du projet :**

**Nom de famille du chef de projet :**

**Prénom du chef de projet :**

**Nom complet des autres chercheurs du réseau participant au projet :**

À l'aide du modèle présenté ci-dessous, veuillez décrire l'état d'avancement du projet en 2004-2005 en fonction des objectifs, du plan de recherche et de la justification budgétaire présentés dans la proposition de projet qui a été financée. Veuillez expliquer tout écart par rapport au plan initial et décrire les obstacles aux progrès ou les changements d'orientation. Veuillez indiquer vos principales réalisations jusqu'à maintenant.

##### **1. Aperçu des activités de recherche réalisées jusqu'à maintenant en 2004-2005**

**2. Innovation et excellence de la recherche** – Décrivez en détail l'état d'avancement du projet qui montre les avancées innovatrices et de pointe réalisées dans le cadre des travaux, notamment les publications dans des revues avec comité de lecture et les actes de conférence publiés au cours de la période visée par le rapport d'étape.

**3. Intégration de partenaires du réseau** (organisations et communautés inuites, partenaires du secteur public et du secteur privé, etc.)

**4. Réseautage et valeur ajoutée de l'approche en réseau** – Décrivez les activités de réseautage nationales et internationales que vous avez réalisées dans le cadre et à l'extérieur de votre projet au sein du réseau ArcticNet.

**5. Formation de PHQ** – Dressez la liste des étudiants diplômés (maîtrise et doctorat) du réseau ArcticNet et les stagiaires postdoctoraux qui participent actuellement aux travaux de recherche. Montrez comment votre stratégie de formation se développe.

**6. Budget** – Décrivez l'état de votre budget actuel pour l'exercice en cours. Expliquez tous les écarts par rapport à la proposition budgétaire financée et à la justification budgétaire. Donnez une justification si vous prévoyez reporter à l'exercice suivant des fonds qui dépassent de 20 % votre budget annuel de 2004-2005. **Il est à noter qu'à la fin de l'exercice, le réseau ArcticNet peut reprendre les fonds non dépensés et non justifiés qui dépassent de 20 % votre budget annuel.**

**7. Aperçu des travaux prévus pour 2005-2006** – Décrivez les travaux prévus pour l'exercice suivant (2005-2006), notamment l'équipe de recherche et les partenariats. Expliquez tout écart par rapport à la proposition de projet financée. Indiquez les étapes proposées pour 2005-2006. Cette mise à jour servira à évaluer le rapport d'étape de l'exercice suivant.

**8. Justification du budget de l'exercice suivant (2005-2006)** – Présentez une mise à jour et justifiez toute modification apportée à la justification budgétaire présentée pour l'exercice suivant (2005-2006) dans votre proposition budgétaire financée. Cette mise à jour servira à évaluer le rapport d'étape de l'exercice suivant.

# **Première réunion du Comité de gestion de la recherche – Modèle d'ordre du jour**

1. Bienvenue
2. Adoption de l'ordre du jour
3. Déclaration de conflits d'intérêts
4. Présentation générale du Programme des réseaux de centres d'excellence
5. Présentation du plan stratégique global du réseau et du financement des RCE
6. Présentation générale de l'entente de financement et de l'entente de réseau
7. Gouvernance du réseau (rôle du CA, des membres du Comité de gestion de la recherche [CGR] et du centre administratif du réseau)
8. Discussion pour passer en revue la stratégie de recherche globale du réseau (à la lumière des commentaires formulés par le Groupe d'experts et le Comité de sélection des RCE); sur l'élaboration de lignes directrices et de processus pour les appels de propositions (p. ex., les lettres d'intention ou les demandes détaillées, le budget et l'évaluation par les pairs); sur la mise en place des politiques et des procédures pour le programme de recherche du réseau (p. ex., l'évaluation environnementale, l'évaluation et la sélection des projets du réseau, le rapport d'étape et les nouveaux projets)
9. Accroissement de la composition initiale du CGR (afin de représenter la nature multisectorielle et multidisciplinaire du réseau; de traiter les situations de conflit d'intérêts, etc.)
10. Discussion sur les besoins et la composition d'autres comités du réseau
11. Questions diverses
12. Date et lieu des prochaines réunions