

# CHARTRE DU CONSEIL

**Adoptée par le Conseil des gouverneurs  
Juin 2007**

**Révisée en juin 2012  
Révisée en mai 2016  
Révisée en mai 2018  
Révisée en juin 2019  
Révisée en novembre 2019**

---

Centre de recherches pour le développement international  
Ottawa, Canada

---

## Table des matières

Section 1 : Profil organisationnel.....	3
Section 2 : Mandat du Conseil des gouverneurs .....	5
Section 3 : Activités du Conseil .....	8
Section 4 : Mandat du président du Conseil.....	11
Section 5 : Mandat du président du Centre .....	13
Section 6 : Mandat des dirigeants du Centre .....	15
Section 7 : Obligations des gouverneurs .....	17
Section 8 : Lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des gouverneurs .....	19
Section 9 : Orientation et formation continue des gouverneurs .....	24
Section 10 : Lignes directrices en ce qui concerne les comités .....	26
Section 11 : Mandat du Comité de direction.....	27
Section 12 : Mandat du Comité de la stratégie, du rendement des programmes et de l'apprentissage.....	30
Section 13 : Mandat du Comité des finances et de l'audit.....	32
Section 14 : Mandat du Comité des ressources humaines.....	36
Section 15 : Évaluation du Conseil.....	38
Section 16 : Évaluation du rendement du président du Centre.....	39
Section 17 : Reddition de comptes et transparence .....	40

## Section 1 : Profil organisationnel

### Le mandat

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

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

Le Centre aide ainsi les pays en développement à trouver, par la recherche scientifique et l'application du savoir, des solutions concrètes et viables aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face.

Le Centre finance la réalisation de recherches appliquées par des chercheurs de pays en développement axées sur des enjeux qu'ils considèrent comme cruciaux pour leurs collectivités. Le Centre apporte en outre le soutien technique nécessaire à ces chercheurs.

### Membres du Conseil des gouverneurs

Le Centre a été créé par le Parlement du Canada et est dirigé par un conseil des gouverneurs international. La *Loi sur le CRDI* détermine que le Centre est « constitué d'un conseil des gouverneurs comprenant, outre son propre président, celui du Centre et au plus douze autres gouverneurs », jusqu'à concurrence de 14 gouverneurs. La *Loi sur le CRDI* prescrit en outre qu'une majorité de gouverneurs doivent être des citoyens canadiens.

La composition internationale du Conseil est importante pour le Centre. Elle lui permet d'avoir un aperçu des enjeux et des besoins des gens et des collectivités des pays en développement. Le leadership et les points de vue apportés par les gouverneurs d'autres pays contribuent à maintenir la pertinence des programmes du Centre à l'égard des pays en développement.

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

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

La *Loi* prévoit par ailleurs que le mandat des gouverneurs peut être reconduit. Habituellement, les gouverneurs remplissent un seul mandat; toutefois, de façon exceptionnelle, on peut demander à un gouverneur d'accepter un deuxième mandat.

### **Raison d'être du Conseil**

Le Conseil des gouverneurs est responsable de la gérance du Centre : il en détermine l'orientation stratégique et supervise ses activités.

Le Conseil n'est pas responsable de la gestion et du fonctionnement quotidiens du Centre; le président du Centre, conformément à la *Loi sur le CRDI*, assume cette responsabilité. Il incombe toutefois au Conseil de s'assurer que la direction s'acquitte de ses responsabilités à cet égard.

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

### **Principes de gouvernance**

Il existe de bonnes pratiques de gouvernance pour atteindre le meilleur niveau possible de rendement organisationnel. Il incombe au Conseil des gouverneurs de veiller à la bonne gouvernance de l'organisme. Dans ses propres activités et dans le travail qu'il accomplit à cette fin, le Conseil est guidé par les principes suivants :

1. s'acquitter de ses responsabilités conformément aux normes éthiques les plus élevées;
2. rechercher le consensus dans la prise des décisions;
3. s'assurer de prendre des décisions éclairées et de faire preuve d'un bon jugement dans l'établissement des orientations stratégiques du Centre, la protection de ses ressources et le suivi de son rendement;
4. croire en une culture de respect, d'idées et d'innovation, d'apprentissage continu et axé sur les résultats;
5. veiller à préciser les rôles et les responsabilités tant personnels que collectifs;
6. faire preuve de transparence dans les rapports et les réponses au gouvernement du Canada et au grand public;
7. favoriser des communications ouvertes et franches entre le personnel, la direction et le Conseil des gouverneurs;
8. voir dans l'évaluation un outil permettant l'apprentissage et la reddition de comptes et utiliser cet outil.

## Section 2 : Mandat du Conseil des gouverneurs

### Introduction

Le mandat du Conseil des gouverneurs définit le rôle du Conseil du Centre. Les principales responsabilités du Conseil sont décrites ci-dessous.

### Orientation stratégique

La direction est responsable de l'élaboration d'un plan stratégique qui sera présenté au Conseil pour discussion et approbation. Ce dernier a pour rôle de veiller à ce que soit mis en place un processus de planification stratégique qui tienne compte des occasions et des risques qui se présentent, puis d'examiner, de remettre en question, de valider et d'approuver la version définitive du Plan stratégique. La direction est responsable de l'élaboration des priorités, des plans et du budget annuels du Centre qui seront soumis à l'approbation du Conseil.

Il incombe au Conseil des gouverneurs :

- de superviser la préparation du Plan stratégique du Centre et de l'approuver;
- de surveiller la mise en oeuvre du Plan stratégique du Centre et d'évaluer le rendement de l'organisation;
- d'approuver les principaux changements au Plan stratégique;
- d'examiner et d'approuver les priorités, les plans et le budget annuels du Centre;

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

Le Conseil est responsable de la gestion du rendement et de la planification de la relève du président, y compris de l'établissement d'objectifs de rendement annuels et de la surveillance du rendement par rapport à ces objectifs, conformément au Programme de gestion du rendement du Bureau du Conseil privé.

Il incombe au Conseil des gouverneurs :

- d'évaluer le rendement du président du Centre chaque année et de fixer ses objectifs de rendement pour l'année qui suit;
- de planifier la relève du président du Centre et de recommander des candidats possibles au gouverneur en conseil.

### Gestion des risques

Il incombe au Conseil des gouverneurs de surveiller les principaux risques associés aux activités du Centre. Il incombe à la direction de s'assurer que le Conseil est bien informé de l'évolution

des risques. Le Conseil des gouverneurs doit veiller à la mise en place, par la direction, de systèmes adéquats pour gérer les risques. Par conséquent, il incombe au Conseil :

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

### **Systemes de contrôle**

Le Conseil ne peut s'acquitter de ses obligations efficacement sans la présence de systèmes de contrôle. Il incombe au Conseil de s'assurer que la direction dispose de systèmes de contrôle efficaces. Il incombe au Conseil des gouverneurs :

- de garantir l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion du Centre;
- d'examiner et d'approuver les états financiers annuels audités du Centre;
- d'examiner ou d'approuver des engagements financiers spécifiques tels qu'ils sont décrits dans la *Résolution financière générale*;
- de garantir la conformité aux exigences juridiques et réglementaires, ainsi que le respect des obligations en matière de production de rapports, de surveillance et de reddition de comptes;
- d'examiner et d'approuver les plans et les budgets de rémunération, ainsi que les mandats de négociation des conventions collectives;
- d'examiner et d'approuver tout changement majeur dans la structure organisationnelle proposé par le président du Centre;
- de s'assurer que des directives sont en place en ce qui concerne le comportement éthique, les conflits d'intérêts, la sécurité personnelle et publique, la continuité des activités, l'équité et d'autres éléments du même ordre;
- de veiller à ce que le Centre dispose d'un mécanisme de signalement des actes répréhensibles et de protection des employés qui soit adéquat.

### **Gouvernance**

Le Conseil est responsable de veiller à ce que sa gouvernance soit efficace. Dans le cadre de cette responsabilité, le Conseil réexaminera sa Charte au moins tous les trois ans afin de veiller à ce qu'elle reflète les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

### **Communications**

Il incombe au Conseil de veiller à ce que le Centre élabore et mette en oeuvre des stratégies de communication et d'engagement appropriées avec les principales parties prenantes, y compris la ministre du Développement international, les députés, les autres intervenants et le public.

## Dons et legs

Le Conseil doit donner son aval à l'acceptation de tout don ou legs consenti au Centre dans le but d'accroître les fonds dont il dispose pour la recherche au service du développement; ces dons et legs sont acceptés sous réserve de modalités précises. Le Conseil a délégué une partie de ce pouvoir à la direction du Centre, comme le prévoit la *Résolution financière générale* (annexe 1).

## Section 3 : Activités du Conseil

### Comités du Conseil

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

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

### Examen des mandats

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

### Présidents et membres des comités

Il incombe au Comité de direction de proposer au Conseil, chaque année, le nom de gouverneurs aptes à siéger aux divers comités ou à les présider. Le Comité de direction tiendra compte des préférences, des compétences et de l'expérience de chaque gouverneur.

Les nominations se font chaque année par le Conseil, puis en cours d'année si des postes se libèrent.

### Réunions

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

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

Le président du Conseil établit l'ordre du jour des réunions du Conseil de concert avec le président du Centre et les membres du Comité de direction. Les présidents des comités établissent l'ordre du jour des réunions de leur comité de concert avec la haute direction. Le



secrétaire du Centre doit s'assurer que les documents nécessaires sont envoyés aux gouverneurs avant la tenue des réunions.

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

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

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

### **Résolutions en bloc**

On utilisera les résolutions en bloc pour regrouper les affaires courantes et les rapports en un point à l'ordre du jour qui sera approuvé par une motion.

Toute question inscrite à l'ordre du jour incluse dans les résolutions en bloc peut être retirée de ces résolutions à la demande d'un gouverneur, avant la réunion en avisant le secrétaire du Centre ou au moment de l'approbation de l'ordre du jour, lors de la réunion.

### **Séances à huis clos**

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

### **Conseillers indépendants**

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

### **Dirigeants du Centre**

En vertu du Règlement général du CRDI, le secrétaire du Centre et le trésorier sont des dirigeants du Centre et ils sont nommés chaque année par le Conseil sur la recommandation du président du Centre.

Leur rôle est décrit dans le mandat, à la section 6 de la présente charte du Conseil.

## Section 4 : Mandat du président du Conseil

### Introduction

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

Le président du Conseil assure le leadership au sein du Conseil; il l'oriente et coordonne ses activités et il gère les relations susmentionnées au mieux des intérêts du Centre. Conformément à la *Loi sur le CRDI*, le rôle du président du Conseil et celui du président du Centre (son premier dirigeant) sont distincts.

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

Le président du Conseil des gouverneurs préside toutes les réunions du Conseil et du Comité de direction, et est membre d'office sans droit de vote de tous les autres comités du Conseil.

En cas d'absence ou d'empêchement du président du Conseil ou de vacance de son poste, la présidence du Conseil est assumée par le vice-président. Le vice-président est membre du Comité de direction, et membre d'office sans droit de vote de tous les autres comités du Conseil.

### Conduite du Conseil

Il incombe au président du Conseil des gouverneurs :

- de veiller à ce que le Conseil soit conscient de ses obligations au chapitre de la gouvernance;
- d'assurer le leadership au sein du Conseil;
- d'aider le Conseil à examiner et à surveiller la stratégie, les politiques et les orientations du Centre et l'atteinte de ses objectifs;
- de favoriser le consensus et le travail d'équipe au sein du Conseil;
- d'aider les membres du Conseil à assumer leurs fonctions;
- de donner son avis sur la façon de résoudre tout conflit d'intérêts pouvant survenir;

- de surveiller les évaluations du Conseil et les autoévaluations des gouverneurs et d'apporter les changements et améliorations nécessaires s'il y a lieu;
- de veiller à ce que le Conseil dispose de toutes les données voulues pour pouvoir prendre des décisions importantes;
- de présider les réunions du Conseil de même que celles du Comité de direction;
- de veiller à ce que les réunions du Conseil se déroulent avec efficacité et rigueur;
- de résumer les délibérations du Conseil afin que les décisions et la voie conseillée à la direction soient claires;
- de s'assurer que les gouverneurs nouvellement nommés reçoivent l'orientation et la formation voulues.

### **Collaboration avec la haute direction**

Il incombe au président du Conseil des gouverneurs :

- de diriger le Conseil dans l'établissement de l'entente annuelle de rendement avec le président;
- de diriger le Conseil dans la surveillance et l'évaluation du rendement du président par rapport aux objectifs fixés dans l'entente annuelle de rendement;
- de favoriser des relations constructives et harmonieuses entre le Conseil et la direction;
- de veiller à ce que le président du Centre soit au fait des préoccupations du Conseil.

### **Représentation du Centre**

Il incombe au président du Conseil des gouverneurs :

- de signer les états financiers audités publiés dans le rapport annuel;
- de transmettre le rapport annuel du Centre au Parlement par l'intermédiaire du ministre compétent;
- de travailler en étroite collaboration avec le président du Centre, de représenter le Centre auprès du ministre, des autres ministres du Cabinet, du Parlement, et d'autres gouvernements, le cas échéant;
- de représenter le Centre auprès de diverses parties prenantes, dont le milieu universitaire et celui de la recherche, les principaux partenaires et bailleurs de fonds;
- d'agir comme porte-parole du Conseil.

## Section 5 : Mandat du président du Centre

### Introduction

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

Conformément au processus de nomination publique du gouvernement du Canada et sur recommandation du Conseil, le président est nommé par le gouverneur en conseil pour un mandat maximal de cinq ans. Le Président peut être reconduit dans ses fonctions pour des mandats supplémentaires. Le président du Centre est comptable au président du Conseil et au Conseil des gouverneurs.

En cas d'absence ou d'empêchement du président, ou si le poste de président est vacant, le Conseil des gouverneurs peut autoriser un dirigeant du Centre à agir comme président. Lorsque l'absence, l'incapacité ou la vacance dépasse 60 jours, la désignation doit être approuvée par le gouverneur en conseil. Les voyages d'affaires n'empêchent pas le président de s'acquitter de ses fonctions.

Le président du Centre peut nommer les membres de la haute direction qu'il juge à propos de nommer pour l'aider à exercer les fonctions du Centre.

### Fonctions et responsabilités

Les pouvoirs conférés au président sont exercés dans les limites des budgets approuvés et conformément aux dispositions de la *Loi sur le CRDI*, du *Règlement général*, de la *Résolution financière générale* (annexe 1) et de ses *principes de délégation* (annexe 2).

Le président fera rapport au Conseil des gouverneurs ou obtiendra son approbation préalable sur les questions qui dépassent les limites prescrites dans la *Résolution financière générale*.

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

- le Centre demeure à l'avant-garde de la recherche et du développement;
- le Centre entretienne des liens étroits avec le milieu de la recherche dans les pays en développement;
- le Conseil dispose en temps opportun de toute l'information pertinente et utile;
- le Centre soit doté de mécanismes adéquats de gestion des principaux risques;
- les éléments d'actif et les ressources du Centre soient protégés et utilisés à bon escient;

- les systèmes de contrôle interne et de gestion du Centre soient efficaces;
- des politiques opérationnelles adéquates soient élaborées et mises en oeuvre pour orienter le Centre dans son action.

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

- travaille avec le Conseil afin d'établir le cadre et l'orientation stratégiques du Centre;
- favorise une culture organisationnelle où les pratiques éthiques sont valorisées et où chacun est encouragé à faire preuve d'intégrité, d'innovation et de perfectionnement professionnel;
- voit à ce que le Centre dispose d'un plan de perfectionnement et de relève des membres de la haute direction;
- agit en qualité de premier porte-parole du Centre;
- représente le Centre auprès de diverses parties prenantes, y compris le ministre, d'autres ministres du Cabinet, le Parlement, d'autres gouvernements, le milieu universitaire et celui de la recherche, les principaux partenaires et bailleurs de fonds;
- gère et supervise les communications entre le Centre et diverses parties prenantes, dans l'optique de toujours mieux faire connaître et accepter le Centre et sa mission.

## Section 6 : Mandat des dirigeants du Centre

### Fonctions et responsabilités du trésorier

Le trésorier est mandaté par le Conseil pour diriger les opérations financières du Centre et exercer diverses autres fonctions en matière de gestion financière.

Les responsabilités du trésorier sont les suivantes :

- diriger les opérations financières du Centre;
- assurer la garde des fonds et des valeurs du Centre;
- coordonner la préparation du budget du Centre pour chaque année financière;
- préparer les états financiers trimestriels et annuels de même que l'examen et l'analyse de la direction;
- fournir au besoin au vérificateur général du Canada ou à ses représentants les renseignements relatifs aux comptes et aux activités financières du Centre;
- exercer toutes les autres fonctions que lui attribuent le président du Conseil ou le président du Centre ou qu'exige la loi.

### Fonctions et responsabilités du secrétaire du Centre

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

Il incombe au secrétaire du Centre :

- d'organiser les réunions du Conseil et de ses comités, conformément aux dispositions de la *Loi sur le CRDI*, du *Règlement général du CRDI*, et de la présente Charte du Conseil ou à toute autre instruction donnée par le Conseil;
- de préparer et de transmettre les avis de convocation aux réunions du Conseil et de ses comités;
- en fonction des instructions du Comité de direction, de préparer et de transmettre l'ordre du jour des réunions du Conseil, y compris d'attirer l'attention du président du Conseil, du président du Centre et du Comité de direction sur les questions dont le Conseil devrait être saisi;
- de préparer, d'assembler et de transmettre une documentation suffisamment détaillée et claire pour que les gouverneurs se présentent aux réunions bien préparés;
- d'assister aux réunions du Conseil et de ses comités et d'agir en qualité de secrétaire de séance;

- de dresser le procès-verbal des réunions du Conseil et de ses comités et de veiller à ce que le registre officiel soit exact et à jour en tout temps;
- d'administrer le processus d'autoévaluation du Conseil;
- d'administrer l'approbation annuelle du *Code de conduite du Conseil des gouverneurs* du CRDI;
- d'apposer le sceau du Centre;
- de faire en sorte que les décisions du Conseil soient communiquées promptement à la direction et d'aider le président du Centre à veiller à ce que des mesures soient prises en conséquence;
- d'agir en qualité de principal expert et conseiller du Centre en matière de gouvernance organisationnelle;
- de se tenir au courant de l'évolution des pratiques en matière de gouvernance organisationnelle et d'agir à titre de conseiller auprès du Conseil lorsque ce dernier s'adonne à l'examen de ses pratiques en la matière;
- d'assurer la liaison avec le Bureau du Conseil privé pour toute question liée aux nominations par le gouverneur en conseil;
- de voir à ce que les gouverneurs reçoivent l'orientation et la formation continue voulues pour avoir une bonne compréhension globale de leurs obligations et de l'action du Centre;
- de conseiller le président du Conseil sur la façon de s'acquitter de ses responsabilités quant à l'administration des lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des gouverneurs;
- de conseiller la direction du Centre quant aux besoins du Conseil en matière d'information;
- d'exercer toutes les autres fonctions que lui attribuent le président du Conseil ou le président du Centre ou qu'exige la loi.



## Section 7 : Obligations des gouverneurs

### Introduction

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

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

En tant que personnes nommées par le gouverneur en conseil, les gouverneurs doivent respecter les normes les plus élevées en matière d'éthique et d'intégrité personnelle et professionnelle, et on s'attend à ce qu'ils fassent preuve d'un comportement et de valeurs en milieu de travail qui favorisent le respect, l'égalité et la dignité conformément au *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Il est possible d'obtenir une copie de ce document auprès du secrétaire du Centre.

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

Les gouverneurs doivent s'acquitter de leurs responsabilités avec objectivité, intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts du Centre. Ils doivent agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve une personne prudente.

Le *Code de conduite du Conseil des gouverneurs du CRDI* définit les normes de conduite attendues des gouverneurs. Les gouverneurs sont tenus de reconnaître par écrit, chaque année, leur engagement continu à l'égard du *Code de conduite du Conseil des gouverneurs du CRDI*. Le *Code de conduite du Conseil des gouverneurs du CRDI* est présenté à l'annexe 3 de la présente Charte du Conseil.

### Fonctions et responsabilités

Il incombe aux gouverneurs :

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

- de siéger à des comités, au besoin;
- d'être des porte-parole et des défenseurs efficaces du Centre, à la demande du président du Conseil ou du président du Centre. Dans tous les autres cas, les gouverneurs sont tenus d'informer le Bureau du président de toute demande qui leur est faite de parler du Centre, afin d'assurer une bonne coordination des activités de communication et de faire en sorte que les gouverneurs reçoivent l'aide voulue pour préparer et faire toute déclaration ou présentation publique ayant trait au Centre.

Dans l'exécution de ces fonctions, il incombe à chaque gouverneur de :

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

## Section 8 : Lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des gouverneurs

### Introduction

Les présentes lignes directrices ont pour objet d'aider les gouverneurs à exercer les fonctions qui sont les leurs à titre de membres du Conseil de façon à préserver la confiance du public dans l'intégrité du Centre de recherches pour le développement international et de son Conseil des gouverneurs.

En tant que personnes nommées par le gouverneur en conseil, les gouverneurs sont assujettis aux lois et aux autres lignes directrices régissant les conseils d'administration des sociétés d'État fédérales canadiennes, notamment la *Loi sur les conflits d'intérêts* (LCI), certaines dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et les *Lignes directrices du gouvernement sur l'éthique et les activités politiques pour les titulaires de charge publique*. Il est possible d'obtenir des copies de ces documents auprès du secrétaire du Centre.

En vertu de la LCI, les administrateurs sont désignés comme « titulaires d'une charge publique » et sont en conflit d'intérêts lorsqu'ils exercent un pouvoir, une fonction ou un devoir officiel qui leur permet de servir leurs intérêts personnels ou ceux de leurs parents ou amis, ou de servir les intérêts privés d'une autre personne. Par conséquent, la LCI exige des administrateurs qu'ils organisent leurs affaires personnelles de manière à prévenir les conflits d'intérêts et qu'ils se refusent de toute discussion, décision, débat ou vote s'ils ont un conflit d'intérêts.

L'article 34 du *Règlement général du CRDI* prévoit ce qui suit :

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

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

Depuis l'adoption de ce règlement, le Conseil des gouverneurs a cessé d'approuver le financement de projets ou de bénéficiaires précis, cette décision relevant de la direction. Par conséquent, il y a lieu de se doter de directives plus poussées que celles de l'article 34 susmentionné.

Les gouverneurs ne sont au service du CRDI qu'à temps partiel et possèdent des compétences dans les champs d'activité du Centre. Il se peut donc que certains gouverneurs soient liés à des

établissements qui reçoivent un soutien financier du Centre. Cela peut créer des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents qu'il importe de gérer afin de protéger la réputation du Centre, ainsi que celle des gouverneurs et des établissements en cause.

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

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

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

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

### **Divuligation**

Le Centre laisse à chaque gouverneur le soin de divulguer tout conflit d'intérêts, le cas échéant, de façon continue et aussitôt qu'un tel conflit se produit. Les gouverneurs doivent remplir chaque année un formulaire de déclaration et le remettre confidentiellement au secrétaire du Centre. En plus de remplir un formulaire de déclaration annuelle, les gouverneurs doivent signaler au président du Conseil tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent dès qu'il se présente.

Le président du Conseil doit signaler au Conseil tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent qui le concerne dès qu'il se présente.

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

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

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

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

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

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

### **Propositions de projet précises**

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

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

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

Dès qu'un gouverneur se rend compte que le fait de siéger à un autre conseil ou d'être en situation d'autorité au sein d'une entité qui reçoit des fonds du Centre représente un conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent, il doit en informer le président du Conseil. Les gouverneurs doivent également aviser à l'avance le président du Conseil de l'acceptation d'un poste d'administrateur ou d'autorité au sein d'une entité qui reçoit des fonds du Centre. Le président du Conseil doit veiller à ce que le gouverneur et le Centre s'entendent sur les mesures à prendre afin de régler le conflit d'intérêts d'une manière qui protège la réputation du Centre.

## **Périodes d'abstention**

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

## **Activités politiques**

On entend, par « activité politique », « toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer; le fait d'être candidat à une élection, ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale ». L'exercice du droit de vote n'est pas inclus dans cette définition. Un gouverneur ne doit pas participer, au Canada, à des activités politiques qui pourraient raisonnablement être perçues comme étant incompatibles avec le rôle de gouverneur ou comme pouvant nuire à sa capacité d'exercer ses fonctions officielles de manière politiquement impartiale, ou encore, qui pourraient jeter le doute sur l'intégrité ou l'impartialité de sa charge. Tout gouverneur qui envisage de se livrer à des activités politiques au Canada doit demander auparavant l'avis du président du Conseil.

## **Divulgence de renseignements confidentiels**

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

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

## **Cadeaux, divertissements et faveurs**

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

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

- La valeur du cadeau, du divertissement ou de la faveur est inférieure à 250 \$.
- Il s'agit d'une marque d'hospitalité normale ou d'un geste de courtoisie habituel entre personnes qui entretiennent des relations d'affaires.

- Le geste est légal et conforme aux pratiques et aux normes locales sur le plan de l'éthique.
- Le cadeau, le divertissement ou la faveur ne pourrait pas être pris, par un observateur impartial, pour un pot-de-vin, pour une récompense ou pour une forme de paiement inadéquate ou illégale.

## Section 9 : Orientation et formation continue des gouverneurs

### Introduction

Les gouverneurs se verront offrir une orientation et des possibilités de formation continue qui comprennent notamment des documents relatifs aux activités et au fonctionnement du Centre, et aux dernières réunions du Conseil, et ils auront l'occasion de rencontrer les membres de la haute direction et les autres gouverneurs en vue de discuter d'un éventail de sujets.

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

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

### Orientation des nouveaux gouverneurs

Lorsqu'ils se joignent au Conseil, les nouveaux gouverneurs reçoivent une orientation par le biais de séances d'information données par des membres de la direction. L'orientation permet aux nouveaux gouverneurs de comprendre le mandat du Centre, son cadre de gouvernance, ses plans stratégiques, ses plans d'activités et organisationnels, ses états financiers et ses principales politiques et pratiques.

### Formation continue

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

- le contexte des politiques dans lequel le Centre exerce son action;
- le rôle du Centre dans les pays en développement;
- les principaux risques auxquels le Centre est exposé;
- l'évolution des pratiques en matière de gouvernance.

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

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

En outre, des visites sur le terrain des activités du Centre dans les pays en développement sont régulièrement organisées pour permettre aux gouverneurs d'acquérir une expérience directe et



d'évaluer l'efficacité de ces activités. Les gouverneurs visitent une ou plusieurs des régions desservies par les bureaux régionaux du Centre, rencontrent des chercheurs soutenus par le Centre et visitent des projets de recherche. On s'attend à ce que les gouverneurs participent à au moins une visite pendant la durée de leur mandat.

## **Section 10 : Lignes directrices en ce qui concerne les comités**

### **Mandat**

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

### **Nominations aux divers comités**

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

### **Convocation aux réunions**

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

### **Procès-verbal**

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

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

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

### **Participation**

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

## Section 11 : Mandat du Comité de direction

### Objectif

Le Comité de direction doit rendre compte au Conseil des gouverneurs de ce qui suit :

#### Fonctions exécutives

- S'assurer que les activités du Conseil se déroulent comme prévu entre les réunions, au besoin. Le Comité exerce tous les pouvoirs et remplit toutes les fonctions du Conseil entre les réunions du Conseil, sauf en ce qui concerne ce qui suit :
  - le pouvoir de modifier l'une des politiques fondamentales du Centre;
  - le pouvoir d'augmenter le budget total autorisé du Centre;
  - le pouvoir d'adopter, de modifier ou d'abroger des règlements administratifs du Centre.

#### Fonctions de gouvernance

- S'assurer que le Conseil suit une approche judicieuse en matière de gouvernance. Ainsi, il incombe au Comité de suivre de près et d'évaluer le fonctionnement du Conseil des gouverneurs et de ses comités, de concevoir et de mettre en application de bonnes pratiques en matière de gouvernance organisationnelle.

#### Fonctions de nomination

- Déterminer les personnes qualifiées pour devenir membres du Conseil et faire des recommandations relatives à la composition des comités du Conseil.

### Responsabilités et fonctions

Les responsabilités et fonctions du Comité sont les suivantes :

- Agir au nom du Conseil en ce qui a trait aux questions nécessitant une attention particulière entre les réunions régulières du Conseil, et s'acquitter de toute autre tâche qui lui est confiée par le Conseil au moyen d'une résolution, de temps à autre, entre les réunions.
- Apporter son aide et prodiguer ses conseils au président du Conseil ainsi qu'au président du Centre entre les réunions du Conseil;
- Évaluer les besoins du Conseil en ce qui concerne les ordres du jour, les rapports et l'information ayant trait aux réunions, les relations avec la direction du CRDI et le déroulement des réunions;
- Examiner et approuver l'ordre du jour des réunions du Conseil;

- Déterminer la combinaison de savoir-faire et de qualités que devraient posséder les membres du Conseil, le président du Conseil et le président du CRDI.
- Oeuvrer de concert avec la ministre, Affaires mondiales Canada et le Bureau du Conseil privé pour que des gouverneurs compétents soient nommés au moment voulu, y compris le président du Conseil et le président du CRDI.
- Conformément au processus de nominations publiques du gouverneur en conseil, recommander à la ministre du Développement international des candidats qui conviennent au Conseil des gouverneurs en se fondant sur les critères suivants :
  - savoir-faire, expérience pertinente et contribution attendue à la qualité des délibérations et des prises de décisions du Conseil;
  - représentation géographique et diversité adéquates provenant du Canada et d'ailleurs dans le monde au sein du Conseil;
  - un taux de roulement adéquat, qui reconnaîtrait la nécessité d'une continuité appropriée.
- s'assurer que les gouverneurs obtiennent une formation appropriée comprenant des documents d'orientation, des séances de formation continue sur les pratiques exemplaires de gouvernance et les nouvelles tendances, ainsi que des séances de formation sur les programmes, y compris des séminaires;
- encadrer l'évaluation, une fois l'an, de l'efficacité du Conseil dans son ensemble, des comités du Conseil et de la contribution de chaque membre;
- examiner et recommander au Conseil des gouverneurs tout changement majeur dans la structure organisationnelle proposé par le président;
- examiner et recommander au Conseil des gouverneurs aux fins d'approbation les priorités institutionnelles annuelles pour l'année à venir, en vue de leur inclusion dans le document Priorités, plans et budget;
- examiner les stratégies de communication et d'engagement et en recommander l'approbation au Conseil des gouverneurs;
- examiner périodiquement la Charte du Conseil et recommander au Conseil des gouverneurs toute modification requise;
- examiner périodiquement le présent mandat et recommander au Conseil des gouverneurs toute modification requise.

### **Composition et réunions du Comité**

Le Comité est constitué du président du Conseil des gouverneurs, du président du Centre, du vice-président du Conseil des gouverneurs et d'au moins trois autres gouverneurs nommés annuellement par le Conseil des gouverneurs. La majorité des membres doivent être des citoyens canadiens, et un effort sera fait pour que d'autres comités du Conseil soient représentés au sein du Comité.

Le président du Conseil des gouverneurs préside le Comité de direction.

Les membres du Comité se réunissent au moins trois fois par année, et un compte rendu de chaque réunion doit être transmis au Conseil des gouverneurs. Des réunions supplémentaires peuvent être tenues à la demande du Conseil, du président du Conseil ou du président du Centre.

Il y a quorum lorsque trois membres ou plus sont présents, à condition que la majorité d'entre eux soient canadiens.

Le secrétaire du Centre doit rédiger le procès-verbal et établir la liste des suivis de chaque réunion.

### **Conflit d'intérêts**

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

## **Section 12 : Mandat du Comité de la stratégie, du rendement des programmes et de l'apprentissage**

### **Objectif**

L'objectif du Comité de la stratégie, du rendement des programmes et de l'apprentissage est d'aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et de prévoyance en ce qui a trait à la planification stratégique et annuelle ainsi qu'au rendement du Centre. En se fondant sur les résultats de la gestion du rendement et sur les leçons qu'il en tire, le Comité de la stratégie, du rendement des programmes et de l'apprentissage recommande tout changement nécessaire à la planification stratégique et annuelle.

### **Responsabilités et fonctions**

Le Comité, qui soutient le Conseil en examinant les documents et les processus, et recommande les documents à soumettre au Conseil, assume les responsabilités et tâches suivantes :

#### **a) Stratégie :**

- Examiner les systèmes de planification stratégique à long terme
- Examiner l'élaboration du Plan stratégique du Centre avant son approbation par le Conseil
- Examiner la mise en oeuvre du Plan stratégique et surveiller son rendement
- Examiner périodiquement le Plan stratégique et recommander d'y apporter des modifications importantes si les conditions changent de manière significative avant son approbation par le Conseil
- Examiner les accords de cofinancement proposés qui ont des répercussions stratégiques importantes ou qui remettent en question le niveau de risque du Centre, ainsi que ceux qui ne sont pas conformes aux orientations de programme déjà approuvées par le Comité

#### **b) Planification annuelle des programmes et établissement des priorités :**

- Examiner les systèmes d'établissement des priorités et des plans de programme annuels
- Examiner les priorités et les plans de programme annuels pour s'assurer qu'ils sont axés sur les résultats et qu'ils cadrent avec les plans et les priorités stratégiques avant leur approbation par le Conseil
- Examiner les plans d'affectation aux programmes et la répartition proposée du montant total alloué à chacun des domaines de programme et aux modes de

- financement souples, en vue de leur inclusion dans le document sur les priorités, les plans et le budget, avant leur approbation par le Conseil
- Surveiller les écarts dans les affectations annuelles aux domaines de programme tout au long de l'année (chiffres réels à ce jour et prévisions à la fin de l'année) et approuver les budgets révisés des affectations aux programmes, tel qu'il est indiqué dans la *Résolution financière générale*
- c) Apprentissage, gestion du rendement et production de rapports sur le rendement :
- Examiner les systèmes en place afin de faciliter l'apprentissage, la gestion du rendement et la production de rapports sur le rendement pour s'assurer que ces éléments sont étroitement liés à la stratégie et à la planification
  - Selon les résultats relatifs à l'apprentissage et à la gestion du rendement, recommander des modifications importantes en lien avec la stratégie et la planification au Conseil aux fins d'approbation
  - Examiner les documents relatifs au rendement et à l'apprentissage des programmes avant leur présentation au Conseil : évaluations et rapports sur l'apprentissage des programmes et rapports d'étape sur les programmes

### **Composition et réunions du Comité**

Le comité se compose d'au moins quatre gouverneurs. Les membres du Conseil des gouverneurs élisent le président du Comité. Sur la recommandation du Comité de direction, le Conseil des gouverneurs nomme chaque année les membres du Comité.

Les membres du Comité se réunissent au moins trois fois par an, et un compte rendu de chaque réunion sera transmis au Conseil des gouverneurs à chaque réunion du Conseil. Des réunions supplémentaires peuvent être tenues à la demande du Conseil, du président du Conseil, du président du Centre ou du président du Comité.

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

Le secrétaire du Centre, et la personne qu'il désigne, doivent rédiger le procès-verbal et établir l'ordre du jour de chaque réunion.

Le Comité examinera périodiquement son mandat et recommandera au Conseil des changements visant à accroître son utilité et son efficacité.

## Section 13 : Mandat du Comité des finances et de l'audit

### Objectif

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

### Responsabilités et fonctions

Voici les principales responsabilités et fonctions du Comité :

- a) **Surveiller l'intégrité et la crédibilité de la gestion des finances et de la communication de l'information financière du Centre**
  - Examiner les données financières transmises par la direction au cours de l'exercice, la communication de l'information financière et les problèmes ayant trait aux aspects opérationnels et aux conventions comptables, conseiller le Conseil des gouverneurs à ce sujet et l'assurer de l'intégrité des données, du caractère complet de la communication de l'information financière et de l'importance des modifications à apporter pour résoudre les problèmes.
  - Évaluer l'efficacité de l'affectation des ressources proposée par la direction aux différents secteurs fonctionnels en fonction des besoins opérationnels et recommander au Conseil des gouverneurs aux fins d'approbation la partie budgétaire du document annuel Priorités, plans et budget;
  - Examiner et évaluer les résultats financiers et recommander l'approbation des états financiers audités et de l'analyse de la direction contenue dans le rapport annuel du Centre au Conseil des gouverneurs;
  - Gérer les exigences en matière de rapports financiers et de reddition de comptes énoncées dans la *Résolution financière générale*;
  - Approuver la politique relative aux capitaux propres du Centre;
  - Approuver la politique en matière de placements du Centre;
  - Examiner périodiquement les documents de politique financière, comme la *Résolution financière générale* et ses principes de délégation, et recommander toute modification au Conseil des gouverneurs aux fins d'approbation.
  
- b) **Surveiller l'efficacité de la fonction d'audit interne :**
  - Examiner et approuver les plans d'audit des auditeurs internes du Centre.
  - Examiner périodiquement la charte d'audit interne du Centre et recommander toute modification au Conseil des gouverneurs aux fins d'approbation;



- Recevoir les rapports de vérification interne, y compris les réponses de la direction, et surveiller les mesures de suivi;
  - Demander l'avis de la direction sur l'utilité et l'efficacité de ces audits.
  - Évaluer, avec le président du Centre, le rendement de la fonction d'audit interne du CRDI.
  - Participer à l'examen et à l'approbation des recommandations concernant le recrutement, la sélection et l'emploi du dirigeant principal de l'audit du Centre et du partenaire d'audit éventuel dont les services ont été retenus en vertu d'un accord de cosourçage.
- c) Surveiller l'efficacité des audits externes et des examens spéciaux :**
- Examiner les plans d'audit des auditeurs externes du Centre;
  - Recevoir les examens spéciaux, y compris les réponses de la direction, et surveiller les mesures de suivi;
  - Demander l'avis de la direction sur l'utilité et l'efficacité de ces audits;
  - Examiner le rapport de l'auditeur externe.
- d) Surveiller l'efficacité de la gestion du risque et des systèmes et pratiques de contrôle interne**
- Examiner périodiquement le Profil de risque organisationnel et suivre de près la pertinence et l'efficacité des stratégies et mécanismes auxquels le Centre a recours pour gérer le risque.
  - Examiner périodiquement les rapports de la direction du Centre sur l'évaluation qu'elle fait de l'efficacité des systèmes et pratiques de contrôle interne.
- e) Examiner les normes d'intégrité et de comportement du Centre**
- Examiner périodiquement les modalités adoptées par la direction pour que le Centre fasse montre d'un comportement éthique et licite et préconise un tel comportement.
  - Examiner les mécanismes adoptés par le Centre pour signaler les actes répréhensibles et faire enquête à leur sujet, ainsi que pour protéger les personnes qui les divulguent.
  - Recevoir le rapport annuel sur les divulgations internes de l'agent supérieur désigné aux fins de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LFPDAR).

## Principes directeurs

Le travail du Comité est guidé par les principes suivants :

- La direction est responsable, au premier chef, des normes d'intégrité et de comportement du Centre, de la communication de son information financière, de la gestion du risque et des systèmes de contrôle interne.
- Le Comité accorde une grande importance à l'intégrité financière et encourage fortement la communication d'une information financière de qualité, de saines pratiques de gestion du risque et un comportement éthique.
- Le Comité comprend la nature du travail des auditeurs et compte sur eux pour qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités d'une manière efficace et efficiente.
- Le Comité favorise une communication libre et franche entre ses membres, les auditeurs et la direction.

### **Composition et réunions du Comité**

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

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

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

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

Le secrétaire du Centre doit rédiger le procès-verbal et établir la liste des suivis de chaque réunion.

### **Autres responsabilités**

Le comité examine périodiquement son mandat, et il recommande au Conseil des changements visant à accroître son utilité et son efficacité.

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

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

## Section 14 : Mandat du Comité des ressources humaines

### Objectif

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

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

### Fonctions

#### Voici les principales responsabilités et fonctions du Comité :

- Chaque année, à l'appui du président du Conseil, examiner le rendement du président du Centre par rapport à ses objectifs annuels, sa rémunération annuelle et sa rémunération à risque, conformément aux normes et lignes directrices établies par le Bureau du Conseil privé, et formuler des recommandations à cet égard au ministre du Développement international.
- Chaque année, à l'appui du président du Conseil, examiner les objectifs du président du Centre pour l'année à venir, conformément aux normes et lignes directrices établies par le Bureau du Conseil privé et formuler des recommandations au Conseil à cet égard;
- Discuter des évaluations annuelles du rendement soumises par le président à l'égard des vice-présidents;
- Examiner le mécanisme de planification de la relève des membres de la haute direction et des titulaires de postes clés du Centre et conseiller utilement le Conseil à cet égard;
- Examiner le système d'évaluation du rendement des employés du Centre et formuler des recommandations au Conseil à cet égard;
- Examiner la mise en oeuvre au Centre des prescriptions législatives en matière de ressources humaines, notamment celles qui portent sur l'équité en matière d'emploi, sur la divulgation et les recours et sur les langues officielles, et conseiller utilement le Conseil à cet égard;
- Passer en revue les propositions de hausse annuelle des échelles de salaire et formuler des recommandations au Conseil à cet égard(\*).

- Fournir une orientation stratégique à la direction quant à la négociation et à l'administration des conventions collectives.
- Examiner les mandats de négociation des conventions collectives, y compris les structures de rémunération, et formuler des recommandations au Conseil à cet égard;
- Signaler au Conseil les problèmes importants liés à la négociation des conventions collectives;
- Examiner la recommandation du président au Conseil des gouverneurs concernant la nomination annuelle du secrétaire général;

Examiner la recommandation du président au Conseil des gouverneurs concernant la nomination annuelle du trésorier (\*);

- Examiner périodiquement son mandat et son rendement général et recommander au Conseil des modifications visant à accroître l'utilité et l'efficacité du Comité.

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

### **Composition et réunions du Comité**

Chaque année, le Conseil des gouverneurs, sur la recommandation du Comité de direction, établit la composition du Comité et en désigne le président. Le Comité se compose d'au moins trois (3) gouverneurs, dont le président du Centre.

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

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

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

Le secrétaire du Centre doit rédiger le procès-verbal et établir la liste des suivis de chaque réunion.

## **Section 15 : Évaluation du Conseil**

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

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

## Section 16 : Évaluation du rendement du président du Centre

### Introduction

Le Conseil des gouverneurs se conforme aux *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État* du Bureau du Conseil privé et aux modifications qui peuvent y être apportées. Il est possible d'obtenir une copie de ce document auprès du secrétaire du Centre.

### Processus

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

Afin d'aider le Conseil des gouverneurs, le président du Centre lui fournit par écrit une appréciation de son rendement au regard des éléments précités et les objectifs qu'il se propose d'atteindre au cours de l'année qui suit. Le président du Conseil et le président du Comité des ressources humaines discuteront de cette autoévaluation avec le président du Centre, et mèneront des entrevues avec le ministre, le sous-ministre, le vice-président, les présidents des comités et les principaux cadres supérieurs.

Le Comité des ressources humaines procédera ensuite à l'évaluation du rendement du président du Centre et examinera les objectifs recommandés pour l'année à venir. L'évaluation sera utilisée par le Conseil dans ses délibérations et recommandations.

Le Conseil des gouverneurs terminera son évaluation et formulera des recommandations concernant l'évaluation annuelle du rendement et la rémunération du président du Centre, ainsi que les objectifs recommandés pour l'année à venir. Le président du Conseil et le président du Comité des ressources humaines communiqueront les résultats au président du Centre.

Le président du Conseil soumettra la recommandation du Conseil concernant la cote annuelle d'évaluation du rendement et la rémunération du président du Centre au ministre du Développement international pour recommandation au gouverneur en conseil. Les objectifs du président pour l'année à venir seront communiqués au ministre à titre d'information.

## Section 17 : Reddition de comptes et transparence

Il incombe au Conseil des gouverneurs de surveiller l'exactitude, l'intégrité et l'opportunité des rapports et de la divulgation publique du Centre, conformément aux exigences législatives, de manière à promouvoir la transparence et la responsabilisation.

Le Centre est une société d'État qui rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre du Développement international.

Le rapport annuel est déposé au Parlement par le ministre du Développement international. Les états financiers du Centre et le rapport du vérificateur général sont inclus dans le rapport annuel.

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

### Audit

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

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

### Évaluation

Compte tenu de son souci d'excellence, l'apprentissage continu et l'amélioration constante sont primordiaux au Centre. Le CRDI effectue des évaluations pour renforcer les résultats de la recherche et accroître la compréhension de la contribution de la recherche au développement. Au CRDI, l'évaluation sert à des fins autant d'apprentissage que de reddition de comptes.

Il incombe au Conseil des gouverneurs de veiller à ce que la direction dispose d'une approche et d'un plan d'évaluation appropriés pour assurer le suivi des résultats de la recherche, produire des connaissances et demeurer responsable devant le gouvernement et le public canadiens, les partenaires bailleurs de fonds, les chercheurs et les collègues qui évoluent le milieu de la recherche et du développement. L'approche, les méthodes et les lignes directrices du CRDI en matière d'évaluation sont disponibles sur le site Web public du Centre ([www.crdi.ca](http://www.crdi.ca) ou [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)).



## Transparence

Le Centre est ouvert et transparent au sujet de ses activités et gère les ressources du secteur public de façon responsable, efficace et efficiente. Le CRDI s'emploie à la transparence en fournissant des renseignements sur son site Web, dans ses publications, dans ses rapports au Parlement et dans ses programmes d'information du public.

Qui plus est, en tant qu'organisme de recherche, le CRDI maintient également la transparence avec ses chercheurs et la population en rendant publics les résultats de ses projets.

Les résultats de ces projets sont consultables dans le site Web public du Centre ([www.crdi.ca](http://www.crdi.ca) ou [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)).

**Annexes**

Annexe 1 - Résolution financière générale

Annexe 2 - Principes de délégation

Annexe 3 - Code de conduite du Conseil des gouverneurs du CRDI