

2026 EXAMEN SPÉCIAL

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au Conseil des gouverneurs du Centre de recherches pour le développement international



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

**RAPPORT DE
L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la Loi sur la gestion des finances publiques. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2026.

N° de catalogue FA3-105/2026F-PDF

ISBN 978-0-660-98570-1

Photo de la page couverture : Eugene Mymrin/Gettyimages.ca

Table des matières

Sommaire de l'audit	1
Introduction	2
Contexte	2
Objet de l'audit	4
Constatations, recommandations et réponses	5
Méthodes de gestion organisationnelle	5
Le nombre de sièges vacants au Conseil empêchait celui-ci d'atteindre le quorum, ce qui a entraîné un défaut grave dans la gouvernance.....	5
Gestion des opérations	17
La Société disposait de bonnes méthodes pour gérer les opérations, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la gestion des projets de recherche	17
Conclusion	25
À propos de l'audit	26
Recommandations et réponses de la Société	31
Annexe—Description textuelle de la pièce	32

Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont le Centre de recherches pour le développement international avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses opérations pendant la période visée par l'audit.

Lors de l'examen des méthodes de gestion organisationnelle, nous avons constaté un défaut grave dans la nomination des membres du Conseil, ce qui représente une composante importante de la gouvernance. En date du 10 juin 2025, le Conseil des gouverneurs comptait 10 postes vacants, ce qui signifie qu'il ne restait plus que 4 membres du Conseil sur 14 membres possibles au total. Même s'ils ne relèvent pas de la Société, ces postes vacants signifient que le Conseil ne pouvait pas atteindre le quorum de 7 membres du Conseil requis pour respecter les procédures et processus décisionnels valides. De plus, en raison du nombre de postes vacants, la plupart des comités du Conseil n'étaient pas fonctionnels. Par conséquent, le Conseil ne pouvait pas s'acquitter de bon nombre de ses rôles et responsabilités en matière de surveillance. La **gouverneure en conseil**¹ a nommé 2 membres du Conseil en date du 5 novembre 2025, et 2 autres en date du 13 novembre 2025. Ces 4 nominations ont fait passer le nombre de membres du Conseil à 8, ce qui a permis au Conseil d'atteindre le quorum. La gouverneure en Conseil a nommé une autre personne à titre de membre du Conseil en date du 26 janvier 2026, faisant passer le nombre de membres du Conseil à 9.

Lors de l'examen d'autres méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des opérations, nous avons constaté que la Société disposait de nombreuses bonnes méthodes, mais aussi de certaines méthodes organisationnelles et opérationnelles qui nécessitaient des améliorations.

À l'exception du défaut grave lié au nombre insuffisant de membres du Conseil, la Société avait dans l'ensemble mis en œuvre les moyens et méthodes que nous avons examinés pendant la période visée par l'audit de manière à lui fournir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité.

¹ **Gouverneure en conseil** — La gouverneure générale, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Introduction

Contexte

Rôle et mandat

1. Le Centre de recherches pour le développement international est une société d'État créée en 1970. Selon la loi habilitante de la Société, soit la Loi sur le Centre de recherches pour le développement international, la Société a pour mission « [...] de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions ». La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Affaires étrangères, qui a confié la responsabilité du Centre de recherches pour le développement international au secrétaire d'État (Développement international) en mai 2025. Durant la période visée par l'audit, avant mai 2025, la responsabilité de la Société incombait au ministre du Développement international.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

2. Le Centre de recherches pour le développement international participe aux efforts du Canada en matière d'affaires étrangères et de développement en soutenant et en finançant la recherche et l'innovation dans les régions en développement et en collaboration avec celles-ci afin de favoriser le changement à l'échelle mondiale. La Société collabore avec un large éventail d'organismes canadiens et étrangers, notamment des organismes gouvernementaux, des conseils subventionnaires, des organismes du secteur privé et des fondations philanthropiques.

3. À l'appui du mandat de la Société, le plan stratégique sur dix ans, décrit dans sa Stratégie 2030, s'articule autour des trois objectifs suivants :

- Investir dans la recherche et l'innovation de haute qualité dans les pays en développement.
- Partager les connaissances pour une adoption et une utilisation accrues.
- Mobiliser des alliances porteuses d'impact.

4. Les choix de programmes de la Stratégie 2030 visent à atteindre des résultats en matière de développement qui permettent de lutter contre les effets des changements climatiques et les inégalités persistantes. Les cinq choix de programmes sont les suivants : systèmes alimentaires résilients au climat; santé mondiale; éducation et sciences; gouvernance démocratique et inclusive; économies durables et inclusives. Ils visent aussi à contribuer à l'atteinte de divers objectifs de développement durable des Nations Unies et s'inscrivent dans une vision d'un monde plus durable et inclusif. La Société reçoit la majorité de son financement du gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de crédits parlementaires ([voir la pièce 1](#)). Conformément à la Loi sur le Centre de recherches pour le développement international, la Société sollicite et obtient des fonds supplémentaires auprès d'une diversité de donatrices et de donateurs qui souhaitent soutenir des projets de recherche. La majorité des contributions de donatrices et de donateurs proviennent d'organismes étrangers, tels que des organismes bilatéraux étrangers, et de programmes mondiaux financés par des pays ou divers types d'organisations internationales.

5. La Société a son siège social à Ottawa (Canada) et compte cinq bureaux régionaux aux endroits suivants : Montevideo (Uruguay), Nairobi (Kenya), Dakar (Sénégal), Amman (Jordanie) et New Delhi (Inde). Au 31 mars 2025, la Société comptait 366 employées et employés, dont 93 (soit environ 25 %) travaillaient dans les bureaux régionaux.

Pièce 1 — Produits et charges du Centre de recherches pour le développement international

Catégorie	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Produits — Crédits parlementaires	145,7 millions de dollars	148,6 millions de dollars	158,3 millions de dollars	166,2 millions de dollars	161,5 millions de dollars
Produits — Contributions de donatrices et de donateurs	56,9 millions de dollars	66,3 millions de dollars	71,4 millions de dollars	86,4 millions de dollars	120,3 millions de dollars
Produits — Investissements et autres revenus	0,6 million de dollars	1,3 million de dollars	2,2 millions de dollars	2,1 millions de dollars	5,1 millions de dollars
Total des produits	203,2 millions de dollars	216,2 millions de dollars	231,9 millions de dollars	254,7 millions de dollars	286,9 millions de dollars
Charges — Programmes de recherche pour le développement	183,7 millions de dollars	180,8 millions de dollars	220,9 millions de dollars	230,6 millions de dollars	275,0 millions de dollars
Charges — Services corporatifs et administratifs	21,0 millions de dollars	20,9 millions de dollars	24,3 millions de dollars	24,3 millions de dollars	26,9 millions de dollars
Total des charges	204,7 millions de dollars	201,7 millions de dollars	245,2 millions de dollars	254,9 millions de dollars	301,9 millions de dollars
Résultats d'exploitation nets	-1,5 million de dollars	14,5 millions de dollars	-13,3 millions de dollars	-0,2 million de dollars	-15,0 millions de dollars

Source : États financiers audités du Centre de recherches pour le développement international

Objet de l'audit

6. Notre audit visait à déterminer si les moyens et méthodes du Centre de recherches pour le développement international que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés,

que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

7. De plus, aux termes de l'article 139 de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

8. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- Méthodes de gestion organisationnelle
- Gestion des opérations

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

9. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

Le nombre de sièges vacants au Conseil empêchait celui-ci d'atteindre le quorum, ce qui a entraîné un défaut grave dans la gouvernance

Contexte

10. **Gouvernance de la Société** — Il incombe au Conseil des gouverneurs d'assurer l'intendance générale de la Société. Le Conseil fournit une orientation stratégique à la direction et supervise les activités de la Société afin de s'assurer que celles-ci contribuent à la réalisation de son mandat. La charte du Conseil de la Société décrit ses principales responsabilités dans les secteurs suivants : orientation stratégique; gestion du rendement de la

personne à la présidence et planification de la relève; gestion des risques; gestion et intégrité de l'information; gouvernance et efficacité du Conseil.

11. Conformément à la Loi sur le Centre de recherches pour le développement international, le Conseil des gouverneurs se compose de la présidente ou du président du Conseil, de la présidente ou du président de la Société et d'au plus 12 autres membres du Conseil. La personne à la présidence, la personne à la vice-présidence élue par le Conseil et au moins 6 autres membres doivent avoir la citoyenneté canadienne. Pour que les délibérations d'une réunion du Conseil soient valides, 7 membres, dont au moins 4 ayant la citoyenneté canadienne, doivent être présents. Le Conseil doit se réunir au moins deux fois l'an. La nomination de l'ensemble des membres du Conseil se fait par la gouverneure en conseil dans le cadre d'un processus sur lequel la Société n'a aucun contrôle. À l'expiration de leur mandat, les membres du Conseil ne peuvent continuer à exercer leurs fonctions à moins d'un renouvellement de leur nomination. Il s'agit d'une différence par rapport aux autres sociétés d'État, où les membres du Conseil peuvent continuer à exercer leurs fonctions après l'expiration de leur mandat jusqu'à leur remplacement ou au renouvellement de leur nomination.

12. La Loi et la charte du Conseil exigent collectivement la création de quatre comités du Conseil :

- Le Comité exécutif du Conseil doit être mis sur pied, conformément à la Loi sur le Centre de recherches pour le développement international, et il doit se réunir au moins quatre fois par année. Il se compose de la personne à la présidence du comité, de la personne à la présidence de la Société et d'au moins trois autres membres du Conseil. Il exerce les pouvoirs et remplit les fonctions de la Société que lui attribuent les règlements administratifs de celui-ci et soumet le procès-verbal de ses délibérations à la réunion suivante du Conseil. Il est autorisé à exercer l'ensemble des pouvoirs et des fonctions du Conseil entre les réunions, à l'exception de la modification des politiques fondamentales de la Société, de l'augmentation du budget total autorisé de la Société et de l'adoption ou de la modification des règlements administratifs. Pour avoir le quorum, trois membres du Comité doivent être présents à la réunion, dont au moins deux membres ayant la citoyenneté canadienne.
- Le Comité des finances et de l'audit aide le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en ce qui concerne la gestion des finances et la production de rapports, les contrôles internes, l'audit interne et externe, la gestion des risques et les normes d'intégrité et de comportement. Ce comité doit également être mis sur pied conformément à la Loi sur la

gestion des finances publiques et se compose d'au moins trois membres du Conseil. La charte du Conseil exige que ce comité se réunisse au moins trois fois par année.

- Le Comité de la stratégie, du rendement des programmes et de l'apprentissage aide le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance en ce qui concerne la planification stratégique et annuelle de la Société, les orientations des programmes, le suivi du rendement et l'apprentissage organisationnel. Il se compose d'au moins quatre et d'au plus six membres, y compris la personne à la présidence de la Société. La charte du Conseil exige que ce comité se réunisse au moins trois fois par année.
- Le Comité des ressources humaines, quant à lui, aide le Conseil à exercer son rôle de surveillance en ce qui concerne l'application de politiques et de pratiques judicieuses en matière de ressources humaines. Il se compose d'au moins trois membres du Conseil, y compris la personne à la présidence de la Société. La charte du Conseil exige que ce comité se réunisse au moins trois fois par année.


13. **Planification stratégique** — Les organisations utilisent un processus de planification stratégique systématique pour définir leur orientation et prendre des décisions sur l'affectation des ressources afin d'atteindre leurs objectifs à long terme. Le processus de planification stratégique de la Société a permis d'élaborer la Stratégie 2030 de dix ans, qui officialise les priorités de l'organisation en matière de programmes et l'oriente de sorte à contribuer de façon significative à la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies d'ici 2030. La Société prépare un document annuel sur les priorités, l'affectation des ressources et le budget, qui constitue l'un des mécanismes soutenant la mise en œuvre de la stratégie à long terme.



14. **Gestion des risques organisationnels** — Les sociétés doivent recenser et atténuer les risques susceptibles de compromettre la réalisation de leurs objectifs. Les différents risques relevés doivent être évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur incidence s'ils survenaient, de manière à accorder l'attention voulue à leur atténuation. Par conséquent, la mise en place de stratégies d'atténuation bien définies, d'énoncés sur l'appétit pour le risque et de seuils de tolérance, ainsi que de plans d'action détaillés et assortis d'échéanciers, puis le suivi de leur efficacité permettent au Conseil et à la direction de s'assurer que la Société dispose de pratiques efficaces pour atténuer ces risques. La Société a déterminé les principaux risques auxquels elle est exposée, lesquels concernent la réputation, le financement, la cybersécurité et le bien-être des employées et employés.


Gouvernance de la
Société

15. **Constatations** — Nous avons constaté que les sièges vacants au Conseil constituaient un défaut grave dans la gouvernance de la Société ([voir la pièce 2](#)).




Pièce 2 — Gouvernance de la Société — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Nomination et compétences des membres du Conseil</p>	<p>Les membres du Conseil possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s’acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Le Conseil avait élaboré une grille des compétences répertoriant les connaissances générales de chaque membre du Conseil ainsi que son domaine de compétence pour chacun des thèmes des programmes de la Société. Le Conseil avait recensé les domaines à améliorer et communiqué cette évaluation au ministre responsable de la Société à l’époque.</p> <p>La Société avait élaboré et recommandé un plan de perfectionnement et de formation qui a été approuvé par le Comité exécutif du Conseil.</p> <p>La Société avait appuyé le recours exceptionnel à des spécialistes externes par le Conseil afin d’approfondir les connaissances de celui-ci sur des sujets particuliers.</p> <p>Défaut grave</p> <p>Au 10 juin 2025, le Conseil ne comptait que quatre membres puisque dix postes étaient vacants, ce qui l’empêchait de tenir des réunions valides, car il ne pouvait pas atteindre le quorum. Le nombre de postes vacants s’est soldé par l’absence d’un Conseil et de comités fonctionnels, ce qui empêchait les membres de s’acquitter de leur rôle de surveillance et compromettait leur capacité à prendre des décisions. En novembre 2025, la gouverneure en conseil a nommé quatre membres. Ainsi, le nombre de membres du Conseil est passé à huit, ce qui a permis d’atteindre le quorum.</p>	<p style="text-align: center;"></p>

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil	Le Conseil fonctionnait de manière indépendante.	<p>La Société disposait d'un code de conduite qui s'appliquait à la fois aux membres du Conseil et aux membres du personnel. Les membres du Conseil soumettaient une déclaration annuelle dans laquelle elles et ils reconnaissaient le code de conduite et s'engageaient à le respecter ainsi qu'à servir au mieux les intérêts de la Société.</p> <p>La charte du Conseil précisait que la direction, et non les membres du Conseil, approuvait le financement accordé aux projets individuels ou aux bénéficiaires. La charte décrivait également la manière dont les conflits d'intérêts possibles devaient être gérés.</p> <p>Lorsque le Conseil des gouverneurs était fonctionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il prenait des décisions de façon indépendante de la direction et tenait régulièrement des réunions à huis clos en l'absence des membres de la direction; • il demandait aux membres du Conseil de déclarer tout conflit d'intérêts au début des réunions. 	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil a établi une orientation stratégique.	<p>Lorsque le Conseil des gouverneurs était fonctionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il a approuvé un document de planification annuelle contenant des renseignements sur les priorités, les programmes, l'affectation des ressources et les budgets de la Société à l'appui de la mise en œuvre de la Stratégie 2030 de cette dernière; • il a activement participé à la définition des objectifs annuels de la présidente de la Société et à l'évaluation de son rendement par rapport à ces objectifs. Les objectifs de rendement étaient liés aux objectifs stratégiques de la Société établis dans la Stratégie 2030. 	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil	Le Conseil a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du Conseil et de ses comités étaient définis dans divers documents.</p> <p>Des plans de travail annuels soutenaient les activités de surveillance du Conseil et de ses comités.</p> <p>Lorsque le Conseil des gouverneurs était fonctionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Conseil et ses comités recevaient des renseignements sur divers sujets dont les membres discutaient par la suite, notamment les différentes mesures de rendement organisationnel, les progrès réalisés par rapport à la mise en œuvre de la Stratégie 2030, la situation financière de la Société, la gestion des risques, l’environnement opérationnel actuel et l’avancement des divers projets et diverses initiatives; la surveillance assurée par le Conseil était appuyée par la fonction d’audit interne, qui a réalisé des audits s’appuyant sur le plan d’audit fondé sur les risques de la Société; la direction rendait compte au Conseil de ses progrès relatifs à la mise en œuvre de mesures en réponse aux recommandations formulées dans les audits. 	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

16. **Défaut grave — Nomination et compétences des membres du Conseil** — Le Conseil avait continué d’informer les ministres responsables des postes vacants existants et des mandats qui étaient sur le point d’expirer. Néanmoins, le 10 juin 2025, le Conseil n’avait que 4 membres du Conseil sur un total possible de 14 membres après l’expiration du mandat de quelques membres au début du mois. Sans un quorum de 7 membres du Conseil, les délibérations des réunions du Conseil ne pouvaient pas être considérées comme étant valides.

17. Compte tenu de la diminution de la capacité du Conseil en raison des nombreux postes vacants, le plan de la Société était que les quatre membres du Conseil restants continuent de se réunir afin

que la direction puisse les informer du rendement de la Société, même si les délibérations de ces réunions du Conseil n'étaient pas valides. Bien que le Comité des finances et d'audit continuait à s'acquitter de ses fonctions ne nécessitant aucune résolution du Conseil, les autres comités du Conseil avaient cessé d'assumer leurs rôles et responsabilités.

18. La gouverneure en conseil a nommé deux membres en date du 5 novembre 2025 et deux autres membres en date du 13 novembre 2025. Ces ajouts ont augmenté le nombre de membres à huit, ce qui a permis au Conseil d'atteindre le quorum et de tenir des réunions valides. La gouverneure en conseil a nommé un autre membre en date du 26 janvier 2026, ce qui porte le nombre de membres à 9.

19. Nous avons signalé un défaut grave à cet égard dans notre [rapport d'examen spécial de 2016 présenté à la Société](#). Nous avons indiqué que la Société n'avait pas un nombre suffisant de membres du Conseil pour s'assurer de maintenir le quorum de façon continue. La Société ne comptait que 7 ou 8 membres du Conseil sur 14 en raison de retards dans les nominations, ce qui a empêché le Conseil d'atteindre le quorum obligatoire de 7 au cours de plusieurs réunions. Par conséquent, ces retards compromettaient la capacité du Conseil de délibérer valablement. Toutefois, l'incidence en 2016 n'était pas aussi grave que lorsque le Conseil ne comptait que 4 membres du Conseil pendant environ 5 mois en 2025.


20. **Recommandation** — Le Centre de recherches pour le développement international devrait fournir au ministre le profil mis à jour des compétences, des connaissances et de l'expérience que doivent posséder les membres du Conseil pour assurer une surveillance efficace. Consciente que les membres du Conseil sont nommés dans le cadre d'un processus sur lequel elle n'a aucune prise, la Société devrait continuer de communiquer avec le ministre régulièrement et en temps opportun au sujet des postes vacants actuels et futurs au sein du Conseil afin de veiller à ce que les postes vacants ne perturbent pas le fonctionnement du Conseil.


Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction communiquera au secrétaire d'État (Développement international) les compétences, les connaissances et l'expérience que doivent posséder les membres du Conseil pour assurer une surveillance efficace, et elle entend poursuivre son travail avec le secrétaire d'État et d'autres parties prenantes du gouvernement pour veiller à la nomination de personnes pour siéger au Conseil des gouverneurs afin de pourvoir les postes vacants actuels et futurs.

Planification stratégique




21. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour assurer une planification stratégique, mais que des améliorations devaient être apportées aux processus de mesure et de surveillance du rendement et de communication des résultats à cet égard ([voir la pièce 3](#)).

Pièce 3 — Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan et des objectifs stratégiques qui cadrent avec son mandat.	<p>La Stratégie 2030 de la Société définit les objectifs organisationnels et ses priorités en matière de programmes sur une période de dix ans, qui concordent avec son mandat législatif. La Société avait publié ce document sur son site Web.</p> <p>La Société disposait d'autres ressources axées sur des sujets particuliers favorisant certains aspects de sa stratégie globale, tels que les stratégies relatives aux personnes et à la cybersécurité, de même qu'un cadre et une feuille de route ayant trait aux indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard</p>	<p>La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a surveillé les progrès par rapport à ces indicateurs et a communiqué les résultats à cet égard.</p>	<p>Le cadre de surveillance, d'évaluation et d'apprentissage de la Société décrivait en détail la façon dont la Société assure le suivi et l'évaluation de ses progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de la Stratégie 2030 à l'aide des indicateurs de rendement et des cibles établis.</p> <p>Les exigences internes en matière de surveillance et de rapports, y compris au Conseil, étaient aussi établies dans le cadre de surveillance, d'évaluation et d'apprentissage, et avaient été respectées. Ces exigences comprenaient la production d'un rapport annuel sur les progrès ainsi que d'un rapport sur l'apprentissage stratégique et les mesures d'adaptation tous les trois ans.</p> <p>La Société avait présenté au public ses réalisations dans un rapport annuel et tenu une assemblée publique annuelle.</p> <p>La Société avait aussi publié un rapport annuel sur les indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance décrivant ses initiatives et réalisations en matière de durabilité et d'inclusion.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Bien qu'il était mis à la disposition du Conseil et de la direction, le rapport annuel publié par la Société ne comportait pas de cibles ni d'indicateurs de rendement précis en lien avec les trois principaux objectifs de la Stratégie 2030. Par conséquent, les parties intéressées n'étaient pas en mesure d'évaluer rapidement la façon dont la Société atteignait ses objectifs stratégiques.</p>	<p style="text-align: center;"></p>

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

22. Faiblesse — Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard — La Stratégie 2030 de la Société comportait une description de ses trois principaux objectifs et des résultats de développement attendus, de sa contribution aux objectifs de développement durable des Nations Unies, des besoins des personnes qui bénéficient

des résultats de recherche et de sa contribution à chacun des cinq thèmes des programmes prioritaires. Chaque année, la Société décrit ses réalisations dans son rapport annuel publié, qui contient divers renseignements statistiques sur ses projets de recherche et décrit certaines de ses réussites en matière de recherche. Les résultats de développement attendus et les contributions sont représentés de manière qualitative. Nous avons constaté que, même si le rapport contenait certains renseignements sur le rendement liés à l'utilisation des ressources financières, il ne fournissait aucune information sur les indicateurs de rendement de la Société et ses réalisations par rapport aux cibles propres aux trois objectifs stratégiques. Ces renseignements sont mis à la disposition du Conseil et de la direction, mais s'ils ne sont pas publiés, il est difficile pour les parties intéressées à l'extérieur de l'organisation d'évaluer comment la Société réussit à atteindre les principaux objectifs de la Stratégie 2030 et de connaître les résultats des programmes connexes.



23. **Recommandation** — Le Centre de recherches pour le développement international devrait publier ses indicateurs de rendement clés pour chacun des objectifs stratégiques et rendre compte des progrès par rapport aux cibles fixées dans son rapport annuel.


Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En 2026, le Centre de recherches pour le développement international entreprendra son examen intermédiaire de la Stratégie 2030 et s'en servira pour orienter toute modification à apporter à ses indicateurs. Les progrès à l'égard des indicateurs de rendement clés figureront donc dans le rapport annuel de 2026-2027.

Gestion des risques
organisationnels




24. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour recenser et évaluer les risques. Cependant, des améliorations s'imposaient au chapitre de l'atténuation des risques ainsi que du suivi et de la communication de l'information à cet égard ([voir la pièce 4](#)).

Pièce 4 — Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société disposait d'une série de documents mis à jour récemment sur la gestion des risques, notamment des politiques, un cadre et des procédures. Son approche de gestion des risques comportait des éléments clés de saines pratiques de gestion des risques, y compris un profil de risque de l'organisation.</p> <p>La Société avait relevé de nombreux risques stratégiques et opérationnels, qui avaient été regroupés en quatre principaux risques organisationnels. La gravité de tous les risques avait été évaluée en fonction de leur probabilité et des répercussions possibles.</p>	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société avait élaboré des énoncés sur l'appétit pour le risque et établi des seuils de tolérance au risque ainsi que des indicateurs de rendement clés et des cibles connexes.</p> <p>La Société avait cerné des mesures d'atténuation des risques actuels et futurs, établi un calendrier et déterminé les responsables pour leur mise en œuvre.</p> <p>Les mesures d'atténuation des risques comprenaient l'établissement d'un plan de reprise après sinistre et de continuité des activités, la planification de la relève pour les postes de direction clés, la surveillance continue de la cybersécurité et les essais connexes ainsi que l'obtention chaque année de la confirmation des membres du personnel concernant leur compréhension du code de conduite de l'organisation.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Parmi les mesures d'atténuation des risques sélectionnées aux fins d'examen, certaines n'avaient pas été mises en œuvre, exposant ainsi la Société à une menace plus grande à l'égard de ces risques.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi des risques et communication d'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué l'information à cet égard.	<p>La direction et le Conseil se servaient du profil de risque de l'organisation pour tenir chaque année une discussion ciblée sur les risques et leurs mesures d'atténuation.</p> <p>La Société avait en place un comité sur la gestion des risques qui se réunissait tous les trimestres.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Les rapports au Conseil et à la direction n'indiquaient pas clairement l'état d'avancement des mesures d'atténuation des risques et ne précisaient pas la mesure par rapport à la tolérance au risque établie qui les aiderait à mieux évaluer l'efficacité de la gestion des risques de la Société.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

25. **Faiblesses — Atténuation et surveillance des risques et communication de l'information à cet égard** — La Société avait relevé divers contrôles en continu et mesures d'atténuation des risques précises en lien avec ses risques organisationnels. Au total, 7 des 12 stratégies d'atténuation sélectionnées aux fins d'examen n'avaient pas été entièrement exécutées comme prévu. Par exemple, en réponse au risque organisationnel en matière de cybersécurité, la Société avait préparé un plan de continuité des activités et la politique de sécurité en vigueur exigeait que le plan soit mis à l'essai régulièrement. Bien que la réalisation d'essais, tels que des exercices de simulation, soit exigée depuis 2021, un premier exercice avait été réalisé en mai 2025.

26. Nous avons également constaté que, bien que les dates cibles pour la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques précises figuraient dans le profil de risque de l'organisation, les communications internes au Conseil et à la direction n'avaient pas indiqué par la suite si ces stratégies avaient été mises en œuvre au plus tard aux dates cibles ou si de nouvelles dates cibles avaient été fixées. De plus, la Société avait fixé des seuils de tolérance au risque associés à des indicateurs de rendement précis à l'appui de son appétit pour le risque mentionné, mais les communications sur les réalisations à cet égard n'avaient pas encore été entreprises. Sans ces communications, la direction et le Conseil ne pouvaient

pas facilement déterminer comment les mesures d'atténuation des risques contribuaient à la gestion des risques auxquels la Société était exposée.

27. **Recommandation** — Le Centre de recherches pour le développement international devrait faire rapport régulièrement au Conseil et à la direction de l'état d'avancement des mesures d'atténuation des risques pour veiller à ce que ces mesures soient mises en œuvre de façon appropriée. Il devrait aussi communiquer les résultats par rapport aux indicateurs de rendement clés et aux cibles connexes des seuils de tolérance au risque fixés.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À l'avenir, des mises à jour de mi-exercice et de fin d'exercice sur les stratégies d'atténuation des risques organisationnels ainsi que les résultats concernant les indicateurs de rendement clés de la tolérance au risque du Centre de recherches pour le développement international seront examinés chaque année par son comité de gestion et le Conseil.

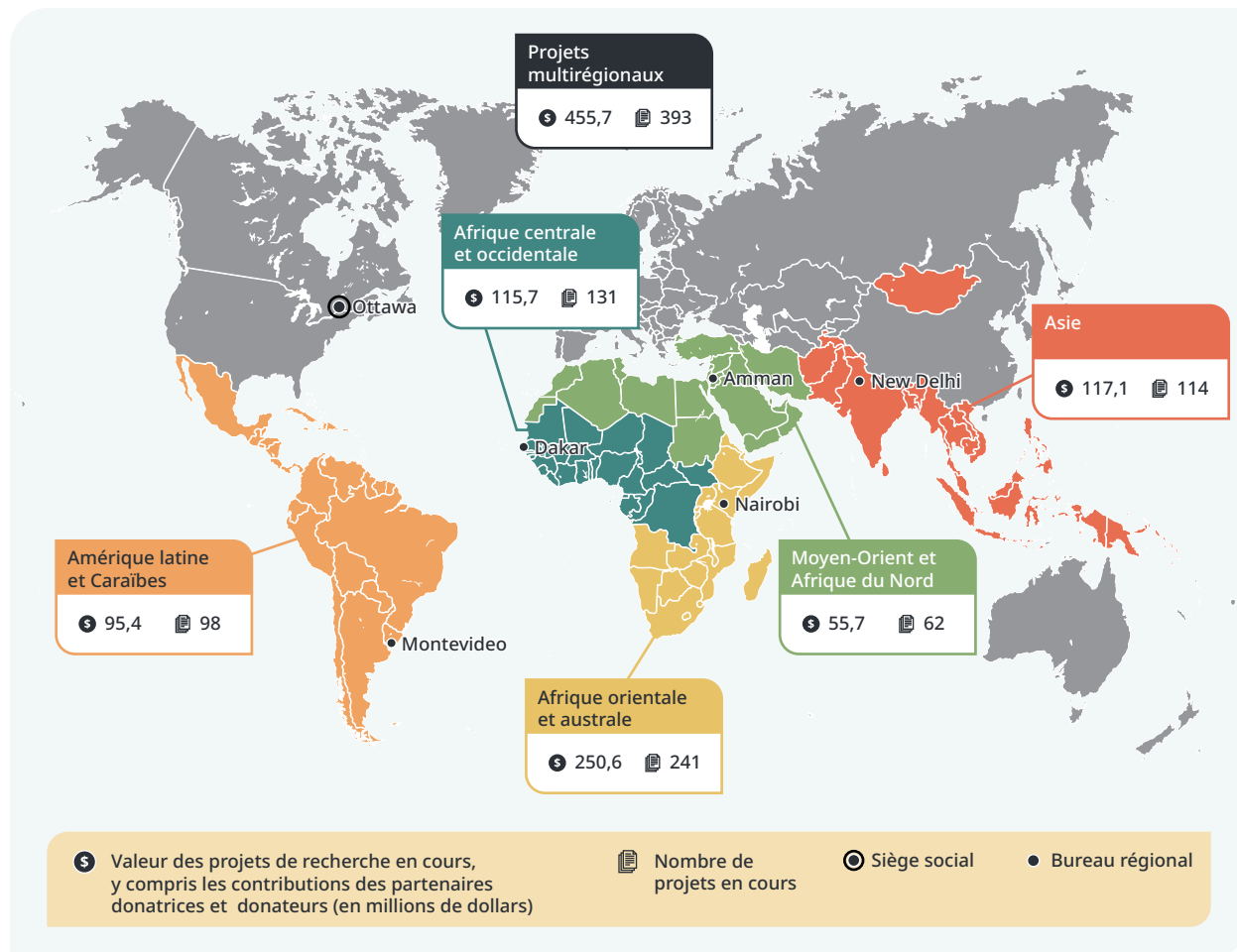
Gestion des opérations

La Société disposait de bonnes méthodes pour gérer les opérations, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la gestion des projets de recherche

Contexte

28. La Société n'effectue pas directement de recherches. Elle appuie plutôt des chercheuses et chercheurs externes en leur accordant un financement soit entièrement au moyen de ses propres ressources, soit au moyen d'ententes de cofinancement comprenant des fonds fournis par des partenaires donatrices et donateurs ([voir la pièce 5](#)).

Pièce 5 — Projets de recherche en cours menés dans différentes régions du monde par le Centre de recherches pour le développement international à la fin de l'exercice 2024-2025



Source : D'après des renseignements du Centre de recherches pour le développement international

Lire la description textuelle de la pièce 5

29. Les projets de recherche commencent habituellement par des appels de propositions ouverts ou des consultations directes avec des chercheuses et chercheurs ou des institutions. Une fois les fonds octroyés pour les projets de recherche admissibles, la Société surveille les progrès en demandant aux bénéficiaires de produire des rapports périodiques et en menant ses propres activités de surveillance. Elle évalue les résultats de recherche afin de déterminer la concordance avec les objectifs du projet et les buts organisationnels plus vastes. De plus, la Société appuie la communication des résultats de recherche pour veiller à ce que les connaissances acquises soient accessibles et permettent d'orienter les politiques, les méthodes et les autres recherches.

30. Planification opérationnelle, mesure et surveillance du rendement opérationnel et communication des résultats —

La planification opérationnelle est le résultat du travail en coordination des directions générales de la Société en vue d'exécuter le plan stratégique pluriannuel. Le but consiste à définir les objectifs, les activités prioritaires, les ressources et les mesures nécessaires pour réussir. Les trois principales directions générales de la Société (programmes et partenariats; ressources; stratégie, régions et politiques) doivent suivre la progression des plans opérationnels et rendre des comptes à la haute direction et au Conseil des gouverneurs.

31. Appui de la recherche — Le principal objectif consistant à investir dans la recherche et l'innovation de haute qualité dans les pays en développement vise à renforcer la capacité de ces pays à effectuer des travaux de recherche et d'innovation fondés sur des données probantes afin de résoudre leurs propres problèmes de développement ainsi que de contribuer aux solutions mondiales de plus grande envergure. Les résultats de recherche visent à refléter et à aborder les besoins et points de vue des populations vulnérables et marginalisées, menant à la formulation de recommandations et à la prise de mesures.

32. Communication des résultats de la recherche —

Appuyant la recherche, la Société reconnaît que la communication des résultats de recherche et des connaissances doit être claire et intelligible, de même qu'accessible et pertinente pour les utilisatrices et utilisateurs afin de favoriser la compréhension et l'utilisation des résultats de recherche.

33. Collaboration avec les donatrices et donateurs —

Cet objectif se rapporte à l'établissement d'alliances et à la collaboration avec les partenaires des alliances pour obtenir des résultats, qui cadrent avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et l'objectif de développement durable 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs). L'objectif est de renforcer et d'élargir la collaboration de la Société avec les partenaires de financement actuels et de chercher à former de nouvelles alliances, sachant que l'accroissement des ressources disponibles pour la recherche peut augmenter la valeur des investissements de la Société dans la recherche au service du développement.




Planification
opérationnelle,
mesure et surveillance
du rendement
opérationnel et
communication
des résultats

34. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour assurer la planification opérationnelle, la mesure et la surveillance du rendement opérationnel et la communication des résultats à cet égard ([pièce 6](#)).

Pièce 6 — Planification opérationnelle, mesure et surveillance du rendement opérationnel et communications des résultats : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La planification opérationnelle de la Société cadrerait avec ses objectifs stratégiques.	La Société avait en place des plans quinquennaux pour guider la mise en œuvre afin qu'il lui soit possible de respecter les cinq thèmes de ses programmes prioritaires. Ces plans étaient axés sur les résultats intermédiaires de la Stratégie 2030 et servaient de base à l'établissement des priorités et des budgets annuels des directions générales.	
Mesure et surveillance du rendement opérationnel et communication des résultats	La Société a défini des indicateurs de rendement pour mesurer son rendement opérationnel, a surveillé les progrès réalisés et a communiqué les résultats à cet égard.	La direction avait évalué les progrès réalisés par la Société en ce qui concerne ses priorités annuelles en procédant à une surveillance périodique d'un tableau de bord qui comportait des mesures ayant trait, entre autres, au financement des projets, à la consultation des sources d'information de la Société par le public et aux ressources humaines. La Société avait également assuré un suivi des progrès accomplis dans l'exécution de toutes les activités inscrites dans ses plans des programmes annuels et avait communiqué ces progrès deux fois par année à la direction et au Conseil.	


Légende — Évaluation en fonction des critères établis


-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Appui de la recherche
et communication
des résultats de la
recherche




35. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société utilisait des moyens et méthodes efficaces pour appuyer la recherche et communiquer les résultats de la recherche, mais que des améliorations étaient nécessaires concernant la mise en œuvre de certaines procédures ([voir la pièce 7](#)).

Pièce 7 — Appui de la recherche et communication des résultats de la recherche : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Sélection et gestion des projets de recherche	La Société a sélectionné et géré ses projets de recherche dans le but de réaliser les objectifs établis et d'obtenir les résultats escomptés.	<p>La Société avait documenté ses processus pour la planification et la réalisation des projets de recherche, la production des rapports connexes et la communication des résultats. Ces processus concordaient avec les saines pratiques de gestion et comportaient des activités axées sur l'amélioration continue, dont des examens indépendants effectués à l'interne et à l'externe de la réalisation des projets de recherche et de la communication des résultats de la recherche.</p> <p>La Société avait mené des travaux de recherche qui cadraient avec ses priorités de programmes et contribuaient à atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies, tels qu'ils étaient décrits dans son plan stratégique.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas assuré une mise en œuvre uniforme de certaines des exigences décrites dans les processus que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Communication des résultats de la recherche	La Société a communiqué les résultats de ses recherches dans le but de réaliser les objectifs établis et d'obtenir les résultats escomptés.	La Société avait communiqué les résultats de ses recherches aux autres membres d'organisations gouvernementales et universitaires, ainsi qu'au public, notamment au moyen de conférences, d'articles parus dans diverses publications, de synthèses et d'ateliers. Les résultats de ses recherches étaient également affichés sur son site Web.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

36. Faiblesse — Sélection et gestion des projets de recherche — La Société avait une série de documents, dont des manuels de politiques, des procédures administratives ainsi que des lignes directrices, qui énonçaient les exigences à respecter pour mieux guider l'administration et la gestion des projets tout au long des phases de planification, de mises en œuvre et d'achèvement. Cependant, nous avons constaté que certaines des exigences que nous avons sélectionnées aux fins d'examen ne répondaient pas aux attentes énoncées dans ces documents.

37. Par exemple, les responsables des projets doivent parachever et faire approuver par la direction un rapport de fin de projet dans les trois mois suivant l'achèvement du projet. Le rapport de fin de projet est un document interne qui n'a aucune incidence sur les produits livrables et les paiements. Il comprend plutôt des renseignements qui pourraient aider la Société à améliorer certains aspects de la conception et de la mise en œuvre des projets à venir. Dans l'examen des exigences entourant ce rapport en particulier, sur les 20 projets achevés que nous avons examinés, 7 avaient des rapports de fin de projet produits à temps, 10 avaient été achevés des mois après la date d'échéance prévue et 3 n'avaient pas été achevés.


38. Recommandation — Le Centre de recherches pour le développement international devrait procéder à l'examen et à la mise à jour des processus et procédures de gestion de ses projets de recherche afin de veiller à ce que les exigences continuent d'apporter une valeur ajoutée. La Société devrait ensuite s'assurer que ces processus et procédures sont mis en œuvre comme prévu.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Dans le cadre du déploiement de la nouvelle interface du portail à l'intention des bénéficiaires du Centre de recherches pour le développement international, les processus et procédures de gestion des projets de recherche sont examinés et améliorés de façon continue, incluant notamment une meilleure intégration du processus de traitement des rapports de fin de projet, qui continue d'apporter une valeur ajoutée pour la gestion des programmes. Ces travaux seront achevés d'ici juin 2026.




Collaboration avec
les donatrices et
donateurs

39. **Constatations** — Le Centre de recherches pour le développement international disposait de bonnes méthodes pour collaborer avec les donatrices et donateurs ([voir la pièce 8](#)).

Pièce 8 — Collaboration avec les donatrices et donateurs : Principales constatations
et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Partenariat avec les donatrices et donateurs	La Société a sélectionné les donatrices et donateurs et a travaillé avec ces personnes dans le but de réaliser les objectifs établis et d'obtenir les résultats escomptés.	<p>La Société avait adopté une stratégie d'établissement de partenariats de financement offrant des résultats définis visant à accroître les ressources financières et à diversifier sa base de donatrices et de donateurs.</p> <p>La Société avait documenté son processus d'établissement des accords de partenariat avec les donatrices et donateurs. Ces accords définissaient les thèmes sur lesquels reposaient les investissements au titre des programmes et établissaient des pratiques pour la surveillance continue, telles que la mise sur pied de comités de surveillance et l'établissement d'exigences concernant les rapports provisoires et définitifs sur la mise en œuvre de ces accords.</p> <p>Au moyen de rapports officiels, la Société présentait aux donatrices et donateurs les progrès et les résultats liés aux projets de recherches financés.</p> <p>La Société avait mis en place des processus d'évaluation et d'examen des leçons tirées de programmes financés à l'externe. Une évaluation du genre a été effectuée en 2024, et les leçons tirées ont été communiquées au personnel du programme.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Conclusion

40. À notre avis, compte tenu des critères établis, la gouvernance de la Société comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que le Centre de recherches pour le développement international avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Centre de recherches pour le développement international a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la Loi sur la gestion des finances publiques, la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses opérations sont menées avec efficacité.

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la Loi, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de diligence, d'objectivité, de compétence professionnelle, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport d'audit sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Centre de recherches pour le développement international que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Étendue et méthode

L'étendue de l'examen spécial du Centre de recherches pour le développement international était fondée sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques et de ses principales activités opérationnelles et de gestion.

Dans le cadre de notre examen, nous avons mené des entretiens avec des membres du Conseil, la haute direction et d'autres membres du personnel afin d'acquérir une compréhension des moyens et des méthodes de la Société. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen.

Nous avons également sélectionné des échantillons dans des moyens et méthodes en nous fondant sur notre jugement professionnel pour vérifier si certaines exigences en matière de gestion de projet avaient été respectées. Plus particulièrement, nos essais visant à évaluer les moyens et méthodes liés à la sélection et à la gestion des projets de recherche, à la communication des résultats de recherche et aux partenariats avec les donatrices et donateurs avaient porté sur des projets qui en étaient à la phase de planification, de mise en œuvre ou de production de rapports dans leur cycle de vie.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun audit interne.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

The Institute of Internal Auditors, Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Loi sur les conflits d'intérêts

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur le Centre de recherches pour le développement international

Centre de recherches pour le développement international, règlements administratifs

Centre de recherches pour le développement international, charte du Conseil

Planification stratégique

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, 2019

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur le Centre de recherches pour le développement international

Centre de recherches pour le développement international, Stratégie 2030, 2021

Centre de recherches pour le développement international, cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Gestion des risques organisationnels

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré — Évaluation des risques d'entreprise, 2017

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Organisation internationale de normalisation, ISO 31000 — Management du risque — Lignes directrices, 2018

Centre de recherches pour le développement international, Manuel des politiques de gestion

Appui de la recherche

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Project Management Institute Inc., Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 7^e édition, 2021

Centre de recherches pour le développement international, Stratégie 2030, 2021

Centre de recherches pour le développement international, Manuel des politiques de gestion

Communication des résultats de la recherche

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Project Management Institute Inc., Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 7^e édition, 2021

Centre de recherches pour le développement international, Stratégie 2030, 2021

Centre de recherches pour le développement international, Manuel des politiques de gestion

Centre de recherches pour le développement international, cadre d'échange de connaissances

Collaboration avec les donatrices et donateurs

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Project Management Institute Inc., Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 7^e édition, 2021

Centre de recherches pour le développement international, Stratégie 2030, 2021

Centre de recherches pour le développement international, Manuel des politiques de gestion

Centre de recherches pour le développement international, stratégie d'établissement de partenariats de financement

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} septembre 2024 au 30 avril 2025, sauf en ce qui concerne les nominations et compétences du Conseil en matière de gouvernance, pour lesquelles la période a été prolongée jusqu'au 30 novembre 2025. Cette dernière période a été prolongée, car la Loi sur la gestion des finances publiques exige que le rapport d'examen spécial soit reçu par un conseil d'une société, et avant la mi-novembre, les membres du Conseil n'étaient pas en nombre suffisant pour atteindre le quorum afin que les délibérations ayant lieu pendant les réunions soient considérées comme étant valides. Il s'agit des périodes auxquelles s'applique la conclusion de l'audit.

Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 2 février 2026, à Ottawa, au Canada.

Date de la présentation du rapport au Conseil des gouverneurs

Le rapport a été présenté au Conseil des gouverneurs le 19 mars 2026.

Équipe d'audit

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Dusan Duvnjak, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

Recommandations et réponses de la Société

Dans ce tableau, le numéro du paragraphe qui précède la recommandation indique l'emplacement de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponses
<p>20. Le Centre de recherches pour le développement international devrait fournir au ministre le profil mis à jour des compétences, des connaissances et de l'expérience que doivent posséder les membres du Conseil pour assurer une surveillance efficace. Consciente que les membres du Conseil sont nommés dans le cadre d'un processus sur lequel elle n'a aucune prise, la Société devrait continuer de communiquer avec le ministre régulièrement et en temps opportun au sujet des postes vacants actuels et futurs au sein du Conseil afin de veiller à ce que les postes vacants ne perturbent pas le fonctionnement du Conseil.</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction communiquera au secrétaire d'État pour le Développement international les compétences, les connaissances et l'expérience que doivent posséder les membres du Conseil pour assurer une surveillance efficace, et elle entend poursuivre son travail avec le secrétaire d'État et d'autres parties prenantes du gouvernement pour veiller à la nomination de personnes pour siéger au Conseil des gouverneurs afin de pourvoir les postes vacants actuels et futurs.</p>
<p>24. Le Centre de recherches pour le développement international devrait publier ses indicateurs de rendement clés pour chacun des objectifs stratégiques et rendre compte des progrès par rapport aux cibles fixées dans son rapport annuel.</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En 2026, le Centre de recherches pour le développement international entreprendra son examen intermédiaire de la Stratégie 2030 et s'en servira pour orienter toute modification à apporter à ses indicateurs. Les progrès à l'égard des indicateurs de rendement clés figureront donc dans le rapport annuel de 2026-2027.</p>
<p>28. Le Centre de recherches pour le développement international devrait faire rapport régulièrement au Conseil et à la direction de l'état d'avancement des mesures d'atténuation des risques pour veiller à ce que ces mesures soient mises en œuvre de façon appropriée. Il devrait aussi communiquer les résultats par rapport aux indicateurs de rendement clés et aux cibles connexes des seuils de tolérance au risque fixés.</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À l'avenir, des mises à jour de mi-exercice et de fin d'exercice sur les stratégies d'atténuation des risques organisationnels ainsi que les résultats concernant les indicateurs de rendement clés de la tolérance au risque du Centre de recherches pour le développement international seront examinés chaque année par son comité de gestion et le Conseil.</p>
<p>38. Le Centre de recherches pour le développement international devrait procéder à l'examen et à la mise à jour des processus et procédures de gestion de ses projets de recherche afin de veiller à ce que les exigences continuent d'apporter une valeur ajoutée. La Société devrait ensuite s'assurer que ces processus et procédures sont mis en œuvre comme prévu.</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Dans le cadre du déploiement de la nouvelle interface du portail à l'intention des bénéficiaires du Centre de recherches pour le développement international, les processus et procédures de gestion des projets de recherche sont examinés et améliorés de façon continue, incluant notamment une meilleure intégration du processus de traitement des rapports de fin de projet, qui continue d'apporter une valeur ajoutée pour la gestion des programmes. Ces travaux seront achevés d'ici janvier 2026.</p>

Annexe—Description textuelle de la pièce

Voici la description textuelle de la pièce.

Pièce 5 — Projets de recherche en cours menés dans différentes régions du monde par le Centre de recherche pour le développement international à la fin de l'exercice 2024-2025 — Version textuelle

Cette carte illustre les cinq régions du monde où des projets de recherche en cours ont reçu du financement par le Centre de recherches pour le développement international pour l'exercice 2024-2025 : Asie, Afrique centrale et occidentale, Afrique orientale et australe, Amérique latine et Caraïbes et Moyen-Orient et Afrique du Nord. Pour chaque région, la carte illustre la valeur des projets en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, le nombre de projets en cours et l'emplacement du bureau régional.

Elle indique aussi l'emplacement du siège social du Centre de recherches pour le développement international, qui se situe à Ottawa, au Canada.

En Asie, la valeur des projets en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, se chiffrait à 117,1 millions de dollars et il y avait 114 projets en cours. Le bureau régional se situe à New Delhi, en Inde.

En Afrique centrale et occidentale, la valeur des projets en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, se chiffrait à 115,7 millions de dollars et il y avait 131 projets en cours. Le bureau régional se situe à Dakar, au Sénégal.

En Afrique orientale et australe, la valeur des projets en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, se chiffrait à 250,6 millions de dollars et il y avait 241 projets en cours. Le bureau régional se situe à Nairobi, au Kenya.

En Amérique latine et aux Caraïbes, la valeur des projets en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, se chiffrait à 95,4 millions de dollars et il y avait 98 projets en cours. Le bureau régional se situe à Montevideo, en Uruguay.

Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, la valeur des projets en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, se chiffrait à 55,7 millions de dollars et il y avait 62 projets en cours. Le bureau régional se situe à Amman, en Jordanie.

La carte illustre aussi que la valeur des projets multirégionaux en cours, y compris les contributions des partenaires donatrices et donateurs, se chiffrait à 455,7 millions de dollars et il y avait 393 projets multirégionaux en cours.

Source : D'après des renseignements du Centre de recherches pour le développement international

 [Retour à la pièce 5](#)



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada