



GLOBAL CENTRE FOR PLURALISM
CENTRE MONDIAL DU PLURALISME

Plan d'entreprise 2015



Table des matières

1	Mot du secrétaire général	PAGE 02
2	Mission	PAGE 04
3	Faits saillants de 2014	PAGE 08
4	Plans et priorités de 2015	PAGE 10
5	Gestion du Fonds	PAGE 16
6	Prévision des dépenses et des revenus	PAGE 18
7	Atténuation des risques	PAGE 19

01

Mot du secrétaire
général

Le monde a besoin de plus de pluralisme.

Les succès des partis opposés à l'immigration lors des récentes élections européennes révèlent les tensions et les difficultés des sociétés qui n'ont pas l'habitude de vivre avec la diversité.

Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, de nombreuses sociétés historiquement diversifiées et souvent divisées sont coincées dans des politiques de repli qui entraînent certaines d'entre elles au conflit ouvert. Inversement, en Tunisie – où les partis politiques et la société civile ont collaboré pour ébaucher et adopter une nouvelle Constitution et de nouvelles politiques inclusives – nous constatons clairement les avantages à choisir le pluralisme.

Dans trop d'endroits autour du monde, ne pas choisir le pluralisme se paie malheureusement, et inlassablement, en pertes de vies humaines.

En 2015, le Centre mondial du pluralisme continuera de développer ses programmes en vue de l'ouverture, en 2017, de son siège social international situé au 330, promenade Sussex, à Ottawa. Construit pour abriter les Archives nationales du Canada, et accueillant plus récemment le Musée canadien de la guerre, cet édifice patrimonial canadien est en cours de rénovation.

Une fois dans ses locaux permanents, le Centre servira la communauté mondiale en tant que destination internationale pour le dialogue sur les sources de cohésion et de fractures dans les sociétés diversifiées, et sur les chemins menant au pluralisme.

Comme l'a remarqué le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés António Guterres lors de l'allocution qu'il a prononcée à la Conférence annuelle sur le pluralisme au Centre en mai 2014, « la diversité n'est pas une menace. La diversité représente la richesse de nos communautés. Nous devons nous unir contre toutes les formes d'irrationalisme et de manipulation qui entraînent la haine, qu'il s'agisse de politique, de populisme, de nationalisme racial ou de fondamentalisme religieux. »

John McNee
Secrétaire général

02

Mission

En travaillant avec des partenaires de partout dans le monde, le Centre fait progresser le respect de la diversité à travers l'échange de connaissances. Ses programmes :

- › canalisent l'expérience locale et les perspectives mondiales sur les sources de cohésion et de fracture dans les sociétés diversifiées et divisées;
- › convoquent les dirigeants du changement locaux et internationaux pour qu'ils tracent les chemins vers le pluralisme dans des endroits et selon des cas précis;
- › identifient les facteurs de risque de détérioration du pluralisme et suivent les situations émergentes pour sensibiliser à la menace d'échec.



Le Centre mondial du pluralisme est un nouveau centre de recherche et d'éducation situé à Ottawa, au Canada. Fondé par Son Altesse l'Aga Khan en partenariat avec le gouvernement du Canada, le Centre s'inspire du pluralisme canadien, lequel démontre ce que les gouvernements et les citoyens peuvent réaliser lorsque la diversité humaine est valorisée et reconnue en tant que fondement d'une citoyenneté partagée.



Le pluralisme

Chaque société est diversifiée à sa façon. Néanmoins, la citoyenneté inclusive n'est toujours pas la norme générale.

Dans plusieurs endroits, la diabolisation de la diversité érode les liens civiques et compromet la paix. Mais il existe une solution alternative. Les sociétés divisées peuvent choisir un autre chemin.

Le pluralisme est une éthique de respect des différences humaines. Dans les sociétés pluralistes, chaque personne est considérée comme un membre prisé de la nation civique et une composante égale de l'État.

L'engagement envers le pluralisme exige souvent d'accroître l'accès à la citoyenneté et à la nationalité; concrètement et légalement. Les sociétés civiles et les gouvernements doivent coopérer et diriger en ce sens.



03

Faits saillants de 2014

La mise en œuvre et le développement des programmes ont progressé en 2014, de concert avec la planification du futur déménagement du Centre dans ses quartiers permanents en 2017. Le travail s'est poursuivi dans nos trois volets principaux : l'échange de connaissances, la portée mondiale et le développement institutionnel.

Échange de connaissances

› Le travail s'est poursuivi pour élaborer « L'optique du pluralisme », un outil que le Centre et d'autres institutions pourront utiliser pour comprendre les moteurs du pluralisme et les facteurs de risque d'échec dans les sociétés diversifiées. En octobre, le Centre a convoqué un groupe de spécialistes internationaux représentant l'Europe, l'Asie, l'Afrique et les Amériques pour contribuer à la conception de cet outil.

- › Le Centre a continué de suivre le développement du pluralisme au Kirghizstan et au Kenya, où les contextes du pluralisme ont changé durant l'année, créant une ouverture dans un pays et une fermeture dans un autre. Dans les deux pays, notre travail en 2014 a souligné un appétit pour l'apprentissage comparatif et le dialogue sur les fondements de l'identité civique.
- › En décembre, le Centre a commandité la participation de divers dirigeants de la société civile kényane à l'École d'été sur le pluralisme de l'Institut Kosmopolis aux Pays-Bas. En 2014, l'École se déroulera en Afrique du Sud et accueillera des participants de l'Inde, de l'Indonésie, de l'Ouganda, de l'Afrique du Sud et du Kenya. En 2014, le Centre s'est joint à la Fondation Aga Khan États-Unis et à la Banque mondiale en tant que partenaire du savoir pour un projet axé sur la mise en place d'approches favorables à la cohésion sociale au Kirghizstan.



Forum sur le pluralisme portant sur le Kenya

Portée mondiale

- › Coprésented par le Centre mondial du pluralisme, le Centre de recherches pour le développement international (Canada) et l'Institut Katiba (Kenya), le Forum sur le pluralisme d'avril dernier présentait une discussion entre experts. Ces derniers ont abordé la question du pluralisme et de la responsabilité publique dans les premières phases de l'application de la Constitution kényane de 2010. Les panélistes invités étaient Yash Ghai, Karuti Kanyinga et Patricia Kameri-Mbote, tous trois du Kenya.
- › Le Forum de l'automne a réuni Charles Taylor (Canada) et Rajeev Bhargava (Inde) à l'occasion d'une conversation sur les fondements du pluralisme en Inde et au Canada. Jane Jenson de l'Université de Montréal a animé la discussion.
- › En mai, notre troisième Conférence annuelle sur le pluralisme a présenté le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés António Guterres. Ce dernier a élucidé les liens entre le pluralisme et la crise mondiale de réfugiés. La Conférence a été diffusée en ligne en partenariat avec le Globe and Mail, attirant un public international de plus de 1 200 participants.

Développement institutionnel

- › En 2014, les partenaires du Centre ont été, notamment, l'Institut Katiba et l'Université de Nairobi (Kenya), le Centre de recherches pour le développement international (Canada), la Fondation Aga Khan États-Unis et la Banque mondiale (É.-U.), le Centre pour l'étude des sociétés en développement (Inde) et l'Institut Kosmopolis (Pays-Bas).
- › En 2014, le Centre a inauguré son nouveau logo, un quadrant de « guillemets » qui symbolise l'importance du dialogue et de l'échange pour les institutions et les pratiques du pluralisme.



Son Altesse l'Aga Khan accueille les invités, mai 2014

04

Plans et priorités de 2015

En 2015, le Centre mondial du pluralisme continuera d'exécuter son programme stratégique axé sur :

- › la recherche appliquée pour concevoir « L'optique du pluralisme »;
- › des études de cas par pays, actuelles et nouvelles, pour tester des approches d'engagement;
- › le dialogue public sur le pluralisme à travers une série d'événements établis;
- › les communications et la conception d'un prix pour sensibiliser au pluralisme;
- › le projet de rénovation de l'édifice de la promenade Sussex; et
- › la planification des programmes du siège social international du Centre en 2017 et au-delà.

Pour appuyer ce travail, le Centre augmentera son budget ainsi que son personnel en 2015.

L'optique du pluralisme : appliquer les moteurs du pluralisme

En 2015, le Centre inaugurera un programme de recherche à l'échelle mondiale sur plusieurs années pour élaborer le contenu et la forme d'un ensemble d'outils applicables que nous appelons « L'optique du pluralisme ». En utilisant le cadre de travail des « moteurs du pluralisme » (voir Encadré 1) comme point de départ, et en ayant la plus large vision d'ensemble possible, nous commanderons et publierons une série d'études de cas et d'aperçus thématiques portant sur un choix de questions fondamentales pour nous aider à faire la lumière sur ces moteurs.

Durant l'étape préliminaire du travail, le Centre ne cherche pas à catégoriser ou classer les expériences des États. Notre premier objectif est de comprendre pourquoi certaines sociétés diversifiées se tiennent alors que d'autres se fracturent ou se fragmentent. Un deuxième objectif vise à définir les facteurs de risque de détérioration et d'échec, et ce en vue de trouver des manières pratiques d'aider les sociétés à risque ou les sociétés divisées à changer de trajectoire. En 2015, nous étudierons également les options de développement de L'optique du pluralisme comme outil de prévision des scénarios possibles.

Encadré 1: Les moteurs du pluralisme

Moyens de subsistance bien-être

Savoir si et comment les citoyens (hommes et femmes) accèdent aux ressources de l'État et en bénéficient équitablement; et s'ils sont en mesure de participer au marché pour atteindre une sécurité et un bien-être économiques.

Droit et politique

La gouvernance de la diversité tant du point de vue du contenu (valeurs, lois, politiques, programmes) que du processus (mécanismes institutionnels).

Citoyen et société civile

Les fondements de l'identité civique collective et le rôle de la société civile dans la gouvernance de la diversité (c.-à-d., les citoyens, les organisations, les institutions, les institutions religieuses, les entreprises, les médias, les universités).

Éducation et culture

Les significations sociales/culturelles liées à la différence (identité) et à la diversité (l'autre) et leur transmission d'une génération à l'autre à travers l'éducation formelle et informelle et par d'autres moyens.

Histoire et mémoire

La pratique de l'histoire dans une société et le rôle des modes inclusifs de la mémoire collective et de la réconciliation comme chemins vers la citoyenneté partagée.

Influences régionales

Les influences du voisinage et les identités transnationales ainsi que l'impact de la zone (urbaine, rurale) sur la gouvernance de la diversité; et l'impact des villes multiculturelles au sein des sociétés diversifiées.



Le Kirghizstan est l'un des premiers études de cas du Centre

Études de cas par pays : les leçons qui s'en dégagent et les directions vers l'avant

Bien que le Centre travaille à définir le pluralisme dans une optique mondiale, le travail que nous avons effectué jusqu'à présent au Kenya et au Kirghizstan suggère qu'il est essentiel de laisser de la place aux partenaires locaux pour qu'ils interprètent eux-mêmes les objectifs du pluralisme et qu'ils définissent les moyens d'y parvenir. Travailler avec nos partenaires locaux pour élaborer des définitions et des stratégies très contextuelles du pluralisme se révèle être une première étape cruciale.

- › En 2015, le Centre travaillera avec ses partenaires au Kenya et au Kirghizstan pour élaborer des définitions locales du pluralisme et analyser la situation actuelle.

Le Kenya et le Kirghizstan ont tous deux connu au moins un violent épisode de conflit interethnique. Même si les deux pays ont expérimenté des approches à la réconciliation ethnique, aucun des deux n'a, jusqu'à présent, tenté de définir les fondements de la citoyenneté partagée.

- › En 2015, le Centre travaillera avec ses partenaires locaux pour organiser au moins un événement de dialogue au Kirghizstan et explorer des options pour poursuivre ce travail au Kenya.

De façon similaire, nous rencontrons un réel appétit pour l'apprentissage comparatif sur les pratiques du pluralisme. L'un des créneaux émergents du Centre est d'offrir un accès mondial aux dirigeants du changement qui œuvrent au sein des gouvernements et de la société civile à l'échelle locale.

- › En 2015, le Centre explorera les opportunités naissantes au Kirghizstan pour la mise en œuvre de programmes d'apprentissage comparatif en éducation.

Un autre objectif des études de cas par pays est de systématiser la capacité du Centre à suivre et répondre aux situations instables.

- › En 2015, en travaillant de concert avec le programme de L'optique du pluralisme, le Centre testera des approches pour le suivi des pays au Kenya et au Kirghizstan.

Pour approfondir la compréhension des fondements de la citoyenneté inclusive, nous devons étudier les expériences des pays où le caractère ethnique et les pratiques du pluralisme ont été appliqués – avec des résultats variés – à long terme.

- › En 2015, le Centre augmentera le nombre des études de cas par pays en se concentrant sur l'apprentissage tiré des expériences du Canada et de l'Inde. Qu'est-ce qui a fonctionné et pourquoi? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi? Où sont les lacunes?

Une autre priorité du Centre est de trouver des moyens de diffuser L'optique du pluralisme pour avoir des effets réels.

- › En 2015, le Centre développera un cadre de référence d'un « institut d'été » d'une semaine destiné aux praticiens de la société civile et du gouvernement et axé sur les préceptes et les pratiques du pluralisme. L'institut sera inauguré en 2017.



Andrew Balfour Photography
Collection de la Cour suprême du Canada

Portée mondiale : programmation d'événements et nouveau Prix du pluralisme

En 2015, la programmation d'événements du Centre se poursuivra avec deux Forums sur le pluralisme et une Conférence annuelle. Un Forum sera axé sur l'état du pluralisme au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Le conférencier principal de ce Forum sera M. Marwan Muasher, ancien ministre jordanien des Affaires étrangères et maintenant vice-président de la Fondation Carnegie pour la paix internationale. La Conférence annuelle sur le pluralisme 2015, prévue en mai, présentera la très honorable Beverley McLachlin, juge en chef du Canada.

En 2015, le Centre poursuivra son travail afin de concevoir et d'inaugurer son nouveau Prix du pluralisme. Le Prix, dont le lancement est prévu pour 2017, contribuera aux efforts du Centre pour sensibiliser la population aux approches fructueuses du pluralisme, tant à l'échelle locale qu'internationale.

330, promenade Sussex : une destination mondiale pour le dialogue

Le 330, promenade Sussex à Ottawa est en rénovation pour devenir le siège social international du Centre mondial du pluralisme. Troisième institution à occuper cet édifice patrimonial, le Centre est conscient de ses responsabilités comme gardien de cet important bien public et comme destination mondiale pour le dialogue au service du Canada et du monde. Nous avons déjà commencé à planifier l'intégration de l'édifice dans la mission du Centre et nous accélérerons ce processus en 2015.

Notre objectif est de faire revivre l'édifice en tant que centre d'apprentissage et d'échange représentant et amplifiant les préceptes du pluralisme, et ce dans le respect d'un cadre financier responsable assurant la viabilité de cette structure patrimoniale. Les travaux de planification et de conception sont maintenant presque terminés et nous avons commencé à retirer/contenir les matières dangereuses (l'amiante) de l'immeuble. Nous envisageons de commencer la construction au milieu de 2015 et la date d'occupation est prévue pour la fin de 2016.

De plus, nous poursuivons nos échanges avec la Commission de la capitale nationale (CCN) et nos voisins immédiats pour cibler les occasions à court et long termes d'améliorer la zone globale entourant l'édifice, notamment en cherchant l'approbation formelle d'un plan directeur du secteur.



Résultats escomptés en 2015

Échange de connaissances

Programmes par pays

Application et évaluation de l'approche fondée sur les connaissances en ciblant l'analyse de font, l'apprentissage comparé, le dialogue et le suivi.

Kirghizstan et Kenya

Réseaux accrus au pays; recherche et analyse pour soutenir l'élaboration locale du pluralisme; processus initial de dialogue national; et stratégies de surveillance.

Canada et Inde

Réseaux accrus au pays; recherche et analyse pour cibler les leçons et les occasions du programme.

L'optique du pluralisme

Série de publications de grande qualité révisées par les pairs; vision générale élargie et réseaux de savoirs; première ébauche de L'optique du pluralisme.

Portée mondiale

Événements

Accroissement du public local et international; sensibilisation accrue envers l'enjeu.

Centre virtuel

Accroissement du public local et international; plateforme mondiale de communication élargie.

Développement du Prix

Objectifs, conception et ressources nécessaires définis.

330, promenade Sussex

330, promenade Sussex

Progression de la définition du Centre en tant que destination mondiale pour le dialogue; progression de la planification de la rénovation de l'immeuble et début de la construction.

05

Gestion du Fonds

Le Fonds de dotation de 40 millions de dollars constitué par les deux partenaires fondateurs en mars 2007 est une base solide pour la croissance du Centre mondial du pluralisme. Le Centre utilise les revenus générés par le Fonds pour financer ses activités.

Le Fonds est investi conformément à l'objectif de la Politique de gestion des placements pour qu'il génère un revenu annuel de 4 pour cent en moyenne à long terme, avant les frais de gestion, afin de financer les activités du Centre. Le Centre a nommé Proteus Performance comme conseiller en placement, Lincluden Investment

Management comme gestionnaire de portefeuille et CIBC Mellon comme dépositaire.

Le Fonds est investi selon les limites de l'allocation d'actifs et d'autres exigences de la Politique de gestion des placements approuvée par le Centre. En 2014, le Fonds a continué d'augmenter durant les neuf premiers mois de l'année. Le 30 septembre 2014, le solde du Fonds était de 52,5 M\$ après avoir effectué des retraits totalisant 1,1 M\$ pour couvrir les dépenses opérationnelles du Centre durant neuf mois.

Fonds de dotation du CMP (+ 000 \$)	T1 2014	T2 2014	T3 2014	CDA 2014
Valeur du portefeuille au début de la période	50 373	51 635	52 349	50 373
Intérêt, dividendes et distribution du Fonds	451	497	399	1 347
Gains en capital réalisés	219	153	732	1 104
Plus-value latente	967	440	(578)	829
Valeur du portefeuille avant les retraits	52 010	52 725	52 902	53 653
Retraits pour dépenses d'exploitation	(375)	(376)	(375)	(1 126)
Valeur du portefeuille à la fin de la période	51 635	52 349	52 527	52 527

Après avoir surclassé le point de référence durant 2013, le Fonds a pris du retard par rapport au point de référence en 2014. Le gestionnaire du portefeuille a adopté une approche légèrement plus défensive, notamment avec un solde de trésorerie plus élevé. Ainsi, le Fonds n'a pas été

dans la course quant à certaines actions ayant connu un bon rendement durant les huit premiers mois de l'année. En conséquence, le Fonds a évité le repli du marché en septembre. L'intérêt, les dividendes et la distribution du Fonds de 1,3 M\$ ont suffi pour couvrir les retraits.

**Rendement (en %) sur 12 mois,
se terminant le 30 septembre 2014**

	Fonds	Point de référence	Médiane	Quartile
Portefeuille global	12,5	12,8		
<u>Fonds sous-jacents :</u>				
Actions canadiennes	20,8	20,4	20,9	3 ^e
Actions étrangères	21,5	22,6	20,5	2 ^e
Revenu fixe	4,4	4,8	6,5	4 ^e

06

Dépenses prévues et revenus escomptés en 2015



Accroître les capacités programmatiques du Centre tout en maîtrisant les frais administratifs associés au démarrage demeure l'une des priorités du Centre pour l'année à venir. Lors de sa réunion en novembre 2014, le conseil d'administration a approuvé un budget annuel pour 2015 allant jusqu'à 2 223 000 \$ tirés du revenu généré par le Fonds. Les dépenses comprennent le salaire des employés et d'autres prestations connexes; les frais et les dépenses d'administration du bureau, de la gouvernance et de la gestion des placements; et les dépenses liées à la programmation.

Sources de revenus additionnelles

Le Centre participe en tant que partenaire du savoir à un projet conjoint avec la Fondation Aga Khan États-Unis (AKF-USA) et la Banque mondiale. L'objectif de ce projet est de tester des approches visant l'amélioration de la cohésion sociale à travers le développement dirigé par la communauté. La collaboration est financée par une subvention de l'AKF-USA et de la Banque mondiale totalisant 75 000 \$ É.-U.

L'une des priorités du Centre est de bonifier l'éventail de ses programmes de partenariats.

07

Atténuation des risques

Les actions suivantes ont été entreprises pour atténuer et gérer les risques :

- › Les Membres de la corporation, composés de représentants des deux partenaires fondateurs du Centre, se rencontrent annuellement pour nommer des vérificateurs, pour recevoir un rapport annuel du conseil d'administration et pour pourvoir aux postes vacants au conseil d'administration, le cas échéant.
- › Le conseil d'administration se rencontre deux fois par année pour assurer la direction stratégique et l'intendance générale du Centre. Le conseil révisé et approuve le budget annuel et les états financiers annuels révisés. Il nomme les trois sous-comités du conseil et supervise leur travail. Le conseil a mis en place un système d'autoévaluation.
- › Les comités de direction, de vérification et de gestion des placements du Centre sont formés. Ils se rencontrent régulièrement et supervisent les affaires du Centre.
- › Le secrétaire général, qui est responsable de l'efficacité générale de l'institution devant le conseil d'administration, a assumé la responsabilité de la gestion et du rendement du Centre depuis septembre 2011. Le comité de direction effectue l'examen de rendement annuel du secrétaire général et le conseil d'administration approuve les objectifs fixés par le secrétaire général.
- › Le conseil d'administration a approuvé une Politique de gestion des placements et une Politique des dépenses lors de sa réunion de novembre 2011 et les révisé annuellement avec l'aide du comité de gestion des placements.
- › En 2012, Arpent Associates a procédé à l'évaluation formative des cinq premières années de démarrage du Centre et a conclu que ce dernier était « bien placé pour atteindre ses objectifs ».
- › Un conseiller en placement, un gestionnaire de portefeuille et un dépositaire professionnels ont été nommés par le conseil d'administration pour gérer le Fonds. Ils agissent conformément à la Politique de gestion des placements et sont supervisés par le comité de gestion des placements du conseil d'administration. En novembre 2013, pour diversifier son expertise financière, le conseil d'administration a accepté d'intégrer dans son comité de gestion des placements, une personne ne faisant pas partie du conseil d'administration, et ce afin de contribuer à la supervision des activités du comité.
- › En novembre 2014, le conseil d'administration a approuvé un cadre de gestion du risque pour l'organisation. Le code déontologique de l'organisation sera élaboré en 2015.
- › Nous mettons en place un système d'évaluation du développement pour soutenir et bonifier l'apprentissage organisationnel et la croissance de nos programmes.

199 Sussex Drive
Ottawa, Ontario Canada
K1N 1K6

199, promenade Sussex
Ottawa, Ontario Canada
K1N 1K6

Tel: +1 613 241 2532
Fax-Téloc: +1 613 241 2533
www.pluralism.ca



GLOBAL CENTRE FOR PLURALISM
CENTRE MONDIAL DU PLURALISME