



GLOBAL CENTRE FOR PLURALISM  
CENTRE MONDIAL DU PLURALISME

# Plan d'entreprise 2016



Une société pluraliste cosmopolite est une société qui non seulement accepte la différence, mais qui cherche activement à la comprendre et à en tirer des leçons. Dans cette optique, la diversité n'est pas un fardeau à supporter, mais une occasion à embrasser.

- Son Altesse l'Aga Khan, Université Harvard, novembre 2015

# Table des matières

1	Mot du secrétaire général	PAGE 02
2	Vision et mission	PAGE 04
3	Faits saillants de 2015	PAGE 08
4	Plans et priorités de 2016	PAGE 14
5	Résultats escomptés en 2016	PAGE 16
6	Gestion du Fonds	PAGE 18
7	Prévision des dépenses et des revenus	PAGE 20
8	Atténuation des risques	PAGE 21
9	Stratégies de contrôle du rendement	PAGE 22

*Image de couverture : Le marché du centre-ville de Lagos, au Nigeria.*

*Mention de source : Peeter Viisimaa*

# 01.

## Mot du secrétaire général

## Le monde a grandement besoin de pluralisme.

Les événements tragiques qui se sont produits à Paris et à Beyrouth en novembre – et le discours de peur qui a suivi – soulignent la difficulté de vivre en paix pour les sociétés diversifiées partout dans le monde. Toutefois, il est possible pour toute société de respecter la pluralité identitaire tout en créant des conditions favorables à l'inclusion. Le monde peut tirer d'importantes leçons là où nous observons des exemples prometteurs de pluralisme en émergence, notamment en Tunisie, où une coalition de groupes de la société civile connue sous le nom de Quartet du dialogue national a reçu le prix Nobel de la paix pour son rôle visant à assurer la transition vers une démocratie inclusive.

Le respect de la diversité profite à tous. La très honorable Beverley McLachlin, juge en chef du Canada, a d'ailleurs conclu sa Conférence annuelle sur le pluralisme en mai 2015 : « Vivre ensemble selon l'éthique de la tolérance n'est pas facile, mais je crois que l'effort en vaut largement la peine. »

En 2016, le Centre mondial du pluralisme se prépare à déménager dans son nouveau siège social international à Ottawa, qu'il occupera en 2017, coïncidant avec le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada. Nos plans et priorités sont notamment d'élaborer un outil d'analyse au moyen de recherches; d'engager nos partenaires pour créer des solutions locales; de travailler dans le secteur de l'éducation pour faire progresser le pluralisme dans la formation et les programmes scolaires; et d'étendre la portée de nos programmes publics.

**Comme l'a observé Son Altesse l'Aga Khan lors de la conférence Samuel L. and Elizabeth Jodidi qu'il a prononcée à l'Université Harvard en novembre 2015, « La route vers un monde plus coopératif ne requiert pas que nous effacions nos différences, mais que nous les comprenions. » Le Centre continue d'approfondir cette compréhension.**

**John McNee**  
Secrétaire général

# 02.

## Vision et mission





**La vision du Centre** est celle d'un monde où les différences entre les êtres humains sont valorisées et où les sociétés diversifiées prospèrent.

**Sa mission** est de servir de plateforme mondiale pour l'analyse comparative, l'éducation et le dialogue sur les choix et les actions qui font progresser et qui entretiennent le pluralisme.

Par la recherche, l'éducation et l'échange de connaissances, les programmes du Centre :

- › Amorcent la compréhension des sources d'inclusion et d'exclusion au Canada et dans le monde
- › Tracent les pistes qui mènent au pluralisme dans des lieux et des cas précis
- › Catalysent l'échange de connaissances et l'apprentissage sur les politiques et les pratiques qui soutiennent le pluralisme







Bazar à Och, au Kirghizistan





## À propos

Fondé à Ottawa par Son Altesse l'Aga Khan en partenariat avec le gouvernement du Canada, le Centre mondial du pluralisme est une organisation indépendante à but non lucratif.

Inspiré par l'expérience du Canada en tant que pays diversifié et inclusif, le Centre a été créé pour favoriser les réponses positives au défi de vivre ensemble de manière pacifique et productive dans les sociétés diversifiées.

Le Centre est régi par un conseil d'administration international présidé par Son Altesse l'Aga Khan.

## Pluralisme

Le Centre définit le pluralisme comme un ensemble de valeurs et d'actions fondées sur le respect de la diversité qui soutiennent et gardent les sociétés inclusives.

Dans les sociétés pluralistes, les choix sont faits dans le but de garantir la pleine participation de tous à la vie politique, économique et socioculturelle. Chaque personne devient un membre précieux de la société – indépendamment des singularités ethniques, religieuses ou culturelles.



# 03.

## Faits saillants de 2015

« Pour une société composée d'un peuple qui partage différentes cultures, religions, pratiques et opinions — ce qui semble être le cas de chaque société du monde moderne —, la tolérance est la seule voie possible. »

- La très honorable Beverley McLachlin,  
Conférence annuelle sur le pluralisme, mai 2015



GLOBAL  
CENTRE FOR  
PLURALISM

CENTRE  
MONDIAL DU  
PLURALISME

Annual  
Pluralism  
Lecture

Conférence  
annuelle  
sur le

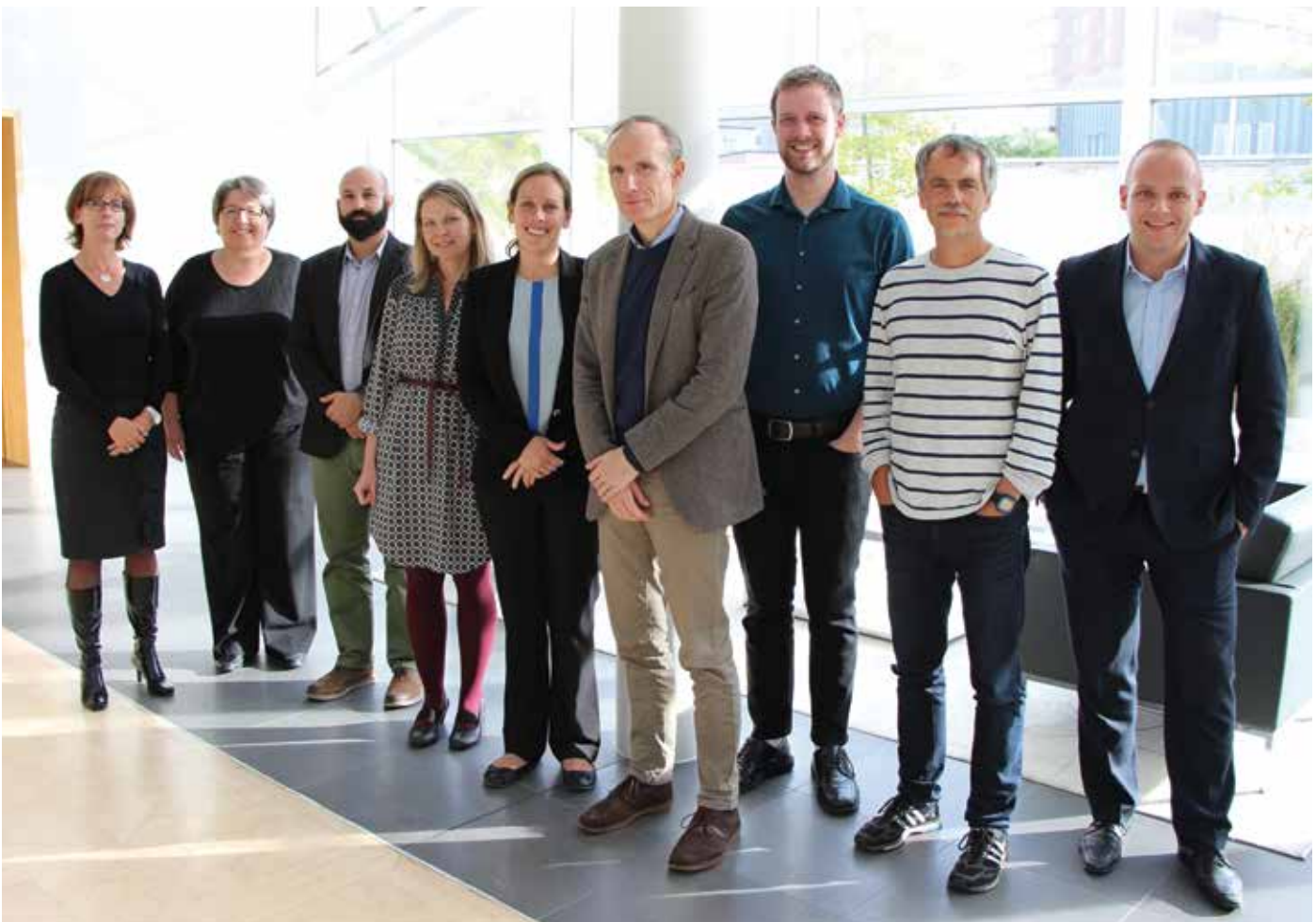
CENTRE  
MONDIAL  
DU  
PLURALISME

GLOBAL  
CENTRE  
FOR  
PLURALISM



## Analyse globale

- › Notre réseau de partenaires du savoir a triplé et compte maintenant plus de 30 membres et 23 universités sur cinq continents.
- › S'appuyant sur ce réseau mondial, le Centre a commandé une série d'études de cas pour appuyer l'élaboration d'un outil d'analyse appelé « L'optique du pluralisme. »
- › Un programme de recherche d'indicateurs – qui s'appuie sur la publication de sources de données mondiales – a établi de bonnes bases pour faire le suivi de l'inclusion et de l'exclusion au moyen d'un outil d'analyse.
- › Le travail a commencé en vue de définir les approches envers une action rapide pour le pluralisme, dont la planification par scénarios.



Les employés du Centre ont rencontré le professeur Stefan Wolff (Université de Birmingham), le professeur Will Kymlicka (Université Queen's) et Mme Livia Bizikova (Institut international du développement durable) lors d'un atelier où ils ont discuté de planification par scénarios.

## Vers un outil d'analyse

Les « moteurs du pluralisme » élaborés par le Centre sont résumés ci-dessous. Ils proposent une vision globale des sources d'inclusion et d'exclusion dans les sociétés diversifiées et forment la base de l'outil d'analyse du Centre qui est en cours de développement.

## LES MOTEURS DU PLURALISME

### Quels facteurs motivent l'inclusion et l'exclusion dans les sociétés diversifiées?

#### Moyens de subsistance et bien-être

##### Qualité de vie

- Égalité des résultats pour les individus et les groupes
- Accès équitable aux ressources et à leurs avantages

#### Éducation, religion et médias

##### Transmission des normes

- Apprentissage intergénérationnel
- Échange interculturel
- Nouvelles, divertissement, arts, médias sociaux

#### Droit, politique et reconnaissance

##### Comment agissent les gouvernements

- Définition et maintien de la citoyenneté inclusive
- Mécanismes institutionnels
- Politiques et investissements

#### Histoire et mémoire

##### Le passé dans le présent

- Impact des griefs du passé
- Écarts entre le passé officiel et la mémoire du passé
- Mémoire inclusive

#### Citoyens, société civile et identité

##### Comment agissent les citoyens

- Pratiques de citoyenneté inclusive
- Expression d'identités multiples (civique, ethnique, genre, religion)
- Arène pour redéfinir l'inclusion

#### Lieux et espaces

##### Paysages de l'échange culturel

- Quartiers et villes
- Régions et communautés rurales
- Relations publiques et privées : familles, cyberspace, travail

## Influences transnationales et régionales

### Impacts potentiels des acteurs extérieurs

- Influences du voisinage
- Traçage historique des frontières
- Identités transnationales
- Communautés virtuelles
- Normes, institutions et acteurs internationaux



Atelier sur le pluralisme à Och, au Kirghizistan

## Engagement à l'échelle mondiale

- › Au moyen de conférences, de séminaires et d'ateliers, le Centre a diffusé les résultats de ses recherches pour informer les intervenants des gouvernements, de la société civile et des universités au sujet des sources d'exclusion et des occasions d'augmenter l'inclusion au Kirghizistan.
- › Un atelier interactif sur le pluralisme fut conçu et offert à des praticiens de la consolidation de la paix et du développement au Kirghizistan dans le cadre d'un partenariat entre le Centre, la Fondation Aga Khan États-Unis et la Banque mondiale.
- › Au Kenya, le Centre a soutenu avec des partenaires locaux une analyse sur des thèmes liés au pluralisme. La recherche porte sur l'évaluation des progrès vers la consolidation de l'unité et de l'identité nationales au Kenya, et sur l'analyse de l'impact du secteur privé kényan dans la promotion du pluralisme.
- › Le Centre a rencontré des organisations et des individus au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, en mettant l'accent sur la transition démocratique en Tunisie, afin de comprendre les défis actuels et de commencer à définir une approche d'engagement dans la région.

## Éducation et formation

- › En 2015, le Centre a poursuivi le développement de son approche de travail dans le secteur de l'éducation, et ce afin que ce domaine devienne un élément central du travail du Centre.
- › Des ateliers sur le pluralisme ont été organisés au Kirghizistan. De plus, un examen global des ressources pédagogiques et des organisations de formation accessibles en ligne a été effectué pour que le Centre puisse définir son offre en matière d'éducation.



## Programmes publics

- › La très honorable Beverley McLachlin, juge en chef du Canada, a prononcé la Conférence annuelle sur le pluralisme au nouveau Musée Aga Khan à Toronto devant un public de 380 invités de marque. À l'échelle mondiale, plus de 2 150 personnes ont assisté à la Conférence en ligne, dont le thème était « Réconcilier l'unité et la diversité à l'ère moderne : la tolérance et l'intolérance. » L'allocution de la juge en chef a fait l'objet d'une abondante couverture médiatique, recevant près de 2 000 mentions.
- › En avril, le Centre a organisé un Forum sur le pluralisme en compagnie du professeur Stefan Wolff (Institut des conflits, de la coopération et de la sécurité, Université de Birmingham) et de M. Patrick Travers (Bureau pour la prévention du génocide et la responsabilité de protéger, ONU) qui ont parlé de la manière dont une « lentille du pluralisme » pourrait contribuer à l'identification de signes précoces de conflit.
- › Lors du Forum d'octobre, l'ancien premier ministre de la Tunisie, S.E. Mehdi Jomaa, s'est joint à M. Marwan Muasher (Fondation Carnegie pour la paix internationale) pour discuter des perspectives du pluralisme après le printemps arabe en mettant l'emphase sur la transition démocratique de la Tunisie. La discussion fut animée par Mme Bessma Momani (Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale).

## 330, promenade Sussex : créer une destination pour le dialogue

- › Les travaux de restauration ont commencé au 330, promenade Sussex, le futur siège social international du Centre. Le projet respecte l'échéancier prévu et l'occupation devrait se faire à la fin de 2016.
- › Un exercice de modélisation économique fut complété afin d'identifier les recettes potentielles de l'immeuble, dont celles de ses espaces extérieurs.
- › La Commission de la capitale nationale et les voisins continuent d'être partenaires des plans proposés pour la transformation des environs.

## Code de déontologie et de conduite

- › Un Code de déontologie et de conduite pour les administrateurs et les employés du Centre a été adopté et mis en œuvre.



# 04.

## Plans et priorités de 2016

L'année à venir s'appuiera sur l'élan prometteur de 2015 afin de préparer le Centre à déménager dans son nouveau siège social international situé au 330, promenade Sussex. En 2016, les priorités du Centre comprennent :

### Analyse globale

---

#### Contenu

- › Développer des connaissances et approfondir la compréhension du pluralisme en produisant diverses études de cas qui documentent des expériences de pluralisme positives et négatives.
- › Entreprendre une série « d'analyses de créneaux » pour situer le pluralisme dans des domaines d'activité établis.
- › Publication électronique de 25 à 30 cas de changement, de 6 à 8 analyses de créneaux et de vidéos que les praticiens, chercheurs, éducateurs et étudiants pourront utiliser.

#### Réseau

- › Consolider et continuer d'élargir les réseaux de connaissances du Centre à l'échelle mondiale.
- › Convoquer le premier laboratoire mondial de réflexion sur le pluralisme.

#### Outils

- › Concevoir et élaborer le cadre conceptuel de l'outil d'analyse pour son inauguration en 2017 et explorer ses premières applications.
- › Continuer de développer la capacité du Centre quant à la surveillance de l'inclusion et de l'exclusion comme fondement pour l'action précoce en faveur du pluralisme.

### Engagement à l'échelle mondiale

---

#### Éducation et formation

- › Accélérer le travail du Centre dans le secteur de l'éducation par le développement et le lancement d'une initiative internationale pour favoriser l'inclusion du pluralisme dans le curriculum, la formation des enseignants, et les politiques et les systèmes d'éducation.
- › Travailler avec des partenaires pour évaluer des approches et des occasions d'intégrer les concepts du pluralisme dans les programmes scolaires et les formations des enseignants déjà établis au Canada et à l'échelle mondiale.
- › Développer l'approche du Centre envers la formation des cadres afin de l'offrir à un vaste public mondial.

### Prix mondial du pluralisme

- › Finaliser la stratégie de communication et de rayonnement et annoncer le commencement du processus des nominations des candidats ainsi que le jury du Prix.
- › Examiner les candidats admissibles et proposer une présélection de candidats d'ici la fin de 2016. La première cérémonie de remise du Prix est prévue pour 2017.

### Kirghizistan

- › Soutenir les analyses locales et l'émergence de récits historiques inclusifs au Kirghizistan et faire un appel de communications sur l'histoire et l'identité.
- › Travailler avec des partenaires institutionnels pour associer des universitaires locaux à des mentors internationaux et présenter les documents de communication.

### Kenya

- › Diffuser les résultats des recherches faites en 2015 en partenariat avec des organisations établies à Nairobi, soit l'Institut Katiba et l'Institut des affaires économiques.
- › Publier la recherche sur les approches envers le pluralisme dans le secteur privé kényan.
- › Publier la recherche sur l'établissement de la Constitution kényane et ses impacts sur l'identité et l'unité nationales depuis son adoption il y a cinq ans.

### Tunisie, Moyen-Orient et Afrique du Nord

- › Stimuler un dialogue en Tunisie sur le pluralisme en commandant une recherche sur la transition démocratique du pays et en la diffusant.

## Affaires publiques

---



- › En mai 2016, le Centre organisera sa Conférence annuelle sur le pluralisme présentant le juge Albie Sachs, ancien combattant pour la paix et membre de la Cour constitutionnelle d'Afrique du Sud, le plus haut tribunal du pays. Le juge Sachs est un célèbre défenseur des droits de la personne. Il a contribué à l'ébauche de la Constitution sud-africaine après l'apartheid. De plus, il a écrit de nombreux livres sur ses expériences de lutte pour la justice, dont *The Strange Alchemy of Life and Law* (2011).
- › En 2016, le Centre continuera d'améliorer ses communications publiques, notamment par la refonte de son site Web et le développement de sa présence sur les réseaux sociaux. De nouvelles ressources promotionnelles imprimées et multimédias seront également conçues.

## 330, promenade Sussex

---

- › Continuer de développer le plan d'urbanisme du voisinage.
- › Terminer la restauration du 330, promenade Sussex et se préparer à déplacer les activités du Centre dans son nouveau siège social.
- › Planifier 2017, année inaugurale pour le Centre, afin de raviver l'immeuble par l'organisation d'événements et de programmes d'intérêt mondial à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada.



# 05.

## Résultats escomptés en 2016

### Analyse globale

---

#### Publications

Accroissement des réseaux de connaissances et augmentation du contenu; diffusion de publications de grande qualité révisées, auprès de publics clés, afin de continuer d'établir le Centre en tant que plateforme mondiale de connaissances sur le pluralisme

#### Nouveaux outils d'analyse

Élaboration du cadre de l'outil d'analyse

### Engagement à l'échelle mondiale

---

#### Éducation et formation

Réalisation de consultations et d'évaluations et création de partenariats clés pour approfondir l'engagement du Centre dans le secteur de l'éducation

#### Prix mondial du pluralisme

Finalisation des stratégies de communication et de rayonnement; ouverture du processus de mise en candidature et réalisation d'une présélection

#### Kirghizistan

Lancement de l'appel de communications; organisation d'événements sur l'échange de connaissances, sur l'histoire et sur l'identité

#### Kenya

Réalisation et diffusion de la recherche; accroissement des publics pour le pluralisme au Kenya

#### Tunisie, Moyen-Orient et Afrique du Nord

Accroissement des réseaux dans les pays; début de la recherche et de l'analyse portant sur les leçons de la transition démocratique de la Tunisie

## Affaires publiques

---

### Programmes publics

Accroissement des publics locaux et mondiaux; augmentation des événements partenaires et finalisation du calendrier 2017

### Nouveaux outils de communication

Conception de nouveaux outils de communication pour augmenter l'accès au travail du Centre en ligne, sur papier et à travers les événements

### Engagement des médias

Établissement de partenariats avec des médias internationaux

## 330, promenade Sussex

---

### Travaux et gestion du bâtiment

Planification et exécution des activités du Centre pour le 330, promenade Sussex

## Suivi de l'évaluation et de l'apprentissage (SÉA)

---

### Élaborer le cadre

Élaboration du cadre et des outils de SÉA pour soutenir la responsabilité et en démontrer l'impact

# 06.

## Gestion du Fonds

Le Fonds de dotation de 40 millions \$ 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 total de 4 pour cent en moyenne à long terme, avant les frais de gestion, afin de financer les activités. 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 conseil d'administration du Centre. En 2015, le Fonds a gagné 1 million \$ malgré les turbulences sur les marchés. Le positionnement défensif du gestionnaire de portefeuille a limité les inconvénients et le portefeuille a surperformé le marché en termes relatifs. Le 30 septembre 2015, le solde du Fonds était de 52,9 millions \$ après avoir effectué des retraits totalisant 1,4 million \$ pour couvrir les dépenses opérationnelles du Centre durant neuf mois.

Le gestionnaire du portefeuille conserve une approche disciplinée et le portefeuille est toujours en position défensive, notamment avec un solde de trésorerie plus élevé. Le portefeuille est structuré de manière à fournir le rendement attendu à long terme selon la Politique de gestion des placements. Nous continuons de surveiller attentivement le rendement à court terme.



<b>Fonds de dotation du CMP ( + 000 \$)</b>	<b>T1 2015</b>	<b>T2 2015</b>	<b>T3 2015</b>	<b>CDA 2015</b>
Valeur du portefeuille au début de la période	53 408	54 839	53 902	53 408
Intérêt, dividendes et distribution du Fonds	407	429	513	1 349
Gains en capital réalisés	539	277	315	1 131
Plus-value latente / (pertes)	860	(1 193)	(1 190)	(1 523)
Valeur du portefeuille avant les retraits	55 214	54 352	53 540	54 365
Retraits pour dépenses d'exploitation	(375)	(450)	(600)	(1 425)
Valeur du portefeuille à la fin de la période	54 839	53 902	52 940	52 940

<b>Rendement (en %) sur 12 mois, se terminant le 30 septembre 2015</b>	<b>Fonds</b>	<b>Point de référence</b>	<b>Médiane</b>	<b>Quartile</b>
Portefeuille global	4,5	2,5		
<u>Fonds sous-jacents :</u>				
Actions canadiennes	(1,5)	(8,4)	(4,8)	1 <sup>er</sup>
Actions étrangères	12,0	14,5	14,2	3 <sup>e</sup>
Revenu fixe	4,1	4,8	5,0	4 <sup>e</sup>

# 07.

## Prévision des dépenses et des revenus



330, promenade Sussex, Ottawa

La gestion prudente des frais d'exploitation du Centre tout comme le soutien des résultats ambitieux des programmes de 2016 demeurent des priorités du Centre pour l'année à venir.

Lors de sa réunion en novembre 2015, le conseil d'administration a approuvé un budget annuel pour 2016 allant jusqu'à 3,15 millions \$. Ce montant total comprend un retrait exceptionnel tiré des revenus accumulés par le Fonds pour accélérer la programmation et se préparer à l'inauguration publique du Centre en 2017 au 330, promenade Sussex.

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 principale. Les dépenses liées à la programmation sont de 82 % du budget du Centre.

# 08.

## Atténuation des risques

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

- › Les Membres de la corporation, des 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 réunit 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 vérifiés. 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 se rencontrent régulièrement pour superviser les affaires du Centre.
- › Le secrétaire général, qui est responsable de l'efficacité de l'institution devant le conseil d'administration, assume la responsabilité de la gestion et du rendement du Centre. Le comité de direction effectue un examen de rendement annuel 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.
- › 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. Le conseil d'administration a intégré dans son comité de gestion des placements une personne ne faisant pas partie du conseil d'administration, mais dont l'expérience professionnelle contribue aux activités du comité.
- › En novembre 2014, le conseil d'administration a approuvé un cadre de gestion du risque pour l'organisation. En novembre 2015, il a également approuvé un code déontologique pour le Centre.



# 09.

## Stratégies de contrôle du rendement

Saisir l'impact de notre travail et poursuivre notre apprentissage font partie des priorités du Centre. Notre travail multidimensionnel requiert une approche innovante et créative envers le suivi, l'évaluation et l'apprentissage. Depuis 2013, le Centre consulte d'éminents experts en matière de suivi et d'évaluation pour l'aider à atteindre une approche conforme à ses besoins.

En 2016, le Centre fera la synthèse de ces réflexions en créant un cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage systématiques. Notre approche sera incluse dans nos programmes afin de rendre des comptes aux parties prenantes, de démontrer notre impact en capturant les résultats et de nous améliorer avec les nouveaux apprentissages.

Selon l'entente de financement, le Centre doit commander, une fois tous les cinq ans, une évaluation indépendante externe de ses programmes et activités, ainsi qu'une vérification de gestion. L'évaluation pour la période de 2012 à 2016 sera effectuée en 2017.

199, promenade Sussex  
Ottawa, Ontario, Canada  
K1N 1K6

Tél. : +1 613 241 2532  
Télec. : +1 613 241 2533  
pluralisme.ca



GLOBAL CENTRE FOR  
PLURALISM    CENTRE  
MONDIAL DU  
PLURALISME