

# **Évaluation formative du Centre mondial du pluralisme**

**Préparé pour le Centre mondial du pluralisme  
Septembre 2012**

## **Rapport final**



Arpent Associates  
Conseillers en gestion

---

## Liste d'abréviations et d'acronymes

Aga Khan – Son Altesse le prince Aga Khan, 49<sup>e</sup> imam des musulmans chiïtes imamites ismailis

Réseau – Réseau Aga Khan de développement

Fondation – Fondation Aga Khan Canada

AUCC – Association des universités et collèges du Canada

Conseil – Conseil d'administration

Centre - Centre mondial du pluralisme

PE – Plan d'entreprise

Administrateurs – Les individus qui siègent au conseil d'administration

EF – Entente de financement

Le fonds – Fonds de dotation

CMP – Centre mondial du pluralisme

GC – Gouvernement du Canada

RH – Ressources humaines

CRDI – Centre de recherches pour le développement international

TIC – Technologie de l'information et de la communication

TI – Technologie de l'information

KPMB – Kuwabara Payne McKenna Blumberg

L'imam – Son Altesse le prince Aga Khan, 49<sup>e</sup> imam des musulmans chiïtes imamites ismailis

CGP – Comité de gestion des placements

Membres – Les membres de la corporation

CCN – Commission de la capitale nationale

ONG – Organisation non gouvernementale

SG – Secrétaire général

PP – Politique de placement

PD – Politique des dépenses

Comités permanents – Comités de la direction, de la vérification et de la gestion des placements

Sous-comités – Comités de la direction, de la vérification et de la gestion des placements

## Résumé

Le Centre mondial du pluralisme (Centre) est une initiative de Son Altesse l'Aga Khan en collaboration avec le gouvernement du Canada. Le Centre a reçu ses lettres patentes en mars 2004 et a signé une entente de financement (EF) avec le gouvernement du Canada en octobre 2006. Selon l'EF, le gouvernement du Canada a accordé une subvention de 30 millions de dollars et Son Altesse l'Aga Khan, par le biais du Réseau Aga Khan de développement (Réseau), a accordé 10 millions de dollars afin de constituer un fonds de dotation commun de 40 millions de dollars. De plus, Son Altesse a accepté d'accorder au moins 20 millions de dollars à la rénovation de l'ancien Musée canadien de la guerre pour qu'il devienne le siège social international du Centre.

La mission du Centre est d'approfondir la compréhension globale du pluralisme en tant qu'éthique de respect qui valorise la diversité comme bien public et qui cherche à permettre à chaque individu, peu importe ses différences ethnoculturelles, de réaliser son plein potentiel en tant que citoyen. Les objectifs définis dans l'EF sont : favoriser le dialogue à l'échelle internationale, soutenir le développement académique et professionnel et soutenir la recherche et l'apprentissage.

L'EF exige qu'un tiers indépendant effectue, tous les cinq ans, une évaluation du succès du Centre par rapport à l'atteinte des résultats établis dans l'entente ainsi qu'une vérification de sa performance (optimisation des ressources) au niveau de l'économie, du rendement et de l'efficacité. Après avoir consulté le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada, il a été convenu que l'évaluation et la vérification de la phase formative du Centre (cinq premières années) seraient combinées.

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation formative du Centre. Il révisé les étapes entreprises pour exploiter le Centre afin d'évaluer s'il est bien préparé à aller de l'avant dans la réalisation des objectifs établis. L'évaluation a étudié le progrès effectué au cours des cinq années de la période initiale (2007-2011) dans huit domaines : la planification stratégique, la gouvernance, la gestion des placements, les programmes et les activités, l'infrastructure, les ressources humaines, la direction et l'administration, ainsi que la responsabilité.

Avant de procéder à l'évaluation, une grille détaillant les enjeux, les questions, les indicateurs et les méthodologies de l'évaluation a été élaborée, puis approuvée par le Centre. Les résultats de l'évaluation sont établis selon la révision de documents et des entrevues effectuées auprès d'intervenants clés pour aider à garantir la validité des renseignements et des données recueillis.

## Planification stratégique

Selon l'évaluation, le processus d'élaboration du plan stratégique du Centre a été long, et cela été majoritairement intentionnel puisqu'il fallait allouer suffisamment de temps pour réfléchir à cette entreprise complexe et inhabituelle. Les résultats à court terme du Centre portaient sur la phase de démarrage. Les résultats à moyen terme seront établis dans le plan 2013-15 qui devrait être approuvé lors de la réunion du conseil en octobre 2012. Les résultats à long terme sont définis

dans l'EF et réitérés dans l'énoncé de mission du Centre. Le Centre est désormais bien placé pour commencer à mettre sur pied des programmes et des projets au cours de la prochaine année.

L'énoncé de mission du Centre et le plan stratégique sont, de manière générale, conformes à l'EF. Cependant, à court terme, le volet-conseil a été remplacé par le partage du savoir, lequel est plus approprié dans le contexte du pluralisme et certainement dans la courte vie du Centre alors qu'il développe son expertise.

Le CMP possède une bonne connaissance de ses parties prenantes (fondateurs), de ses partenaires potentiels (universités, groupes de réflexion, ONG, agences internationales, pairs qui travaillent dans le domaine) et de ses publics (universités, organisations de la société civile, dirigeants parallèles et émergents, journalistes, gouvernements).

## **Gouvernance**

Bien que le processus d'établissement de la gouvernance ait pris un certain temps, la structure a été établie conformément aux documents de base. Les membres de la corporation, le corps responsable, entre autres, de nommer le conseil d'administration, se sont rencontrés pour la première fois en novembre 2007. Le conseil a été nommé en mai 2010 et s'est réuni en octobre. Ils ont alors formé les trois sous-comités permanents de la direction, de la vérification et de la gestion des placements (CGP). Le secrétaire général (SG), bien que non identifié dans l'EF ou dans les règlements administratifs, est une ressource clé dans la direction du Centre. Ce dernier est entré en fonction en septembre 2011. Le délai dans l'établissement de la structure a été largement influencé par la décision de procéder étape par étape ainsi que par la nécessité d'une consultation approfondie.

Bien que les rôles et les responsabilités des corps administratifs aient évolué au fur et à mesure que les besoins du Centre ont changé, les membres, le conseil et les sous-comités du conseil fonctionnent bien et conformément aux attentes. Avec la mise sur pied du conseil, les membres ont été en mesure de se retirer de l'intendance pour assumer leur rôle de surveillance tel que décrit dans les règlements administratifs. Après avoir établi les outils et les procédures de placement et de gestion du fonds, le CGP exercera un rôle de révision et de surveillance. Le comité de direction, qui s'est d'abord concentré sur le recrutement du SG, a assumé son rôle de lien entre le conseil et le Centre entre les réunions et de groupe de rétroaction pour le SG.

## **Gestion des placements**

Une fois constitué, le CGP a rapidement passé à l'élaboration des politiques et des outils et au recrutement des conseillers professionnels requis par l'EF pour procéder au placement et à la gestion prudente du fonds. La politique de placements (PP), la politique des dépenses (PD) et le choix du conseiller en placement ont été approuvés par le conseil en novembre 2011. En 2012, la stratégie de placement a été approuvée (par le CGP). De plus, le conseil a approuvé un dépositaire ainsi qu'un gestionnaire de portefeuille. Le fonds devrait être entièrement investi dans le marché d'ici le début de septembre 2012 et le CGP s'apprête à recevoir et réviser le premier rapport en octobre.

La PP et la PD sont les principaux outils pour préserver le capital à long terme. Ensemble, ils ont pour objectif de préserver et d'accroître la valeur réelle des actifs tout en assurant un soutien stable pour les opérations. Une philosophie de placement et de dépense prudente suivie par les membres et le conseil est fondamentale à la conservation du capital. Les budgets du Centre, incluant le budget 2012, ont été établis pour permettre au Centre de « vivre selon ses moyens », puisant prudemment dans les revenus générés par le fonds. Quand le fonds passera des placements à court terme en équivalents de trésorerie au marché, le conseil a prévu une division 50/50 entre les capitaux propres et le revenu fixe. La majorité s'entend pour dire que le revenu actuellement généré par le fonds ne sera pas suffisant pour répondre aux exigences opérationnelles croissantes et cette question devra être évaluée à court terme. Le comité de direction a reçu le mandat de rechercher des options de financement.

## **Programmes et activités**

À ce jour, la majorité des activités du Centre ont eu un lien avec la recherche et l'apprentissage. Néanmoins, un travail initial a également été entrepris en soutien au dialogue international et à un degré moindre, au développement académique et professionnel. Les principales activités ont compris le lancement du livre *Room for All of Us* d'Adrienne Clarkson en 2011, le dîner de travail 2011 des ambassadeurs, la table ronde 2012 des ambassadeurs et l'inauguration de la série de conférences du Forum sur le pluralisme en 2012. Les activités antérieures comprennent des documents de recherche, la table ronde 2008 sur le pluralisme et l'initiative sur le Kenya.

Le Centre n'est pas encore bien connu, mais est conscient de l'importance et du défi que représentent l'identification et la communication avec les parties prenantes dans le monde en développement. En outre, le Centre commence à sensibiliser le Canada et le reste du monde grâce à ses consultations, son site Web et ses événements.

Le conseil s'est beaucoup impliqué dans la planification stratégique et programmatique en raison de l'intérêt des membres du conseil envers le sujet et le Centre. Une fois le plan 2013-15 approuvé, le conseil d'administration devrait prendre du recul et endosser son rôle de surveillance (veuillez consulter la section 3.4.4 pour de plus amples détails).

La technologie de la communication est un outil clé dans la programmation du Centre et est essentielle pour réaliser sa portée mondiale. Bien que le Centre n'ait pas encore de stratégie fixe ni de plan détaillé, une étude technologique a été effectuée et une expertise est recherchée à court terme. La stratégie de communication ainsi que la planification technologique devraient progresser lorsque le plan 2013-15 sera approuvé.

## **Infrastructure**

Selon l'évaluation ayant étudié le progrès réalisé dans l'établissement de cette infrastructure institutionnelle permanente, le rythme de la rénovation de l'immeuble a suivi l'adoption d'une approche de planification d'aménagement sectoriel conjoint avec les institutions voisines à des fins publiques plus vastes. L'énoncé de conception de l'immeuble a subi plusieurs modifications, mais le plan de rénovation et une approximation des coûts doivent encore être finalisés suivant

l'approbation du plan stratégique par le conseil. Bien qu'aucune date ne soit fixée pour la fin des rénovations de l'immeuble, ce dernier devrait être habité d'ici 2016.

## **Ressources humaines**

La stratégie du Centre consistant à embaucher un personnel de base, à adopter un mode multitâche, à faire appel à des sous-traitants et à obtenir du soutien de la Fondation lui a bien servi et lui a permis de conserver des ressources tout en ayant accès à une expertise de pointe. Avec l'ajout à court terme des volets programmes et affaires publiques/communications, la stratégie actuelle permettra au Centre d'exécuter son plan 2013-15. D'autres employés devront être ajoutés à l'équipe actuelle à plus long terme parallèlement au développement de la programmation et pour remplacer partiellement ou totalement les services de la Fondation. Cependant, l'ajout d'employés à l'équipe de base dépendra du succès du Centre dans l'accroissement de sa base de ressources et de financement.

## **Direction et administration**

La Centre a été bien servi par la Fondation, qui lui a offert du soutien dans les fonctions d'administration comme les finances, les ressources humaines, la technologie de l'information et la communication. À court terme, le Centre possède ce dont il a besoin. Cependant, les besoins en matière de soutien administratif sont susceptibles de changer au fur et à mesure du développement de la programmation et avec le déménagement au nouveau siège social. Quand ces besoins seront précisés, le Centre sera en mesure d'explorer les options pour les combler selon une analyse de l'alternative « faire ou faire faire ».

## **Responsabilité**

L'évaluation a étudié la responsabilité selon divers points de vue, tant organisationnels qu'individuels. La réalisation des résultats à court terme définis dans le plan d'entreprise et rapportés dans les rapports annuels s'est faite graduellement, même si le progrès a accéléré une fois que le conseil d'administration et le secrétaire général sont entrés en fonction, mettant ainsi le Centre en activité. Au moment de l'évaluation, trois (3) résultats avaient été atteints et trois (3) étaient en cours de réalisation. En 2011, l'intendance du Centre avait été activée, l'équipe de direction était formée et le Centre exécutait ses activités dans des bureaux temporaires. Un quatrième résultat, soit le développement d'un plan stratégique, a progressé à l'étape où l'approbation d'un plan de trois ans pour 2013-15 est attendue à la prochaine réunion du conseil en octobre 2012.

Les mécanismes de responsabilité du conseil, du SG et des employés en sont au stade initial de développement. Le conseil a utilisé un processus d'auto-évaluation informel à huis clos suivant sa réunion de mai 2012, alors que la responsabilité des comités est vérifiée dans le processus de reddition des comptes au conseil. Une évaluation de la performance du SG sera entreprise par le comité de direction et le conseil d'administration en se servant des objectifs du Centre. L'évaluation de la performance des employés sera effectuée en utilisant le processus de la Fondation lorsqu'ils auront fait leur première année en fonction.

Bien que les rapports annuels et le plan d'entreprise aient été utilisés par le Centre pour faire l'évaluation de la performance et des risques, la mise sur pied d'une stratégie formelle d'évaluation de la performance et des risques suivra l'approbation de la stratégie programmatique et l'identification des activités spécifiques.

## **Modèle de gestion**

Le Centre a passé en revue les modèles de gestion d'organisations semblables et a identifié des leçons apprises : élaborer une programmation de base centrée sur la diffusion et le partage du savoir et sur le développement de la capacité; cibler la demande pour les projets et les programmes; opérer à l'échelle internationale par le biais de directeurs de projets engagés localement; rechercher des partenariats, et ce particulièrement avec des organisations de la société civile; augmenter le revenu du fonds de dotation par le biais du financement de projet; et utiliser les partenariats pour se faire connaître davantage, trouver du financement pour les projets et acquérir une solide réputation.

## **Conclusions**

Étant donné le progrès réalisé par le Centre à l'égard de la planification stratégique, de la gouvernance, de la gestion des placements, des programmes et des activités, de l'infrastructure, des ressources humaines, de l'administration et de la direction, ainsi que de la responsabilité, il est bien placé pour atteindre ses objectifs.