

**FONDATION PIERRE ELLIOTT TRUDEAU**

**ÉTABLIR L'HÉRITAGE :  
RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES**

**Pierre-Gerlier Forest, Ph.D.  
Président**

Novembre 2007

## **Avant-propos**

Le présent document propose un point de départ concernant le deuxième plan stratégique de la Fondation Trudeau, axé sur la période 2008-2012. Il comporte des recommandations fondées sur les suggestions et observations recueillies lors de consultations tenues auprès de notre communauté et de nos partenaires en vue d'analyser la mission, les programmes et les activités de la Fondation. Nous avons également tenu compte de l'évaluation effectuée en 2005 par Phillip Rawkins, qui projette un éclairage très utile sur l'élaboration de nos programmes. Enfin, il importe de signaler que les employés de la Fondation ont également participé à un processus d'autoréflexion, tout comme plusieurs de nos collaborateurs immédiats: Frederick Lowy, Roderick Macdonald, Daniel Weinstock, Arthur Hanson, Jennifer Welsh et Jean Turcotte. Nous leur en sommes reconnaissants.

## Table des matières

<b>FONDATION PIERRE ELLIOTT TRUDEAU</b> .....	<b>i</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Table des matières</b> .....	iii
<b>1. Introduction: sept générations</b> .....	<b>1</b>
Trois domaines stratégiques .....	1
Une vision du Canada .....	3
<b>2 La Fondation Trudeau : une mission unique en son genre</b> .....	<b>4</b>
Réalizations .....	4
Évaluation extérieure : un travail préparatoire solide .....	5
Accord de financement .....	5
<b>3 Programmes – Certains enjeux fondamentaux</b> .....	<b>6</b>
Boursiers .....	6
Lauréats.....	7
Mentors .....	9
Le programme Interaction publique.....	9
Soutien administratif.....	10
<b>4 Thèmes – Perspectives nouvelles</b> .....	<b>11</b>
Droits de la personne et dignité.....	11
Esprit de civisme.....	11
Le Canada dans le monde .....	12
Les gens et leur environnement naturel .....	12
<b>5 Considérations stratégiques</b> .....	<b>13</b>
Une communauté pluraliste et ouverte.....	13
Appui à l’innovation sociale .....	14
Activités internationales.....	15
<b>6 La Fondation Trudeau : des apports exceptionnels</b> .....	<b>16</b>
<b>APPENDICE A MODIFICATIONS DE PROGRAMME SUGGÉRÉES</b> .....	<b>18</b>
<b>APPENDICE B</b> .....	<b>20</b>
<b>POLITIQUE DE PLACEMENT</b> .....	<b>20</b>

## 1. Introduction: sept générations

« Dans toute réflexion, nous devons tenir compte de l'incidence sur la septième génération...même si cela exige d'avoir la peau aussi épaisse que l'écorce d'un pin. »

*Grande charte des Iroquois*

Le premier plan stratégique de la Fondation Trudeau envisageait la création d'un organisme sans équivalent dans le contexte canadien. Dès le début, la Fondation a voulu se placer à la hauteur des ambitions et de la vision de celui dont elle porte le nom : favoriser l'émergence d'un environnement propice aux futures générations de chercheurs exceptionnels en leur fournissant le temps, les compétences et les réseaux qui leur permettraient de trouver des réponses appropriées aux questions séculaires auxquelles chaque nouvelle époque doit faire face : qu'est-ce qui est bien? Qu'est-ce qui est juste? Qu'est-ce qui est conforme à l'intérêt public?

Cinq ans plus tard, la Fondation est un interlocuteur reconnu et respecté dans les milieux canadiens de la recherche et de l'éducation. Avec l'appui du Conseil d'administration, une petite équipe de professionnels dévoués a réussi à constituer une fondation solide, un héritage pour les générations futures. Des lauréats, des mentors et des boursiers ont fait en sorte que la Fondation a acquis le respect de ses principaux partenaires, notamment les universités et les établissements de recherche. La « communauté de la Fondation Trudeau », composée de personnes ayant tiré des avantages immédiats de leur association avec la Fondation, compte maintenant plus de 200 membres et ce nombre croît chaque année.

Qui plus est, l'influence de la Fondation commence à se faire sentir dans les grands débats publics. Elle inspire les changements souhaités par les fondateurs dans le dialogue entre chercheurs et décideurs au sein du monde artistique, des milieux d'affaires et professionnels, du secteur de l'administration publique et des organismes bénévoles.

Au cours de l'histoire, des interventions relativement discrètes à des endroits bien choisis et des moments opportuns ont produit des effets durables, puissants et de grande envergure, mais dont l'importance n'a été comprise et appréciée à sa juste valeur qu'avec le recul des années. Si ses ressources sont réparties de manière stratégique, la Fondation pourrait voir son influence croître de manière exponentielle au cours de la prochaine étape de son évolution.

### Trois domaines stratégiques

Comme ceux à qui incombent le privilège et la responsabilité d'accomplir le mandat de la Fondation, nous devons examiner trois domaines stratégiques :

**Accord de financement.** Notre capacité unique d'encourager et d'appuyer de jeunes chercheurs dans les domaines qui intéressent la Fondation est tributaire de nos ressources financières qui, pour la plus grande part, sont déterminées par le taux de rendement des placements effectués avec les fonds dont nous avons été dotés. L'accord de financement signé en 2002 avec le gouvernement du Canada a, jusqu'à ce jour, bien servi nos intérêts. Toutefois, à défaut de modifications importantes, il sera difficile de maintenir notre trajectoire actuelle et plus difficile encore d'accroître nos activités. Le Conseil d'administration a conclu que la politique de placement figurant dans l'accord doit être modifiée afin de protéger les fonds dont la Fondation a été pourvue, de donner plus d'ampleur à nos programmes et d'accroître notre efficacité.

Le Conseil d'administration de la Fondation est composé de gens avertis, très compétents et expérimentés pouvant établir des orientations concernant ses activités de placement. Les avantages d'un nouvel accord permettant une plus grande flexibilité de placement sont importants. Par exemple, pour chaque **demi-point de pourcentage** que nous obtenons en sus de notre rendement moyen actuel de 5 %, les fonds que nous pouvons affecter à des programmes et à leur exécution augmentera de **15 %** par rapport aux niveaux actuels. En pratique, cela pourrait faire passer de 15 à 25 le nombre annuel de bourses que nous finançons. Comment pouvons-nous réaliser le plus efficacement possible nos objectifs, qui consistent à sauvegarder notre capital contre les effets de l'inflation, à éviter les risques déraisonnables et à maximiser le rendement sur le placement de notre capital? À quelles stratégies pouvons-nous recourir pour accroître notre taux de rendement réel? Ces questions importantes le deviendront encore davantage en 2009, lorsque le Conseil d'administration devra procéder à des arbitrages difficiles entre les dépenses au titre des programmes et le maintien de la valeur de nos fonds.

**Les programmes de la Fondation.** Deuxièmement, nos programmes doivent eux aussi être ajustés à la lumière des résultats obtenus et de l'évolution de notre environnement. Nous avons établi notre réputation en construisant des ponts entre disciplines, institutions, générations et régions afin de promouvoir les conclusions qui se dégagent des meilleures études et de débats informés. Dans les sciences sociales et dans les arts et lettres, les pratiques évoluent souvent de manière moins prévisible que dans d'autres domaines de recherche. Il en va ainsi notamment lorsqu'il y a accélération du transfert des connaissances entre disciplines autrefois disparates. Nous avons joué et devons continuer de jouer un rôle unique lorsqu'il s'agit de trouver des applications pratiques aux découvertes, aux innovations et aux idées émanant des travaux des organismes subventionnaires, des universités et des autres intervenants dans le monde de la recherche en sciences sociales.

En outre, la Fondation demeure tributaire de la bonne volonté et de la générosité de centaines de professionnels qui contribuent au fonctionnement de nos programmes : les personnes qui proposent des candidats, les évaluateurs, les conférenciers, les conseillers et les directeurs. Nous leur sommes très reconnaissants et nous ne pouvons nous acquitter de la dette contractée envers eux qu'en produisant des résultats tangibles, soit par le truchement de l'appui accordé aux jeunes chercheurs en formation, soit en vertu de l'engagement de la communauté Trudeau à s'attaquer aux problèmes fondamentaux de notre société. Comment pouvons-nous susciter de l'enthousiasme et renforcer les liens de

collaboration entre partenaires existants et nouveaux pour la réalisation de nos objectifs et la poursuite de nos activités?

**L'engagement public.** Et, troisièmement, la Fondation Trudeau a été à l'origine d'innovations qui provoquent les réactions publiques les plus diverses, depuis l'apathie jusqu'à la curiosité et l'admiration. Nous avons à peine commencé à favoriser l'émergence d'un public mieux informé, participant à fond à un riche débat civique sur les choix sociaux et leurs conséquences. Notre détermination à encourager une participation civique de toutes les générations ne peut se réaliser que par une circulation efficace des idées au sein du « peuple ». Tel est le défi que nous sommes appelés à relever

### Une vision du Canada

L'analyse qui suit a pour objet de fixer les paramètres d'un débat ordonné entre les cadres de la direction et les membres du Conseil d'administration puisque, pour un temps, nous sommes les porteurs de cette vision et que c'est à nous qu'il incombe d'en assurer concrètement la mise en œuvre.

**Notre principale priorité stratégique doit être de négocier avec les autorités fédérales un nouvel accord, celui-ci étant la clé de nos futures réussites. Au cours des prochains mois, le Conseil d'administration sera invité à confier à un comité spécial la réalisation de cet objectif.**

**Le Conseil d'administration est également invité à examiner diverses initiatives de programme pouvant être mises en œuvre relativement rapidement à notre avantage. Pour éviter les répétitions, ces initiatives sont décrites lorsqu'il en est question dans le texte, mais on en trouvera également une vue d'ensemble à l'appendice A.**

Ce que nous avons en commun, c'est une certaine vision du Canada comme chef de file mondial, nos secteurs public, privé, professionnel et de bénévolat collaborant entre eux à trouver des réponses aux questions de base : qu'est-ce qui est bien? Qu'est-ce qui est juste? Qu'est-ce qui est dans l'intérêt public? En tant que Fondation, nous sommes dans une situation privilégiée, celle d'avoir l'honneur de contribuer à la transformation de cette vision en une réalité.

La Fondation Pierre Elliott Trudeau a été créée pour durer. Comme d'autres institutions établies pour perpétuer la mémoire et les idéaux de personnages célèbres dans le monde de la politique, des sciences ou des arts, notre horizon se projette sur plusieurs décennies. Viendra bientôt un jour où nos boursiers seront vraisemblablement des candidats à des Prix Trudeau ou deviendront à leur tour des mentors d'une nouvelle génération d'étudiants brillants et audacieux.

## 2 La Fondation Trudeau : une mission unique en son genre

En octobre 2002, le premier plan stratégique a reconnu et confirmé le rôle essentiel que la recherche de pointe en sciences sociales et en arts et lettres pouvait jouer dans la résolution des grands problèmes auxquels le Canada et le monde se heurtent. Les fondateurs ont chargé la Fondation d'aider les personnes qui enrichissent notre compréhension collective des grands enjeux sociaux, soit en appuyant leurs efforts de recherche, soit en diffusant leurs idées. La Fondation Trudeau n'est pas un organisme à caractère élitiste, pas plus qu'elle n'est une « tour d'ivoire » : la communauté transcende les frontières de la géographie et des disciplines intellectuelles et incarne les vertus de participation publique. Elle choisit délibérément – et uniquement – d'appuyer des personnes qui, grâce à leur talent et à leur mérite, ont démontré qu'elles peuvent proposer des réponses aux grandes questions de l'heure ou soulever de nouvelles questions.

C'est précisément cette confiance à l'égard des personnes et de leur capacité de créer et de communiquer qui distingue la Fondation Trudeau des autres organismes s'intéressant aux applications de la recherche en sciences sociales mais appuyant surtout des projets ou des initiatives de recherche plutôt que des particuliers.

Les fondateurs voulaient également que les personnes bénéficiant d'un appui de la Fondation constituent une « communauté » et participent au dialogue transcendant les frontières institutionnelles et disciplinaires. Contrairement à un groupe de réflexion sur les politiques ou à un « think tank », la Fondation n'exerce pas une influence directe sur les questions d'intérêt public. Elle appuie plutôt des travaux d'analyse et des débats, ainsi qu'un niveau plus élevé de participation civique, et ce au sein d'un réseau de personnes provenant de générations diverses, de secteurs différents et de régions différentes.

### Réalisations

Depuis sa création, la Fondation a distribué plus de 13 millions de dollars. Les transferts directs aux particuliers totalisent près de 10,6 millions de dollars.

La Fondation a accordé 69 bourses de doctorat, reconnu la recherche ou le travail de création de 24 lauréats et convaincu 29 Canadiens éminents d'agir à titre de mentor pour ses boursiers. Chaque année, chacun de ces concours a suscité beaucoup d'intérêt de la part de nos partenaires universitaires et de groupes et organismes concernés par la recherche sur les questions d'intérêt public. La qualité très élevée des candidats indique également que les programmes de la Fondation n'ont pas tardé à être classés parmi les plus prestigieux au pays, ce qui tend à confirmer la pertinence de notre approche.

La Fondation a également consacré des ressources financières considérables – près de 3 millions de dollars – à la mise en place d'une communauté de citoyens engagés. Le programme Interaction publique (IP) continue de favoriser la diffusion d'idées et met en

évidence le travail de nos membres. Les Colloques annuels Trudeau sont devenus des événements importants dans la vie intellectuelle du pays.

### Évaluation extérieure : un travail préparatoire solide

En 2005, Phillip Rawkins, de *Rawkins International Associates*, a entrepris une évaluation indépendante des programmes de la Fondation. Son rapport élogieux esquisse un portrait des réussites de la Fondation dans l'élaboration de ses programmes. Rawkins recommande fortement aux employés et au Conseil d'administration de tabler sur le solide travail préparatoire effectué lors de la création de la Fondation en vue d'assurer sa transition vers la prochaine étape de développement. La plupart des recommandations de Rawkins au sujet des procédures de programme ont été mises en œuvre immédiatement après le dépôt de son rapport.

### Accord de financement

La Fondation Trudeau ne serait pas en mesure de jouer son rôle essentiel sans l'appui des autorités canadiennes. Cet appui se manifeste par la présence de membres du Conseil d'administration nommés par le Ministre de l'Industrie, et par des discussions périodiques cordiales avec nos collègues d'Industrie Canada. La manifestation la plus tangible de notre partenariat est l'accord de financement que nous avons conclu en 2002, accord en vertu duquel la Fondation a été dotée en permanence d'une somme de 125 millions de dollars.

Pour tirer le plus grand bénéfice de notre communauté, composée des meilleurs esprits au pays, il est indispensable que la Fondation demeure un centre d'innovation. Des programmes ont été élaborés, des conclusions ont été dégagées, notre prestige s'accroît et il est clair que nous avons la possibilité d'exercer une influence plus déterminante. Pour que tout cela se concrétise, il faut que la Fondation dispose de ressources accrues, ce qui exige une politique de placements mieux adaptée à la conjoncture économique actuelle. Une modification de notre accord de financement est une priorité absolue pour la Fondation. À défaut d'une telle modification, la valeur relative de nos fonds ne nous permettra plus d'honorer nos obligations. On trouvera à l'appendice B une proposition détaillée à ce sujet.

**Recommandation: Que le Conseil d'administration mette sur pied un comité spécial pour négocier avec les autorités canadiennes une modification de l'accord de financement. Le principal accord avec le gouvernement du Canada doit porter sur le placement des fonds, sur le financement et sur le cadre de gestion du programme. Le Comité pourra également envisager d'autres modifications de l'accord de financement, notamment en ce qui concerne la gouvernance et la responsabilisation.**

D'un point de vue purement administratif et pour des raisons financières, il serait opportun que l'accord tienne compte des nouvelles conditions auxquelles nous faisons face, en se fondant sur l'expérience acquise au cours des cinq dernières années. Le président élaborera des directives pour la négociation afin d'appuyer les efforts du



comité; ces directives se fonderont sur les décisions du Conseil d'administration visant les recommandations stratégiques proposées.

De plus, la Fondation doit trouver d'autres sources de financement. Trois possibilités méritent de retenir l'attention du Conseil d'administration :

- Le parrainage par le secteur privé d'activités et de programmes particuliers, comme les Conférences Trudeau ou le Colloque annuel Trudeau sur les politiques. Le même principe pourrait s'appliquer à la création de nouvelles bourses ou à la publication et à la diffusion de documents sur des activités.
- Des apports importants de particuliers ou d'entreprises destinés à accroître les fonds de la Fondation; ces apports résulteraient d'une campagne de sollicitation et de financement.
- Le financement au moyen de dons et de subventions publiques; par exemple, une subvention pour accroître la durée du programme de bourses ou pour appuyer des réseaux axés sur un thème commun.

**Recommandation: Que le Conseil d'administration confie à un comité le mandat d'étudier la possibilité de recourir à d'autres sources de financement et d'appuyer les efforts de la Fondation à ce titre.**

### 3 Programmes – Certains enjeux fondamentaux

En général, les activités de la Fondation sont liées à quatre grands programmes : les bourses, les prix, les mentorats et Interaction publique. Après cinq ans, il convient que les employés et les membres du Conseil d'administration se demandent si les objectifs retenus au point de départ sont en voie d'être réalisés ou s'il existe des possibilités d'utiliser nos ressources autrement.

#### Boursiers

Le programme de bourses de la Fondation a été couronné de succès. Chaque année, plus de 130 demandes de bourses provenant d'étudiants d'universités canadiennes et étrangères sont assujetties à un rigoureux processus d'évaluation qui aboutit, en mai, à la sélection de quelque 15 nouveaux boursiers.

Nos bourses comptent parmi les plus généreuses au pays, non seulement parce qu'elles se traduisent par un versement annuel de 35 000 dollars, ce qui est comparable aux programmes d'élite des principaux conseils nationaux de recherche, mais aussi à cause de certaines innovations supplémentaires. Nos boursiers reçoivent une allocation de voyage et de recherche de 15 000 dollars par année, ce qui leur permet de poursuivre des projets qui débordent les frontières habituelles de leur discipline. Nous attribuons un mentor à chaque boursier afin d'encourager la communication directe avec le monde et

l'intégration précoce du boursier à des réseaux de politiques publiques. Enfin, comme tous les autres membres de la communauté Trudeau, les boursiers participent activement aux divers événements de la Fondation et peuvent compter sur notre appui logistique et financier pour la tenue de colloques et de séminaires.

Le programme de bourses Trudeau fonctionne bien et n'exige pas de modifications importantes. En se fondant sur l'expérience des cinq dernières années et sur le contexte actuel, nous recommandons les cinq modifications mineures suivantes :

- **Fonder la sélection des boursiers sur une interprétation large des sciences sociales et des arts et lettres, allant au-delà du droit, de la science politique et de la philosophie politique. La mission de la Fondation porte également sur divers domaines, comme l'économie et les relations industrielles, la linguistique et les arts visuels. Accroître la proportion des étudiants de ces secteurs au cours des années à venir, en privilégiant nos valeurs de pluralisme et d'échanges interdisciplinaires.**
- **À compter de 2009, ajuster la valeur des bourses Trudeau en tenant compte de la conjoncture économique et financière du moment et en veillant à ce que ces bourses demeurent parmi les plus attrayantes. Le versement annuel devrait être porté à 40 000 dollars.**
- **Grâce à une stratégie révisée de placement et avec l'aide de nouveaux partenaires publics et privés, accroître le nombre de bourses Trudeau de manière à offrir dix bourses supplémentaires en 2011; on réduirait ainsi le nombre de candidats de haut calibre refusés pour des raisons d'ordre purement monétaire.**
- **Attribuer au moins cinq bourses Trudeau à des étudiants étrangers inscrits dans des universités canadiennes et à leurs contreparties (les étudiants canadiens au doctorat inscrits dans des universités étrangères) en conférant à ces nouvelles bourses Trudeau une vocation internationale, des accords de coopération étant conclus pour s'assurer que nos critères rigoureux de sélection soient maintenus.**

## Lauréats

Le programme des prix Trudeau confère à la Fondation crédibilité et visibilité. À ce jour, le programme des prix a procuré des avantages à des chercheurs et à des créateurs réputés et bien établis leur permettant d'achever ou d'accélérer des projets déjà en cours d'exécution. Le prestige et les avantages de ces prix témoignent de l'importance que le Canada accorde à ceux qui cherchent à résoudre des problèmes sociaux pesant sur nos choix collectifs. En outre, le programme nous permet d'attirer les plus grands penseurs du pays au sein de notre communauté.

Nous n'avons pas encore réussi à intégrer les lauréats à la communauté Trudeau à cause de l'absence d'une politique clairement établie. Le désir légitime de maintenir le statut fiscal avantageux des prix Trudeau a donné lieu à une interprétation restrictive et plutôt littérale des obligations mutuelles des lauréats et de la Fondation.

Nous sommes en mesure de conférer au programme de prix une orientation plus innovatrice. Nous voulons également sensibiliser l'opinion publique aux apports canadiens en sciences sociales et en arts et lettres et les faire connaître à tous les groupes et organismes s'intéressant aux politiques des pouvoirs publics. L'influence des prix Trudeau devrait également viser les nombreux citoyens qui s'intéressent aux grandes questions sociétales et qui cherchent des solutions fondées sur les meilleures connaissances.

Bien que les modifications que nous envisageons d'apporter au programme des prix Trudeau ne soient pas radicales, les fonds octroyés aux lauréats sur une base annuelle cesseraient d'être un « prix visé par le règlement » (aux termes de la loi de l'impôt sur le revenu) parce que les lauréats feraient l'objet de prévisions explicites. Les prix et les avantages y afférents seraient attribués sous réserve d'une explication claire concernant l'importance que nous accordons à la diffusion du savoir et à la responsabilité sociale du chercheur/créateur.

Pour mieux nous acquitter de notre mandat et mieux réaliser notre vision, nous recommandons de retenir et de récompenser les chercheurs et les créateurs dont les idées méritent d'être portées à l'attention du public et qui peuvent contribuer directement au progrès de notre société. De fait, nous devons:

- **Réorienter les prix Trudeau de manière à privilégier l'idée d'engagement civique. Appuyer activement les lauréats qui souhaitent utiliser les ressources du programme pour approfondir les échanges et les discussions avec les autres membres de la communauté Trudeau.**
- **Encourager fortement les lauréats Trudeau à diffuser leurs idées dans l'opinion publique afin de favoriser une mise en commun des connaissances axées sur l'engagement civique.**
- **Énoncer clairement les avantages pour le lauréat et pour la société en insistant sur l'importance d'établir des ponts avec d'autres domaines et avec les réseaux de politiques publiques susceptibles de bénéficier des nouveaux apports et des nouvelles perspectives.**
- **Inviter les lauréats, au cours de leur période d'affectation, à offrir soutien et encouragement aux boursiers.**
- **Inviter les lauréats à participer aux événements organisés par la Fondation et faire en sorte qu'il soit tenu compte de cette exigence dans la définition de l'allocation annuelle au titre des voyages et des activités de réseau.**
- **Créer deux programmes particuliers financés à l'aide des économies réalisées par suite d'une meilleure gestion des allocations au titre des voyages et des activités de réseau. Le premier est un programme de publications, qui permettrait aux lauréats de communiquer plus généralement les résultats de leurs réflexions sur les enjeux publics que la Fondation juge prioritaires. Le deuxième est un programme de soutien logistique visant à faciliter les échanges entre lauréats et autres personnes s'intéressant à ces politiques grâce à la tenue de séminaires, d'ateliers ou d'autres réunions.**

## Mentors

Le programme de mentorat de la Fondation revêt un caractère unique et a suscité beaucoup d'intérêt de la part d'organismes axés sur les applications de la recherche. Contrairement à d'autres programmes de mentorat, notre programme associe un boursier à une personne qui, bien que n'ayant pas nécessairement une formation ou des intérêts professionnels identiques, possède une expérience immédiate dans un des principaux domaines thématiques figurant dans les priorités de la Fondation. L'expérience démontre également que les mentors jouent un rôle au sein de la Fondation en apportant une dimension pratique et concrète à nos discussions.

Le programme a été réaménagé en 2007-2008. On a établi une nouvelle liste de proposants, bien ancrés dans les milieux de décideurs et les réseaux de politiques publiques, y compris les organismes non gouvernementaux et les mouvements de citoyens. Le processus de sélection a été recentré sur les critères initiaux : l'expérience, la compétence et la réputation. Deux difficultés subsistent : faire en sorte que la relation de mentorat soit plus solide et intégrer les mentors à la communauté Trudeau. Nous recommandons les mesures suivantes :

- **Poursuivre les efforts visant à recruter des mentors issus de tous les milieux de la société canadienne, y compris des personnes qui ne sont pas officiellement associées au processus d'élaboration des politiques, mais qui satisfont aux critères d'expérience, de compétence et de réputation.**
- **Fournir appui et conseils aux mentors pour les aider à participer pleinement au programme, appui et conseils reposant sur les pratiques exemplaires de la Fondation et d'autres programmes comparables.**
- **Permettre aux mentors d'utiliser leur allocation de voyage pour participer aux principaux événements organisés par la Fondation tant et aussi longtemps que le boursier qui leur est assigné est appuyé par le programme de bourses; cette mesure donnerait aux mentors et aux boursiers la possibilité de se voir à intervalle périodique, même après la période officielle de mentorat.**
- **Accroître le nombre des mentors et des boursiers au cours des cinq prochaines années.**

## Le programme Interaction publique

À l'heure actuelle, le programme Interaction publique vise toutes les activités de diffusion de la recherche et de transfert des connaissances de la Fondation. Chaque année, nous organisons trois événements importants : le Colloque annuel Trudeau sur les politiques des pouvoirs publics (novembre), la réunion des mentors et des boursiers (février) et l'Institut d'été (mai). À compter de 2008-2009, s'ajoutera à cette liste un cycle de Conférences Trudeau comportant des exposés de nos lauréats dans les universités canadiennes.

En outre, la Fondation offre un appui financier important et une aide logistique aux membres de la communauté Trudeau qui souhaitent organiser des ateliers ou des colloques portant sur nos principaux thèmes. Ce programme accorde chaque année un appui à quatre, cinq ou six groupes différents.

À l'heure actuelle, le programme Interaction publique ne comporte pas une composante particulière consacrée aux décideurs et aux membres des réseaux de politiques publiques. Il existe plusieurs variantes des événements Trudeau, la plupart se situant entre le modèle « public », comme le Colloque annuel ou les ateliers de membres, et le modèle purement « privé », comme l'Institut d'été, qui n'est accessible qu'aux membres de la communauté. Il y a un besoin manifeste de séminaires et de réunions sur invitation où divers experts, praticiens et observateurs – y compris nos boursiers – pourraient avoir des échanges francs et privés. Nous recommandons :

- **Que le programme Interaction publique compte trois composantes majeures : les événements Trudeau, comme le Colloque annuel et l'Institut d'été; les séminaires Trudeau, les réunions et les ateliers de membres pour décideurs invités; et un cycle de Conférences Trudeau axés sur les réseaux de politique publique oeuvrant dans nos domaines prioritaires.**
- **Que la version amplifiée du programme Interaction publique soit utilisée pour élaborer des partenariats et des alliances stratégiques et pour trouver de nouvelles sources de financement et de parrainage d'événements.**

#### Soutien administratif

À mesure que ces recommandations seront mises en œuvre, il faudra procéder à des ajustements mineurs des mécanismes internes de soutien administratif. Les directives de la Fondation prévoient actuellement l'affectation d'une part du rendement sur nos fonds à des fins administratives, cette part pouvant atteindre jusqu'à 1,5 %. Présentement, le budget de fonctionnement de la Fondation correspond à moins de 1,2 % du rendement. Si elles sont avalisées, les recommandations du présent rapport exigeront que le budget de fonctionnement soit modifié de manière à pouvoir atteindre environ 1,35 % du rendement.

Tout cela garantira le maintien des capacités internes requises, la plus grande réduction possible des risques de gestion de programme et le démarrage de la planification de la relève. Cet ajustement permettra en outre le perfectionnement professionnel des employés et l'embauche de nouveaux auxiliaires dans les domaines de la publication et des communications, de la gestion et de la diffusion de l'information et du soutien administratif, afin de permettre l'expansion du programme de bourses.

Des plans détaillés de mise en œuvre seront soumis à l'attention du Conseil d'administration.

## 4 Thèmes – Perspectives nouvelles

Dès le début, la Fondation a décidé de centrer ses interventions sur quatre grands thèmes correspondant aux préoccupations centrales de Pierre Elliott Trudeau: les droits de la personne et la justice sociale, l'esprit de civisme, les êtres humains et leur environnement naturel, et le Canada et le monde. Cette décision a contribué sensiblement à stimuler les efforts de la Fondation en vue de constituer une communauté de dialogue autour de nos programmes, nos lauréats, mentors et boursiers créant spontanément des groupes sur chacun des thèmes.

La crédibilité de la Fondation repose pour une bonne part sur la conviction de nos membres et partenaires qu'ils poursuivent avec nous une réflexion sur des enjeux revêtant une importance capitale pour le Canada et pour le monde. De nouvelles questions sont apparues et, avec elles, de nouveaux moyens de concevoir et de définir ces enjeux. La communauté Trudeau a été consultée sur la question et certaines modifications et ajouts ont été suggérés. Après cinq ans, personne ne s'étonnera d'apprendre que la recherche a progressé et que les idées ont évolué dans les quatre domaines prioritaires de la Fondation.

### Droits de la personne et dignité

**L'établissement de droits civils, politiques, économiques et sociaux a pour objet le maintien et la promotion de toutes les facettes et dimensions de la dignité humaine. Cela signifie que la question des droits de la personne ne se limite pas à des enjeux de nature juridique, mais qu'elle est directement liée à la justice sociale. Les êtres humains doivent être en mesure de mener au sein de la société une vie où se reflètent leurs valeurs et aspirations communes, et ce en dépit des différences et des inégalités. Cette position éthique exige que nous trouvions de nouvelles possibilités d'inclusion et de participation afin de multiplier les possibilités qui s'offrent à tous et de réduire les écarts entre individus et groupes.**

La recherche sur ce thème peut être axée, par exemple, sur tous les aspects des mouvements de reconnaissance des droits, y compris l'action humanitaire et la politique sociale. Plus précisément, la Fondation s'intéresse aux études portant sur les efforts d'émancipation de groupes ou de particuliers ou, inversement, à l'analyse des pratiques d'exclusion et des groupes marginalisés.

### Esprit de civisme

**Les droits et les obligations conférés par la citoyenneté ne sont pas équitablement répartis. Bien que de puissantes forces favorisent une intégration à l'échelle planétaire, les divisions culturelles, ethniques et religieuses semblent augmenter davantage, d'où un risque accru de perte de cohésion sociale. Nous n'avons pas encore trouvé les pratiques qui permettront à tous de se rallier à une nouvelle configuration de la démocratie. Les droits et les obligations liés à la citoyenneté ont**

**des conséquences qui varient aux échelons local, national et mondial. Les anciennes distinctions entre sphères publique et privée de responsabilité s'estompent souvent dans un contexte économique mondial. Les pratiques démocratiques doivent cadrer avec les milieux pluralistes où elles sont appelées à se déployer dans un esprit de tolérance et de responsabilité sociale partagée.**

La recherche sur ce thème peut être axée, par exemple, sur les valeurs politiques et l'exercice de la démocratie, tout en tenant compte de la diversité sociale croissante. Il serait également intéressant d'étudier les conditions institutionnelles d'une participation civique, dans une perspective historique et comparative, ainsi que les conditions institutionnelles d'un « bon esprit de civisme » de la part des grandes entreprises.

### Le Canada dans le monde

**Il existe au Canada une vieille tradition d'engagement responsable dans les affaires internationales, tradition qui fait maintenant partie intégrante de notre identité. Par suite d'expériences liées à l'immigration, aux voyages ou aux communications mondiales instantanées, la compréhension que les Canadiens ont du monde et de la place qu'ils y occupent a elle-même sensiblement évolué. Le nouveau public canadien est plus susceptible d'être conscient des réalités internationales complexes, qu'il s'agisse de questions portant sur le commerce, la culture ou la sécurité. Leur conception du risque, des obligations sociales et de l'engagement se modifie. Le rôle international du Canada s'est profondément transformé ces dernières années. Nous avons manifestement besoin de repenser notre politique étrangère et de réfléchir sur les possibilités et les défis concernant notre rôle dans le futur. L'expertise exceptionnelle du Canada devrait nous permettre d'agir comme chef de file mondial dans plusieurs domaines clés, comme la protection de l'environnement et la coopération entre les pays.**

La recherche sur ce thème peut être axée, par exemple, sur la prévention et la résolution des conflits internationaux, un accent particulier étant mis sur les points de tension, comme la culture, la religion et l'environnement. Des études portant sur le Canada et sa place dans le monde peuvent également accorder une attention spéciale aux enjeux économiques et commerciaux, ainsi qu'à l'élaboration de la politique étrangère.

### Les gens et leur environnement naturel

**Les questions environnementales sont multiples et constituent une source d'inquiétude partout dans le monde. La compétition pour les aliments, l'eau, l'air pur et les ressources naturelles est propice aux conflits. Comme d'autres pays, le Canada doit reconnaître la dégradation de l'environnement naturel et le risque qui en découle pour la santé et la sécurité des Canadiens. Même les collectivités les plus éloignées du pays n'échappent pas à ce risque. Par-delà la protection environnementale et les mesures de conservation, la recherche sur les nouvelles mesures écologiques et l'adaptation humaine offrent d'autres moyens de réduire le risque de confrontation entre divers pays ou secteurs de la société. La notion de**

**justice environnementale jouera vraisemblablement un rôle important dans le futur : elle conduira à des modifications décisives dans l'ordre économique, politique et social.**

La recherche sur ce thème peut être axée, par exemple, sur la sécurité environnementale à l'échelle mondiale et sur des approches permettant de réduire la vulnérabilité des écosystèmes, notamment dans les régions comme l'Arctique et dans la forêt boréale. La Fondation s'intéresse en outre à des études de nature sociale, économique et politique conduisant à l'identification, à l'évaluation ou à la diffusion de pratiques environnementales durables.

## **5 Considérations stratégiques**

Au cours des prochaines années, les décisions de la Fondation devraient reposer sur trois considérations majeures. Nous serons un lieu de rassemblement pour les gens partageant un même esprit de responsabilité intellectuelle et morale et motivés par un commun désir de prendre une part active à la vie publique. Ce faisant, nous faciliterons les débats entre chercheurs représentant des générations, des perspectives et des disciplines différentes. Nous accorderons une attention plus immédiate aux activités qui favorisent la diffusion du savoir et qui contribuent à l'information du public. Enfin, nous consacrerons une plus grande part de nos ressources aux aspects internationaux de nos divers programmes puisque la société du savoir ne s'arrête manifestement pas aux frontières de notre pays et qu'elle exige même un niveau toujours plus élevé de coopération internationale.

### **Une communauté pluraliste et ouverte**

Nous avons appris que la diversité au sein de notre communauté est en soi une source importante de progrès intellectuels et d'idées concrètes et innovatrices concernant l'élaboration de politiques sociales, culturelles et environnementales. Par ailleurs, nous avons aussi appris que le pluralisme nuit souvent à la publication de travaux de recherche et à leur diffusion.

**Il faut que les pratiques de sélection des boursiers, des mentors et des lauréats continuent de favoriser les personnes ayant fait preuve d'un intérêt réel pour le travail interdisciplinaire et pour le dialogue entre le monde de la recherche et celui de l'action.**

**La Fondation doit seconder et faciliter les efforts des membres de la communauté Trudeau visant à faire connaître leurs idées. L'appui financier et logistique que nous leur offrons témoignera explicitement de notre souci de diffuser les idées innovatrices et l'application pratique des résultats de la recherche.**



**La Fondation accordera un appui spécial aux membres de la communauté qui souhaitent acquérir une formation particulière concernant le transfert du savoir et la communication des résultats de recherche.**

#### Appui à l'innovation sociale

Bien que la Fondation Trudeau ne cherche pas à promouvoir les idéologies ou les programmes d'action, elle encourage l'innovation sociale lorsqu'elle s'enracine dans un savoir judicieux, qu'elle repose sur une recherche rigoureuse et qu'elle cadre avec sa mission et ses valeurs.

De bonnes communications entre décideurs et chercheurs sont indispensables au transfert du savoir et à son application pratique. La Fondation a toujours encouragé les membres de la communauté à participer à des réseaux de politique où les experts et les praticiens travaillent en concertation. Par exemple, le programme de mentorat a été conçu pour faciliter l'introduction de jeunes chercheurs dans ces réseaux.

La liste prestigieuse des lauréats Trudeau met en évidence la diversité de leurs intérêts et les répercussions très concrètes de leur travail sur la société canadienne. La Fondation veut faire davantage pour introduire ses lauréats au grand public et faire en sorte que leurs idées bénéficient de la diffusion qu'elles méritent. Nous estimons que cela nous permettra de faire une contribution sensible à l'avancement des sciences sociales et des arts et lettres au Canada.

**Continuer de promouvoir les événements publics où les experts les plus réputés peuvent discuter d'idées innovatrices avec des praticiens expérimentés. Le Colloque annuel doit être « l'opération de prestige » de la Fondation et une occasion de mettre en évidence les apports de la communauté Trudeau à l'avancement des connaissances concernant des questions sociétales importantes.**

**Accroître l'appui à ces activités en encourageant les discussions et les échanges sur des questions émergentes et difficiles qui exigent une collaboration entre chercheurs et praticiens.**

**Organiser périodiquement des séminaires sur des enjeux fondamentaux liés aux domaines et politiques correspondant à nos principaux thèmes. Ces séminaires rassembleront des membres de la communauté Trudeau, des décideurs et des experts invités.**

**Créer le cycle des Conférences Trudeau, une série de cinq conférences publiques annuelles offertes dans les universités et les institutions d'études supérieures. Les Conférences Trudeau donneront aux lauréats l'occasion de présenter une vue d'ensemble de leurs travaux et d'expliquer comment ils contribuent à l'avancement des idées et à la résolution des problèmes d'intérêt public. À la fin de chaque cycle annuel, la Fondation publiera dans les deux langues officielles les textes des exposés dans les *Documents de la Fondation Trudeau*, tant en format imprimé que sur le site Internet de la Fondation.**

**La Fondation maintiendra sa politique d'appui aux ateliers publics initiés par les membres de la communauté Trudeau. Comme dans le passé, les projets seront évalués en fonction du mérite, mais la priorité sera accordée aux événements qui constituent un suivi du Colloque annuel.**

### Activités internationales

Dès son lancement, la Fondation Trudeau a témoigné de son désir de consacrer une certaine proportion de ses bourses et prix à des ressortissants étrangers, sous réserve de certaines conditions. Le financement d'études ou de recherches à l'étranger a toujours été une possibilité pour les membres de la communauté Trudeau, celle-ci ayant adopté une perspective nettement internationale.

Et pourtant il reste beaucoup à faire. La Fondation souhaite recruter plus d'étudiants étrangers au doctorat et financer les études au niveau du doctorat d'étudiants canadiens dans un plus grand nombre de pays et d'établissements universitaires. Il conviendrait d'utiliser les prix Trudeau pour reconnaître le travail de chercheurs et de penseurs étrangers de haut niveau et d'appuyer leur présence au Canada pour des périodes assez longues.

La Fondation ne dispose pas de ressources suffisantes pour recruter systématiquement des candidats hors du Canada. Nous devons nous en remettre aux partenariats conclus avec d'autres organismes déjà actifs dans ce domaine, comme les universités, les centres d'études et les autres fondations.

Dans cette perspective, il serait sage d'axer les efforts internationaux de la Fondation sur un nombre limité de pays ou de régions du monde afin de tirer le meilleur parti des synergies que permettent les échanges répétés. L'objectif n'est pas de limiter les choix des membres de la communauté Trudeau, qui continueront de déterminer librement leur programme de formation ou de recherche, mais d'accueillir dans la communauté des gens qui l'enrichiront de leurs nouvelles perspectives.

**Élaborer un processus visant à déterminer des pays cibles où un échange d'idées sera particulièrement avantageux pour le Canada dans les années à venir.**

**Conclure des accords de coopération avec les partenaires institutionnels pouvant nous aider à recruter, à sélectionner et à accueillir des boursiers étrangers, et à proposer des étudiants canadiens au doctorat intéressés à entreprendre pendant une certaine période des études et de la recherche dans les pays cibles. La Fondation cherchera en outre à faciliter les séjours au Canada de chercheurs étrangers réputés en réservant chaque année un prix Trudeau à cette fin.**

## 6 La Fondation Trudeau : des apports exceptionnels

Les difficultés auxquelles le Canada doit faire face aujourd'hui exigent des solutions novatrices que seuls les patients efforts de chercheurs bien formés et disposés à s'engager dans l'action nous permettront de découvrir. La Fondation Trudeau tente de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de chercheurs satisfaisant à ces exigences tout en mobilisant simultanément les chercheurs plus établis.

Avec ses partenaires du monde universitaire et de l'administration publique, la Fondation cherche à promouvoir l'interdisciplinarité et la recherche d'applications pratiques, ce qui signifie que notre communauté est à la fine pointe de la recherche sociale. Étant demeurée fidèle à des objectifs bien définis, la Fondation a connu des succès importants depuis sa création il y a quelques années à peine. Il y a clairement encore d'immenses possibilités et les besoins sont considérables. Tout cela laisse présager un grand avenir et, surtout, un mandat long et couronné de succès pour notre organisme.

Au Canada, aucun autre organisme ne possède les caractéristiques et la flexibilité qui ont permis à la Fondation Trudeau de favoriser le rayonnement d'une nouvelle génération de penseurs, d'innovateurs et de leaders exceptionnels. À défaut de posséder la capacité d'articuler, de promouvoir et de défendre les valeurs relatives aux droits de la personne, à l'engagement civique, à la participation mondiale et à la viabilité environnementale, les autres activités paraissent relativement ternes.

En tant que gestionnaires et dirigeants de cet organisme, il nous incombe d'utiliser nos amples ressources pour consolider l'avenir de la Fondation et pour créer un héritage avantageux pour tous les Canadiens.

Maintenant que la Fondation a dépassé l'étape de sa formation, une occasion extraordinaire s'offre à nous : appuyer l'émergence d'une nouvelle génération de leaders intellectuels et de les préparer à participer activement à la recherche et à l'élaboration de solutions pratiques et novatrices qui nous permettront de résoudre les grands problèmes auxquels se heurte notre société.

Comme nous appuyons le travail et la réflexion d'excellents chercheurs qui tentent de mieux comprendre les enjeux sociaux complexes auxquels notre pays fait face et qui veulent offrir des solutions originales et durables en établissant des ponts entre le monde de la recherche et celui des politiques des pouvoirs publics, il y a tout lieu de croire que l'histoire nous réservera un sort plus enviable.

En facilitant la diffusion des résultats de la recherche et en encourageant des échanges sur les répercussions éventuelles de ces résultats, en participant au développement des sciences sociales et des arts et lettres au Canada, en offrant aux chercheurs une plateforme vouée à la promotion de leurs travaux et en appuyant financièrement leurs efforts, nous avons le pouvoir de réduire l'écart entre la découverte et les avantages pratiques pour les particuliers et pour leur vie.

Grâce au prestige croissant dont nous jouissons dans nos domaines prioritaires, nous sommes en train de créer pour nos bénéficiaires et pour notre organisme des possibilités de rayonner bien au-delà des frontières canadiennes. Notre pays est doté de ressources intellectuelles enviées. Et si nous réussissons à mettre en valeur leurs talents, nous innovons au bénéfice des générations futures.

« Notre destinée est affaire de choix. Et si nos propres réalisations sont pour nous une source d'étonnement, que dire, sinon : la belle affaire! »

*Pierre Elliott Trudeau*

## **APPENDICE A MODIFICATIONS DE PROGRAMME SUGGÉRÉES**

### **Programme de bourse**

1. Accroître la proportion des étudiants en sciences sociales et en arts et lettres en adoptant une interprétation large de ces disciplines de manière à y inclure, en plus des disciplines naturelles du droit, de la philosophie et de la science politique, la science économique, les relations industrielles, la linguistique et les arts visuels.
2. À compter de 2009, ajuster la valeur des bourses Trudeau en tenant compte de la conjoncture économique et financière du moment et en faisant en sorte que ces bourses demeurent parmi les plus attrayantes. Le versement annuel devrait être porté à 40 000 dollars.
3. Accroître le nombre des bourses Trudeau de manière à offrir au moins dix bourses supplémentaires au plus tard à la fin du deuxième plan stratégique, soit en 2012.
4. Associer au moins cinq des nouvelles bourses Trudeau au programme international destiné aux étudiants étrangers au doctorat inscrits dans des universités canadiennes et à leurs contreparties (les étudiants canadiens au doctorat inscrits dans des universités étrangères) au moyen d'accords de coopération.

### **Programme de prix**

5. Être plus explicite au sujet des avantages prévus pour les lauréats et pour la société dans l'attribution des prix Trudeau. Les nouvelles ressources mises à leur disposition devraient être utilisées pour établir des ponts avec d'autres domaines, d'autres réalités et d'autres réseaux de politiques publiques.
6. Faire en sorte que les lauréats s'engagent à faire bon accueil aux boursiers pendant toute la durée du prix et à les faire bénéficier de leur appui et de leurs conseils.
7. Modifier la définition de l'allocation annuelle au titre des voyages et des activités de réseau en tenant compte de l'importance d'une participation aux événements organisés par la Fondation. Veiller à ce que le montant de l'allocation et les conditions y afférentes soient similaires à ceux visant les autres membres de la communauté.
8. Créer deux programmes particuliers financés à l'aide des économies réalisées par suite d'une meilleure gestion des allocations au titre des voyages et des activités de réseau : 1) un programme de publications, qui permettrait aux lauréats de communiquer plus généralement les résultats de leurs réflexions sur les enjeux publics que la Fondation juge prioritaires; et 2) un programme de soutien logistique visant à faciliter les échanges entre lauréats et autres personnes s'intéressant à ces politiques.

### **Programme de mentorat**

9. Poursuivre les efforts visant à recruter des mentors issus de tous les milieux de la société canadienne, y compris des personnes qui ne sont pas officiellement associées au processus d'élaboration des politiques.
10. Fournir appui et conseils aux mentors pour les aider à participer pleinement au programme, appui et conseils reposant sur les pratiques exemplaires de la Fondation et d'autres programmes comparables.
11. Permettre aux mentors d'utiliser leur allocation de voyage pour participer aux principaux événements organisés par la Fondation tant et aussi longtemps que le boursier qui leur est assigné est appuyé par le programme de bourses.
12. Accroître le nombre des mentors en même temps que celui des boursiers.

### **Programme Interaction publique**

13. Ajouter une troisième composante au programme Interaction publique: outre les événements Trudeau (comme les Colloques et les Séminaires d'été) et les réunions et ateliers de membres, on procédera à la création d'un cycle de séminaires Trudeau axés sur les réseaux de politique publique oeuvrant dans nos domaines prioritaires.
14. Conclure des partenariats et des alliances stratégiques avec des parrains prestigieux pour le programme Interaction publique, afin de doter la Fondation d'une nouvelle source de financement.

## APPENDICE B

### POLITIQUE DE PLACEMENT

#### FONDATION PIERRE ELLIOTT TRUDEAU FONDS DE DOTATION

### ÉNONCÉ CONCERNANT LA POLITIQUE DE PLACEMENT

approuvé par le Conseil d'administration de la Fondation Pierre Elliott Trudeau  
à sa séance du 29 avril 2006

---

#### *1. Définition*

Le Fonds de dotation (« dotation ») est un fonds constitué d'un don initial de 125 millions de dollars du gouvernement du Canada (« fonds ») consenti en 2002 et du revenu accumulé y afférent, ainsi que de legs et de dons reçus par la Fondation Pierre Elliott Trudeau (« Fondation ») de sources privées.

#### *2. Gouvernance*

Le Conseil d'administration (« Conseil ») a chargé un Comité des finances et des placements (« Comité ») de veiller à ce que la gestion de la dotation soit conforme aux politiques établies dans le présent Énoncé concernant la politique de placements (« Énoncé »).

Le Comité est en tout temps composé de pas moins de trois administrateurs de la Fondation qui ne sont pas des dirigeants ou des employés. D'autres personnes membres de la Fondation ou extérieures à celle-ci possédant des connaissances financières spécialisées peuvent être invitées à faire partie du Comité. Tous les membres du Comité ont une bonne connaissance des principes de la gestion financière et possèdent une connaissance ou une expérience générale des questions de placements.

Le mandat du Comité est de surveiller tout ce qui concerne la gestion des placements de la dotation. Le Comité doit notamment déterminer la politique de placements sous réserve des orientations établies par le Conseil d'administration, recommander la nomination et le renvoi de directeurs de placements, surveiller périodiquement le rendement des placements de la dotation et soumettre au moins une fois par année au Conseil d'administration un rapport sur le rendement des placements et sur tout risque financier important auquel la dotation est exposée. Le Comité procède chaque année à un examen du présent Énoncé et recommande au Conseil d'administration toute modification requise. Il appartient au Conseil d'approuver la recommandation. Le Comité établit également une stratégie de placement décrivant les moyens devant être utilisés par la Fondation pour mettre en œuvre le présent Énoncé. La stratégie précise le style de gestion

des placements, ainsi que les instruments particuliers de placement devant être utilisés. La stratégie fait l'objet d'un examen au moins une fois l'an.

### 3. *Principe fondamental de placement*

Le principe fondamental de placement de la Fondation est que la gestion et le placement des ressources de la dotation doivent cadrer avec les politiques, normes et procédures de placement qu'appliquerait une personne prudente prenant des décisions de placements visant des biens appartenant à autrui.

### 4. *Objectifs des placements*

Les décisions de placement sont prises en tenant pour acquis que le principal objectif est la préservation à long terme (en dollars réels) du capital de la dotation, sous réserve d'un niveau de risque approprié à la sauvegarde des intérêts des générations futures. Les objectifs généraux des placements incluent également l'obtention du rendement total (rendement plus appréciation du capital) requis afin d'assurer une source de recettes fiable et optimale pour les programmes de la Fondation, et d'acquitter les frais d'exploitation annuels de la dotation. L'objectif numérique est d'obtenir un rendement réel annuel moyen de 4,5 %; ce taux est déterminé selon des périodes mobiles annualisées de cinq et de dix ans.

Les avoirs de la dotation ont un horizon temporel à long terme indéfini qui est parallèle à la longévité de la Fondation, laquelle existe à perpétuité. Par conséquent, la dotation peut adopter un niveau de risque supérieur au niveau moyen, celui-ci étant déterminé en fonction de l'écart type des rendements annuels. Toutefois, il est prévu que la gestion professionnelle des placements et la diversification appropriée du portefeuille tempéreront la volatilité et contribueront à assurer une certaine constance des rendements.

### 5. *Composition de l'actif*

La composition cible de l'actif de la dotation et les marges de fluctuation autorisées (les pourcentages correspondent à des valeurs de marché) s'établissent comme suit:

#### **Pourcentage du Fonds selon la valeur marchande**

##### **Cible**

	<b>Composition</b>	<b>Marges de fluctuation</b>	
		<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Actions canadiennes	47,5 %	40 %	50 %
Actions étrangères*	5 %	0 %	10 %
Autres actifs, souscriptions privées incl.*	2,5 %	0 %	2,5 %



*\*Les placements dans des actions étrangères et dans d'autres actifs, y compris les souscriptions privées, se limitent à des placements dans des fonds communs et ne peuvent se traduire par l'acquisition et la possession pure et simple d'un bien.*

<b>TOTAL (actions)</b>	<b>55%</b>	<b>40%</b>	<b>60%*</b>
------------------------	------------	------------	-------------

*\* La valeur totale des placements en actions ne peut jamais être supérieure à 60 %.*

Trésorerie et équivalents (y compris revenu à distribuer)	5%	2%	10%
--	----	----	-----

Titres canadiens*	40%	38%	50%
-------------------	-----	-----	-----

*\*Peut également inclure des débentures, des créances hypothécaires, des billets à ordre ou d'autres titres de créance de pouvoirs publics, d'organismes publics et de sociétés.*

<b>TOTAL (revenu fixe)</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
----------------------------	------------	------------	------------

### 5.1 Placements autorisés

Pour réaliser ses objectifs de placement, la dotation peut être répartie entre diverses catégories d'actifs. Ces catégories peuvent inclure des actions de sociétés canadiennes, des actions de sociétés américaines, des actions de sociétés non nord-américaines, des titres à revenu fixe d'origine canadienne, américaine et non nord-américaine, des biens immobiliers, du capital de risque, des souscriptions privées, des fonds spéculatifs, des fonds de fonds spéculatifs, et de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Les directeurs de placement seront libres de gérer les actifs du portefeuille de manière active dans le cadre des paramètres de la politique actuelle et à la lumière de la stratégie de placement de la Fondation (y compris l'utilisation des fonds communs), laquelle, comme mentionné ci-dessus, est assujettie à un examen annuel.

Les placements de titres provenant d'un émetteur unique ou de plusieurs entités d'un même groupe ne peuvent avoir une valeur supérieure à 10 % de la valeur des actifs de la dotation. Cette règle ne s'applique pas aux placements portant sur des titres du gouvernement du Canada ou du gouvernement d'une province, ou du gouvernement des États-unis, ni aux placements portant sur des titres visés par la clause de reconnaissance totale des gouvernements mentionnés ci-dessus. Elle ne s'applique pas non plus à un fonds indiciel, ni à un fonds distinct, ni à un fonds commun de placement, ni à une caisse en gestion commune.

Les placements de la dotation en actions d'un émetteur unique ne peuvent avoir une valeur supérieure à 10 % de la valeur totale des actions en circulation (ou de toute catégorie unique d'actions) de l'émetteur. Les placements dans des fiducies de revenu, qui sont réputées être des placements en actions, sont autorisés.

Les placements dans d'autres catégories d'actifs (y compris les biens immobiliers, le capital de risque, les souscriptions privées, les fonds spéculatifs, les fonds de fonds spéculatifs et les autres catégories d'actifs) ne peuvent avoir une valeur supérieure à 2,5 % de la valeur des actifs du portefeuille des placements de la dotation et exigent une autorisation écrite préalable du Comité.

En tout temps, la dotation conserve au moins 2 % de la valeur du portefeuille des placements sous forme de trésorerie et d'équivalents de trésorerie afin de répondre aux besoins de liquidité de la Fondation.

## **6. Directives et restrictions concernant la politique de placement: gestion du risque**

La dotation ne peut pas détenir les actifs suivant :

- a) Titres à revenu fixe ayant reçu une notation inférieure à BBB- de Standard & Poors, de DBRS ou de Fitch Ratings, ou à Baa3 de Moody's
- b) Instruments financiers dérivés ou instruments comportant des éléments dérivés ne servant pas à atténuer le risque
- c) Titres non négociables
- d) Produits de base
- e) Mises en pension de titres que la dotation n'est pas autorisée à détenir dans son portefeuille de placements.

Les politiques, directives et restrictions de placement dont il est question dans le présent Énoncé constituent un cadre de référence visant à aider les membres du Comité et les employés des directeurs de placements de la dotation à réaliser les objectifs de placement à un niveau de risque réputé acceptable. La dotation assure une diversification des catégories d'actifs et une diversification au sein de chaque catégorie d'actifs. Au sein de chaque catégorie d'actifs, les titres sont diversifiés en fonction des secteurs économiques, des secteurs d'activité et de la taille. L'objet de la diversification est de procurer une assurance raisonnable qu'aucun titre particulier ou montant affecté à un secteur d'activité particulier ou à une catégorie particulière d'actifs aura une incidence disproportionnée sur le rendement de l'ensemble de la dotation.

Les directeurs de placement doivent faire en sorte que les notations des obligations détenues par la dotation témoignent d'un dosage prudent. Au moins 70 % de la valeur totale des titres détenus doivent avoir la notation « A » ou une notation supérieure. Si la notation de titres est abaissée après leur acquisition, de sorte que le risque global de crédit n'est plus acceptable ou que les titres ne cadrent plus avec la présente politique de placement, les directeurs de placement disposent des titres en temps opportun et de manière prudente afin d'éviter les pertes inutiles.

Il est prévu que la dotation obtient, sur des périodes quadriennales mobiles, un rendement qui, déduction faite des commissions et des charges, est au moins égal à un indice de référence fondé sur des placements passifs dans des indices de marché appropriés.

L'indice initial de risque est un taux de rendement mobile triennal par rapport au taux actuel de dépenses. Le taux de rendement mobile doit être supérieur au taux actuel de dépenses sept ans sur dix.

Les dirigeants de la dotation maintiennent suffisamment de liquidités pour répondre aux besoins courants de décaissement et pour éviter la vente de titres à des moments inopportuns. Compte tenu du profil historique des décaissements de la Fondation et des décaissements projetés au cours des cinq à dix prochaines années, on prévoit que le pourcentage de 5 % attribué à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie dans la composition cible de l'actif est suffisant pour répondre aux besoins de liquidité et pour donner une marge de flexibilité aux directeurs de placements. Le passif de la Fondation est libellé presque entièrement en dollars canadiens, de sorte que la part attribuée à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie est détenue surtout en dollars canadiens.

Les directeurs de placement ont toute liberté d'effectuer des opérations de couverture pour atténuer le risque de change. Le ratio de couverture du risque de change peut varier entre 30 % et 70 %.

### *6.1 Placements en actions*

L'objet des placements en actions est d'obtenir une appréciation du capital, une croissance du revenu et un revenu actuel tout en reconnaissant que cette catégorie d'actifs est liée à une plus grande instabilité des marchés et à un risque accru de pertes.

Les placements en actions doivent porter principalement sur des titres de sociétés de haute qualité, négociables en tout temps et cotés sur des bourses reconnues. La qualité n'est pas fonction de la taille ou de la reconnaissance et on ne saurait exclure les prises de participation dans des sociétés de haute qualité, bien établies, à capital relativement limité et à liquidité de marché raisonnable. Il est interdit aux directeurs de placements de faire des placements dans d'autres catégories d'actifs sans une autorisation écrite préalable du Comité.

### *6.2 Placements en titres à revenu fixe*

L'objet des placements en titres à revenu fixe est d'assurer une certaine diversification, une source de revenu prévisible et une réduction de l'instabilité de l'ensemble du portefeuille.

Les placements en titres à revenu fixe incluent les obligations, les débentures, les prêts hypothécaires, les billets à ordre et les autres titres de créance des pouvoirs publics, des organismes publics et des sociétés, ainsi que les titres du marché monétaire, y compris la trésorerie, les bons du Trésor, les acceptations bancaires, les certificats de placement garanti, les effets de commerce et les certificats de dépôt. Sous réserve des restrictions figurant au paragraphe 6, certains directeurs de placements sont autorisés à faire des placements dans des titres à rendement plus élevé jusqu'à concurrence de limites fixées par le Comité et sous réserve d'une autorisation préalable du Comité.

## **7. Prêts de fonds et de titres**

Les prêts en espèces et les prêts de titres ne sont pas autorisés.

## **8. Droits de vote**

À la Fondation Pierre Elliott Trudeau incombe la responsabilité d'exercer les droits de vote acquis au titre des placements de la dotation et d'exiger l'utilisation de ces droits. Les membres du Comité et les employés peuvent, s'ils le jugent nécessaire, accepter les avis des directeurs de placements et de consultants sur ces questions et doivent en tout temps agir avec prudence et à la lumière des intérêts de la dotation.

En général, le Comité doit, en tant qu'investisseur passif, avoir comme politique d'appuyer la direction des sociétés ayant fait l'objet de placements, sauf dans les cas où cela serait, ou pourrait être, contraire aux intérêts de la dotation.

## **9. Placements socialement responsables**

Comme mentionné ci-dessus, l'objectif principal de la direction de la dotation est d'optimiser le rendement réel sur les actifs de la dotation sous réserve d'un niveau acceptable de risque, afin de sauvegarder sur le long terme la valeur du capital en dollars réels. Toutefois, les titres détenus dans le portefeuille qui, par suite d'une décision du Conseil d'administration, peuvent être une source de préoccupation pour la Fondation Pierre Elliott Trudeau, doivent être périodiquement portés à l'attention du Comité, qui rendra un avis sur les questions de responsabilité sociale. Il incombe au Comité de faire part de ses préoccupations au Conseil d'administration et de veiller à ce que toutes les décisions de dessaisissement prises par le Conseil d'administration soient mises en œuvre en temps opportun et de manière appropriée.

## **10. Évaluation et suivi des résultats**

Sous réserve des dispositions du présent Énoncé, le Comité adopte des points de repère ou des indices de marché appropriés en fonction desquels sont évalués les résultats obtenus par les directeurs de placements. Ces points de repère ou ces indices sont assujettis à un examen annuel. Les résultats des directeurs de placements sont comparés au moins une fois par semestre aux points de repères ou aux indices, et aux résultats obtenus par d'autres fonds assujettis à une gestion collégiale, étant entendu que les objectifs et les styles de placement sont similaires. Le Comité recommande également au Conseil d'administration d'approuver la nomination d'un conseiller en placements extérieur et indépendant chargé d'évaluer les résultats des placements et de recommander des modifications de la stratégie de placement.

## **11. Directeurs des placements**

Le Comité recommande au Conseil d'administration d'approuver la nomination d'un ou de plusieurs directeurs de placements chargés d'effectuer les placements de la dotation

conformément au présent Énoncé et à la stratégie de placements. Le Comité peut également recommander au Conseil d'administration d'enlever aux directeurs de placements la gestion des fonds ou de procéder à une nouvelle répartition des fonds entre directeurs de placements. Dans des situations urgentes, le Comité peut demander au Comité exécutif du Conseil d'administration d'approuver de telles opérations.

Les directeurs de placements ont la responsabilité d'obtenir des rendements optimaux corrigés du risque dans le cadre de leur mandat. Sous réserve des restrictions prévues dans le présent Énoncé, et dans le cadre des paramètres de la stratégie de placements, les directeurs de placements sont entièrement libres de procéder à des placements, étant entendu que les avoirs qui leur sont confiés sont gérés avec la prudence, la diligence et le talent dont ferait preuve une personne raisonnablement prudente gérant le bien d'une autre personne et que chaque directeur de placements exploite toutes les connaissances et aptitudes qu'il possède ou qu'il devrait posséder.

Au moment de sa nomination, chaque nouveau directeur de placements se voit confier un mandat de gestion de placements cadrant avec le présent Énoncé, le texte du présent Énoncé et le texte de la stratégie de placement.

Il incombe aux directeurs de placements de maintenir des communications ouvertes et fréquentes avec le Comité sur toutes les questions importantes concernant les actifs gérés. Les directeurs de placements tiennent une réunion avec le Comité aussi souvent que le Comité le juge nécessaire.

## ***12. Conflit d'intérêt concernant les directeurs de placements***

Le Conseil d'administration exige que tous les conseillers en placements ou les gestionnaires de portefeuille concernés par la gestion des placements de la dotation divulguent par écrit, en temps opportun, la nature et l'ampleur des intérêts qu'ils peuvent détenir, y compris tout intérêt important dans une entité faisant l'objet d'une transaction avec la Fondation.