

Leaders
D'ICI *et* D'AILLEURS

Leaders du monde communautaire



Sous la direction de **Cyrille Sardais**
et **Chantale Mailhot**



Leaders

D'ICI et D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec
et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Le leadership ne se possède pas, il s'exerce. Il ne se compose pas de l'addition de techniques et d'attributs, il se vit. « On dirige comme on est, autant avec ses qualités qu'avec ses défauts », aimait répéter le fondateur de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. Le leadership est en effet exercé par des personnes, dans toute leur complexité et leur diversité. La collection Leaders d'ici et d'ailleurs, réalisée en partenariat avec la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, propose des histoires de cas ou des biographies qui présentent le parcours de leaders inspirants : les événements qui les ont marqués, voire forgés, leur manière de diriger, leur philosophie de direction, mais aussi leurs contradictions, leurs difficultés et leurs doutes. Il ne s'agit pas d'en faire des modèles à imiter - il y a autant de façons d'exercer le leadership que de leaders -, mais des exemples sur lesquels réfléchir à la pratique de la gestion et desquels tirer des apprentissages sur le leadership.

Leaders du monde communautaire

Membre de
**L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES**

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier
bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA

Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE

Sofédis, 11, rue Soufflot
75005 Paris, France – Tél. : 01 53 10 25 25

BELGIQUE

Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
77403 Lagny, France – Tél. : 0160 078299

SUISSE

Servidis SA, chemin des Chalets 7
1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones) :

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street
Chicago, IL 60610 – Tel. : (800) 888-4741



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de **Cyrille Sardais**
et **Chantale Mailhot**

Leaders du monde communautaire

 **Presses
de l'Université
du Québec**

Chaire de leadership
Pierre-Péladeau
HEC MONTRÉAL

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre:

Leaders du monde communautaire

(Leaders d'ici et d'ailleurs; 4)

Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-2-7605-4802-2

ISBN 978-2-7605-4803-9 (PDF)

ISBN 978-2-7605-4804-6 (EPUB)

1. Leadership communautaire - Québec (Province) - Études de cas. 2. Leaders - Québec (Province) - Études de cas. I. Sardais, Cyrille. II. Mailhot, Chantale, 1967- . III. Collection: Collection Leaders d'ici et d'ailleurs; 4.

HM781.L42 2018 307 C2017-942191-3
C2017-942192-1

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC

Québec 

Correction d'épreuves
Carine Paradis

Conception graphique
Julie Rivard

Mise en page
Le Graphe

Image de couverture
iStock

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2018

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2018 - Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

D4802-1 [01]

Table des matières

Liste des encadrés	XV
Liste des figures	XVII

Introduction..... 1

Cyrille Sardais et Chantale Mailhot

Faire grandir 3

Guérir 3

Éveiller les consciences 3

FAIRE GRANDIR

Cas 1 Philippe, chef de permanence d'un centre jeunesse: «un gars ben ordinaire»? 7

Ludivine Bernard, Laurence de Villers et Cyrille Sardais

«*Le plus fort, c'est mon père!*» 9

S'occuper des jeunes, c'est comme s'occuper de bonzaïs! 11

Chef de permanence, un vrai rôle de pompier! 17

Cas 2 «Il faut tout un village pour élever un enfant»: Fusion Jeunesse et la lutte pour la persévérance scolaire 23

Hatim Fassi-Fihri et Réal Jacob

S'engager 28

À l'origine de l'idée: un entrepreneur
et son histoire 28

Savoir s'entourer 32

Un projet pilote pour gagner en crédibilité 32

Développer son réseau 33

	Prendre du recul	37
	Trop pour un seul homme	37
	Un projet atypique	38
	Grandir ensemble	41
	Gagner en expérience	41
	Renforcer les structures pour supporter la croissance	43
	Maintenir le cap	47
	Des opérations plus lourdes	47
	Des mesures d'impact et de performance nécessaires	49
	Une expansion géographique à venir	50
Annexe 2.1	Historique de croissance et projections 2009-2018	51
Annexe 2.2	Organigramme de Fusion Jeunesse en 2015	52
Cas 3	David Branco : l'attention qui fait grandir	53
	Cécile Branco-Côté	
	L'agent de concertation	55
	Un début tumultueux	60
	D'éducateur en service de garde à agent de concertation	62
Annexe 3.1	Extrait de <i>L'évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme des agents de concertation centré</i>	64
Cas 4	Anne L. : « c'était pour moi une nécessité d'aider ces enfants-là... »	65
	Ken de Chadirac	
	Une enfance déracinée	66
	L'enfance à Abidjan	66
	L'adolescence à Londres	68
	La vie parisienne et le retour à La Réunion	69
	L'enseignement	71
	Les débuts	71
	La rencontre avec les élèves en difficulté	71

Le foyer Les Alizés	72
Comment parler de grammaire à un enfant qui pense à sa mère qui est en prison?	72
La résistance envers les collègues	74
« <i>Où est passée la fille que j'ai connue il y a dix ans?</i> »	75
Le retour à la pédagogie par projets	76
Cap sur la direction	78
La menace de fermeture	78
Le projet d'école	79
Ensemble scolaire Saint-François d'Assise	81
Épilogue: « <i>Il y a toujours plus à faire</i> »	83

GUÉRIR

Cas 5	Vincent Dumez : transformer le rôle du patient dans le système de santé	87
	Alexandre Berkesse, Véronique Labelle, Djahanchah Philip Ghadiri et Chantale Mailhot	
	Malade et patient, d'abord	89
	Au service de la maladie ou au service du patient?	90
	De contaminé à contaminant : le militantisme au Canada et dans les «milieux sida»	91
	Un mandat à l'envergure insoupçonnée	93
	Un vent de changement dans l'enseignement de la médecine	93
	Matérialiser le «virage patient»: le «patient partenaire»	94
	La naissance du Bureau facultaire de l'expertise patient partenaire	96
	Un pont vers les milieux cliniques	98
	Les actions au sein du BFEPP	99
	Le bilan et l'avenir	102
Annexe 5.1	Documents d'actualité au sujet du BFEPP	105

Cas 6	Entrepreneuriat social : le cas de l'équipe d'intervention théâtrale participative Mise au jeu	107
	Thierry Beaupré-Gateau, Djahanchah Philip Ghadiri, Chantale Mailhot et Marlei Pozzebon	
	Prélude	108
	Introduction	109
	Les leçons d'un choc culturel	111
	Le théâtre de l'opprimé et les prémices de Mise au jeu	114
	La fondation et les débuts de Mise au jeu	115
	La vache à lait de Mise au jeu : les créations sur mesure	119
	Des projets de longue haleine : l'exemple du projet <i>Jeunesse enJEUX Montréal</i>	122
	Mise au jeu après 20 ans : reformuler la mission	126
	Défis de financement	128
	Défis de gestion	130
Annexe 6.1	Que faisons-nous? (Services offerts par Mise au jeu)	135
Cas 7	Manon Barbeau : le lien à l'autre	143
	Anne-Marie Panneton et Laurent Lapierre	
	L'abandon	144
	<i>Le Refus global</i> : place à l'amour!	145
	Une enfance marginale	150
	L'école	152
	L'université en animation culturelle	155
	Radio-Québec	157
	Manon Barbeau, cinéaste	158
	L'énigme Suzanne Meloche	162
	La suite de la filmographie	165
	Le contact avec les Premières Nations	167
	Les débuts du Wapikoni mobile	171
	La crise	175
	Épilogue	181

Annexe 7.1	Liste des signataires du <i>Refus global</i> (1948)	184
Annexe 7.2	Filmographie de Manon Barbeau	185
Annexe 7.3	Prix remportés par Manon Barbeau	186
Annexe 7.4	Prix remportés par les cinéastes du Wapikoni mobile	188
Annexe 7.5	Mentions spéciales - courts métrages du Wapikoni mobile	192
Annexe 7.6	Courts métrages du Wapikoni mobile en salles de cinéma	193
Bibliographie	194
Cas 8	Lili-Anna Pereša: « pour faire une différence »	197
	Raymonde Lévesque et Veronika Kisfalvi	
	Le sentiment d'être différente	199
	L'arrivée dans le monde	202
	La formation universitaire	203
	L'école Bell Canada	205
	Polytechnique: le drame	206
	L'appel de l'Afrique	207
	Le Malawi	207
	Le Burkina Faso	209
	En terre de conflit	210
	Le retour au Québec	212
	Le mariage	212
	Les petits frères des Pauvres	212
	Le YWCA de Montréal	214
	Gérer les relations avec un conseil d'administration	215
	Un départ pour la France	216
	Amnesty International	216
	La gouvernance	218
	L'international	219
	UNICEF Québec	219
	ONE DROP	220
	Lili-Anna Pereša, une gestionnaire au service de l'humanité	221
	Diriger pour faire une différence	221
	Gérer avec le détachement du médecin	223
	La cause des femmes dans le monde	224

	Une goutte à la fois pour faire une différence	227
	Épilogue	228
Annexe 8.1	Curriculum vitæ de Lili-Anna Pereša	229

ÉVEILLER LES CONSCIENCES

Cas 9	Des îles, un golfe et une coalition d’hommes et de femmes : l’engagement de Danielle Giroux	241
	Monique Benoit et Chantale Mailhot	
	L’or du golfe	242
	La Coalition et ses affluents	244
	L’acceptabilité sociale	256
	Mobiliser, oui, mais comment?	258
	Une Coalition d’hommes et de femmes	261
	«La cause»	264
	Le cœur de la Coalition	265
	Et vogue la Coalition... ..	267
Annexe 9.1	Quelques faits saillants	270
Annexe 9.2	Distinctions décernées à Danielle Giroux	276

Cas 10	Pamela Walden-Landry, la femme qui écrivait des lettres	277
	Jean-François Collard et Emmanuel Raufflet	
	À la source de l’action : l’empathie, la vision et l’engagement	278
	Une école de persévérance, de motivation et d’engagement	280
	L’apprentissage du leadership	282
	La formule de Résultats	283
	La naissance de Results Canada et du groupe francophone Résultats	286

	Le leadership enfin assumé	287
	Le nerf de la guerre	288
	Les résultats de Résultats	289
	L'heure des bilans et de nouveaux engagements	293
	Recruter	293
	Susciter et non gérer	294
	Consolider et diversifier les activités	295
	Post-scriptum	296
Annexe 10.1	Les résultats de Résultats	297
Cas 11	Laure Waridel: créatrice de possibles	303
	Olivia Généreux-Soares et George Krump	
	Quelques points de repère	305
	La nature comme point de départ	305
	La cause équitable: d'ASEED à Équiterre	306
	L'art d'affronter les défis	308
	De la force que procurent les convictions	310
	De la double fonction de l'écriture	312
	Nouveaux horizons: le retour aux études et le CIRODD	313
	Le véritable pouvoir du militantisme	314
	La place de la famille	317
	<i>What you see is what you get</i> ou... Ce que vous voyez est ce que vous obtenez	317
	Résumé du cas	318
Cas 12	Jardins Sans Frontières	321
	Léa Héroux-Mailhot, sous la supervision de Marlei Pozzebon	
	Un brin d'histoire	322
	Le déclic	325
	L'arrivée à Montréal	326
	Les débuts de Jardins Sans Frontières	328
	Le plan d'affaires	329
	Le résultat	330

	Le premier projet de JSF : le voyage au Sénégal	331
	Le développement de l'entreprise sociale	333
	Les perspectives d'avenir	334
Annexe 12.1	Projets et impacts souhaités	336

Liste des encadrés

Encadré 2.1	Le Défi Relève Mode	26
Encadré 2.2	Regard sur le décrochage scolaire au Canada et au Québec	30
Encadré 2.3	Le projet de robotique	38
Encadré 9.1	Événements spéciaux	246
Encadré 9.2	Rencontre de politiciens	254
Encadré 9.3	Interventions médiatiques	254
Encadré 9.4	Conférences d'information	260
Encadré 9.5	Comité d'orientation de la Coalition Saint-Laurent	268

Liste des figures

Figure 2.1	Gabriel Bran Lopez, Fondateur de Fusion Jeunesse	24
Figure 2.2	Mode d'action de Fusion Jeunesse	25
Figure 2.3	Participante au Défi Relève Mode	27
Figure 2.4	Taux de décrochage, Canada, de 1990-1991 à 2011-2012	31
Figure 2.5	Taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification (décrochage annuel), selon le sexe, ensemble du Québec, de 1999-2000 à 2012-2013 (données officielles)	31
Figure 2.6	Participante de la compétition de robotique LEGO supportant ardemment son robot	39
Figure 2.7	Le festival de robotique, un événement d'envergure organisé par Robotique First Québec	49
Figure 9.1	Danielle Giroux aux Îles-de-la-Madeleine	242
Figure 9.2	Déclaration des protecteurs du golfe, David Suzuki et Danielle Giroux, Îles-de-la-Madeleine, mai 2011	247
Figure 9.3	Marche du 22 avril 2014 avec un allié de la Coalition Saint-Laurent, Kevin Parent	247
Figure 9.4	Conférence de David Suzuki devant plus de 200 personnes, Îles-de-la-Madeleine, mai 2011	248
Figure 9.5	Conférence de Zachary Richard devant plus de 500 personnes, Îles-de-la-Madeleine, automne 2010	248
Figure 9.6	La grande chef des Malécites de Viger, Anne Archambault, et le grand chef Konrad H. Sioui de la nation huronne-wendat	255
Figure 9.7	Le chef de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, Ghislain Picard	255
Figure 9.8	Entrevues télévision et radio, marche de Gesgapegiag, 22 octobre 2011	257
Figure 9.9	Conférence grand public à Gaspé, septembre 2011	261
Figure 9.10	Membres du comité d'orientation de la Coalition Saint-Laurent en 2016	269
Figure 9.11	Réunion stratégique des grands complices de Danielle Giroux, dès ses débuts	269
Figure 11.1	Laure Waridel	304
Figure 12.1	Joey El Khoury et Liza Charbel	323

Figure 12.2	Liza et Joey, après avoir gagné la compétition d'entrepreneuriat social à l'Université Concordia	331
Figure 12.3	Terrain avant le développement du jardin communautaire ..	332
Figure 12.4	Joey et un membre de l'équipe JSF	332
Figure 12.5	<i>Business Model Canvas</i>	337
Figure 12.6	Montréal : série d'ateliers Fait Maison, Permaculture et Économies sociales	340
Figure 12.7	Montréal, été 2014 : les trottoirs comestibles	340

Cyrille Sardais
Chantale Mailhot

Introduction

Mais pourquoi donc s'intéresser aux leaders du monde communautaire et associatif? Ne peut-on pas trouver ailleurs des exemples bien plus spectaculaires de leadership? Et d'ailleurs, les «leaders» proposés dans ce livre sont-ils vraiment des leaders?

Tel est le genre de questions que nos étudiants, et parfois même nos collègues, nous ont posé lorsque nous avons proposé nos premiers cas concernant les leaders du monde communautaire et associatif. Leurs préoccupations étaient compréhensibles: après tout, un leader ne doit-il pas avoir un succès visible? Une certaine notoriété? Un statut particulier? Des ressources importantes à sa disposition: argent, pouvoir? Au moins une certaine autorité? De ce point de vue, en effet, les personnes que nous avons choisies ne correspondraient pas à des leaders.

Mais être leader, est-ce nécessairement être célèbre? Dans un monde où l'on peut acquérir une certaine popularité en quelques minutes, la question mérite d'être posée... Par ailleurs, ne peut-on pas trouver de multiples contre-exemples de personnes ayant eu beaucoup de succès (au moins un certain temps) sans être leaders? Être leader, est-ce simplement avoir du pouvoir? Dans ce cas, pourquoi parler de leadership? Ne suffirait-il pas de parler de l'autorité qu'exercent les individus? De nombreuses écoles de pensée nous rappellent pourtant que le leadership, ce n'est pas l'autorité; ce n'est pas non plus la notoriété. Posséder pouvoir et argent n'est pas une garantie du leadership.

Le leadership serait plutôt la capacité d'influencer, d'avoir un impact sur les autres, d'inspirer et d'amener à voir les choses autrement. Il est même possible d'aller plus loin et de soutenir que le leadership, c'est le fait de transmettre ses propres convictions à d'autres personnes. Partager ses «possibles», ce que l'on croit réalisable, mais aussi partager ses «impossibles», ce que l'on se refuse à faire, ce qui n'est pas acceptable, ce que l'on considère comme les limites de ce qui définit notre humanité en quelque sorte.

Dans cette perspective, étudier des leaders du monde communautaire et associatif, c'est étudier, dans la plupart des cas, un leadership mis à nu, où il n'y a presque rien qui vient s'y mêler, s'y confondre: pas de ressources particulières, pas d'autorité, pas de statut ou de prestige, pas de notoriété et, souvent, pas de succès ou de

reconnaissance publique. Et pourtant, ces mêmes personnes ont un impact majeur sur ceux qui les entourent. Oh bien sûr, on ne parle pas de millions de personnes. Parfois, il peut même s'agir de quelques dizaines de personnes, mais sur lesquelles l'impact est profond, révélateur. Quelques dizaines de personnes dont la vie a en partie changé, des individus à qui l'on a transmis ses convictions, ses possibles et ses impossibles et qui n'ont plus jamais été les mêmes.

Voici donc en quelques mots les raisons nous ayant conduits à nous intéresser à ces leaders du monde communautaire et associatif, de qui nous avons appris beaucoup de choses. D'abord, le leadership n'est pas nécessairement là où on l'attend ni là où l'on a tendance à le chercher; ensuite, le leadership est peut-être beaucoup plus répandu qu'on ne le pense. Enfin, tous ces leaders que nous réunissons sont très différents dans leurs approches, dans leurs qualités (et défauts), mais ils partagent certains leitmotivs: beaucoup de persévérance; beaucoup de transparence; une volonté inébranlable de faire ce qui doit être fait, indépendamment des attentes de la société; et l'humilité de ne pas recevoir célébrité, succès et autres «marqueurs» de ce que l'on attend généralement du leadership.

Il est intéressant de noter que plusieurs personnes de ce livre ne se considèrent absolument pas comme des leaders. Ils sont les premiers surpris. D'autres ne voulaient surtout pas que leur histoire soit publiée sous leur vrai nom, préférant l'anonymat. En les réunissant ici, nous souhaitons deux choses: d'une part, offrir des cas aux enseignants, étudiants et toute personne souhaitant réfléchir à la question du leadership au-delà des idées reçues; d'autre part, donner quelques exemples tirés des très nombreux «leaders du quotidien», soit tous ces leaders que l'on ignore, qui s'ignorent souvent eux-mêmes, mais qui contribuent à créer autour d'eux un monde meilleur.

En mars 2016, nous avons lancé une compétition d'écriture de cas pédagogiques en leadership sur les leaders du monde communautaire. Nous avons réuni ici les meilleurs cas reçus et y avons ajouté quelques cas qui avaient été publiés auparavant dans la *Revue internationale de cas en gestion*.

Nous présentons ici ces 12 cas en trois catégories. Nous avons regroupé dans une première catégorie les personnes qui se sont occupées avec amour et bienveillance d'enfants en difficulté. Nous avons ensuite identifié des personnes qui, parfois à travers l'art et toujours

dans une perspective d'inclusion, tentent aussi de soigner les personnes et la planète. Finalement, nous avons réuni des gens qui travaillent à éveiller les consciences à l'état du monde.

Faire grandir

Dans cette première partie, nous vous présentons quatre personnes qui cherchent à faire grandir. Philippe, ancien intervenant, puis chef de service et maintenant chef de permanence par intérim d'un centre jeunesse, qui aime profondément « ses » jeunes. Gabriel Bran Lopez, président fondateur de Fusion Jeunesse, une OBNL dédiée à la persévérance scolaire. Puis, David Branco, un agent de concertation qui fait figure de modèle de vie pour les enfants d'un quartier défavorisé de Montréal. Finalement, Anne L., enseignante puis directrice d'une école étant aussi, en quelque sorte, un foyer d'accueil qui voit passer de nombreux enfants souvent maltraités à la maison.

Guérir

Dans cette deuxième partie, nous dressons quatre portraits de personnes qui cherchent à guérir ou, plus généralement, aider. Vincent Dumez, consultant, ancien activiste SIDA et directeur du Bureau facultaire de l'expertise patient partenaire (BFEP), qui promeut l'inclusion du patient dans le système de soins de santé. Luc Gaudet, fondateur de Mise au jeu, une entreprise sociale d'intervention théâtrale, cherchant aussi à habiliter les plus démunis, à trouver des solutions aux situations difficiles qu'ils vivent. Manon Barbeau, fondatrice et directrice du Wapikoni mobile, utilisant l'art avec un studio ambulancier qui « roule » pour tendre la main aux jeunes des communautés des Premières Nations. Finalement, Lili-Anna Pereša, alors directrice générale de ONE DROP, qui a pour mission de promouvoir l'accès à l'eau partout sur la planète.

Éveiller les consciences

Dans cette troisième partie, vous rencontrerez quatre cas de personnes qui cherchent à éveiller les consciences. Danielle Giroux, porte-parole de la Coalition Saint-Laurent, passionnée d'environnement et de mer,

qui s'est battue pour faire reconnaître le bien-fondé de la prudence en matière d'exploitation et d'exploration d'hydrocarbures dans le golfe du Saint-Laurent. Pamela Walden-Landry, professeur de biologie au Collège Marie-Victorin, maman bouleversée par les images de la famine en Éthiopie, qui devient elle aussi leader pour l'élimination de la faim à travers le projet « Résultats Canada ». Laure Waridel ensuite, écosociologue, activiste et auteure, étant l'une des pionnières du commerce équitable et de la consommation responsable au Québec. Finalement, Joey El-Khoury et Liza Charbel, qui ont cofondé Jardins Sans Frontières, une organisation de développement écologique des communautés, traduisant la passion des deux entrepreneurs pour les notions de permaculture et de développement durable.

* * *

Nous espérons que vous aurez autant de plaisir que nous à rencontrer ces leaders du quotidien et qu'ils vous inspireront autant qu'ils ont inspiré ceux qui ont choisi d'écrire leur histoire. Les leaders que nous avons réunis ici représentent les milliers de leaders qui vivent parmi nous, le plus souvent incognito. En partageant ces quelques histoires, nous dévoilons ces milliers d'histoires.

Bonne lecture.

**FAIRE
GRANDIR**

Cas 1

Philippe

chef de permanence d'un centre jeunesse

« Un gars ben ordinaire »?¹

Cas produit par

Ludivine Bernard, Laurence de Villers et le professeur Cyrille Sardais²

-
- 1 © HEC Montréal 2015. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. La *Revue internationale de cas en gestion* est une revue électronique (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg/>>), ISSN 1911-2599. Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Déposé sous le n° 9 40 2014 003 au Centre de cas HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
 - 2 Ludivine Bernard est étudiante à la M. Sc. à HEC Montréal; Laurence de Villers est étudiante à la M. Sc. à HEC Montréal; Cyrille Sardais est professeur agrégé au Département du management à HEC Montréal. Vincent Martin-Raymond a participé à une version préliminaire de ce cas.

Nous lui avons donné rendez-vous dans le hall, mais à l'heure prévue, le hall était noir de monde et je n'avais aucune idée de ce à quoi il pouvait bien ressembler. Pourtant, je me suis dirigée vers la bonne personne; j'étais certaine que c'était lui, je ne sais pas pourquoi. Il avait l'air d'un intervenant social. En tout cas, c'est ainsi que je me le représentais: un gars costaud, avec les cheveux rasés; imposant. Ou peut-être avait-il tout simplement l'air perdu ici? Il était particulièrement préoccupé, car un jeune dont il avait la charge avait fugué la nuit d'avant et il était toujours sans nouvelles. Tout au long de l'entrevue, nous avons senti cette tension³. Il commença « tout de go » par nous dire qu'il ne savait pas ce qu'il faisait ici: « Je ne comprends pas pourquoi vous m'avez choisi, moi; je ne suis pas du tout un leader. Je suis un gars ben ordinaire. »

Philippe œuvre dans le domaine social. Il y consacre une bonne partie de sa vie depuis plus de 20 ans. Ancien intervenant, puis chef de service, il est maintenant chef de permanence par intérim d'un centre jeunesse.

Les centres jeunesse ont comme mandat de garantir la protection des jeunes dont la sécurité ou le développement sont compromis. Ils s'adressent notamment aux enfants de 0 à 18 ans victimes d'abandon, de négligence, de mauvais traitements, d'agressions sexuelles ou ayant des troubles de comportement sérieux ainsi qu'aux jeunes contrevenants.

Philippe a apporté ses couleurs. Il teinte ses interventions ou son approche de ses propres convictions. Rapidement, il a compris que l'amour de ces jeunes (ou plutôt de « ses » jeunes...) sera sa plus grande source de motivation et d'épanouissement. Rien ne peut lui enlever le

plaisir qu'il ressent lorsqu'il parvient à faire sourire l'un d'eux. Il s'agit pour lui d'une forme de drogue, d'une forme d'adrénaline qui le pousse à aller travailler le matin. Il a fait sienne cette maxime de Confucius : choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie.

«Le plus fort, c'est mon père!»

À titre de principale influence dans la vie de Philippe, son père figure certainement au premier rang. Ses yeux se transforment lorsqu'il parle des nombreux souvenirs qu'il garde de lui. On retrouve alors les yeux d'un jeune gamin, d'un enfant portant à son père une admiration et un amour inconditionnels. À cette époque, ce dernier travaille dans une fonderie et occupe une place importante au sein du syndicat de l'organisation pour laquelle il travaille. Il n'est, de fait, pas un simple travailleur. Son rôle dans le syndicat et son attitude générale l'apparentent presque à un «travailleur social». C'est du moins ainsi que le qualifie son fils.

Au cours de son adolescence, Philippe est témoin de plusieurs «interventions» effectuées par son père. Pourtant, il n'a rien d'un homme imposant, 5 pieds 7 pouces, tout au plus, mais il fait preuve d'une grande audace. Les troubles de comportement d'hommes alcooliques le touchent particulièrement. Dans la taverne de la rue principale de St-Joseph, située à côté de la salle de billard des jeunes du quartier, c'est là que «le père» - appelé ainsi par Philippe - intervient. Ses fils épient à quelques occasions ces vives discussions.

Souvent, «le père» réglait les cas problèmes, les gars alcooliques surtout. Même s'il les traitait pas mal sévèrement, je voyais la petite auréole qu'il mettait sur certains gars. Mais quand je le voyais faire, je me disais que je ne voulais vraiment pas être dans la peau de ces gars-là.

Il y a une image qui m'est toujours restée. À un moment donné, je suis allé le chercher au bureau syndical : il était face à un grand gars de 6 pieds 2 et il lui parlait en le touchant du doigt sur la poitrine en disant «Toé⁴, tu feras plus jamais ça». Il était tellement respecté!

Le torse bombé, la tête haute, Philippe était tellement fier de se promener dans la rue à côté de lui. Dans le quartier, tout le monde le connaissait. Tous les gens lui disaient : « *Tu es le gars de Fils toi?* » (Fils était le surnom de son père.)

Dans le nid familial, l'autorité exercée semble être la même que celle dans la taverne. Son père est un homme sévère, pour tout ce qui a trait au respect et à l'honnêteté, et certaines limites ne doivent pas être dépassées. « *Le père n'avait pas besoin de jaser longtemps. Il nous impressionnait lorsqu'il intervenait. Il avait juste à nous regarder et on fondait sur le banc. On comprenait tout de suite ce qu'il voulait nous dire.* »

Les valeurs qu'il lui a transmises guident maintenant le chemin de vie de Philippe, soit l'honnêteté et le travail. Dans sa famille, la vérité vaut toujours la peine d'être entendue, même au risque d'en perdre son honneur. Lorsqu'il était enfant, un jour, son père l'a sommé de retourner au dépanneur du coin les barres de chocolat qu'il avait volées. Encore aujourd'hui, il se rappelle la douleur intérieure et la honte ressenties à ce moment. Il ne perd pas seulement son honneur aux yeux du directeur de magasin. Pire encore, il déçoit « le père ».

Mon père nous disait : « Vous portez le même nom que moi, et ce n'est pas toé qui vas le salir! » Alors, qu'est-ce que vous pensez! Nous, on ne voulait pas du tout salir le nom du père! Alors on arrêtait. On avait peur de le décevoir. Aujourd'hui, quand il y a quelque chose qui arrive qui n'est pas honnête, juste et équitable, j'ai le poil qui hérissé un peu et je pense à mon père.

Philippe collectionne les moments de bonheur passés avec sa famille. Dans le coin gauche, une mère couveuse et éternellement inquiète pour ses garçons. Pour équilibrer, dans le coin droit, un père « *très occupé* », nous confie-t-il, mais toujours prêt à se tirer et à blaguer avec ses enfants. Souvent, Philippe a répété avec ses jeunes contrevenants quelques-unes de ses nombreuses chamailleries amusantes qu'il a eues avec son père et ses frères.

En tant qu'intervenant, ma plus grande satisfaction, c'est peut-être de voir les yeux des gars quand ils vivent quelque chose d'amusant... quand je me tire avec eux, ça me fait penser à ce que mon père

faisait avec moi... Je regarde les yeux des jeunes et je me dis qu'ils ont les mêmes yeux que j'avais dans ces moments-là quand j'étais jeune... des yeux remplis de bonheur.

L'aîné d'une famille de trois enfants, Philippe prend à cœur son rôle de grand frère, d'autant plus que son père n'était pas souvent à la maison. Dans sa région d'origine, les gangs de rue ne sont pas les mêmes qu'à Montréal. Les gangs sont définies par les familles du quartier. Son frère le plus rapproché, de deux ans plus jeune que lui, est un bagarreur. Il est toujours le premier à aller au front. Il est la copie conforme de son père. Philippe, quant à lui, joue son rôle de grand frère protecteur.

L'aîné, on dirait qu'il est toujours poussé à vouloir influencer les autres et jouer le grand frère tout le temps. Étant donné que j'étais le plus enveloppé de la famille, ma mère me disait toujours de faire attention à mes frères, c'était immanquable. L'aîné va toujours agir comme ça et dans sa vie professionnelle aussi, il va y avoir beaucoup de répercussions, et il va toujours vouloir protéger les autres. Je serais curieux de faire la recherche dans les centres jeunesse pour voir combien j'ai d'aînés dans ma gang d'intervenants!

L'image de l'aîné s'est rapidement transformée en l'image d'un chef de clan. Dans chacune de ses implications professionnelles, il a toujours voulu protéger les jeunes qu'il côtoie. Un devoir qu'il se donne, et redonne, durant chacune de ses interventions auprès d'eux.

S'occuper des jeunes, c'est comme s'occuper de bonzaïs!

On essaie de redresser branche par branche leur comportement, mais ce n'est pas toujours facile; cette branche-là, il faut faire en sorte de ne pas la casser non plus... Avant de commencer ce travail, jamais je ne m'étais occupé de bonzaïs, et bien je peux vous dire, c'est de la patience que ça prend!

Après une formation en enseignement en éducation physique à l'Université de Trois-Rivières, Philippe occupe plusieurs postes de suppléance dans les écoles secondaires. Ces courts séjours passés avec différents jeunes ne lui permettent cependant pas de s'épanouir : il n'a pas le temps de créer de liens assez solides avec eux. Pire encore, il a le sentiment que les jeunes lui manquent de respect, car il est vu comme «le remplaçant».

C'est en 1990, un peu par accident, lors d'une fête, qu'il fait la connaissance d'un intervenant d'un centre jeunesse. Ils recherchent des «gars». Le courant passe entre Philippe et son interlocuteur, qui lui suggère d'envoyer son CV. Sans grand espoir, tant sa formation n'a rien à voir avec la rééducation, il envoie tout de même sa candidature. Sa vie ne va pas tarder à changer : il est convoqué pour des tests puis, à sa grande surprise, il est recruté. À 23 ans, c'est le début de la grande aventure.

Du poste d'entraîneur de football à celui de sauveteur de piscine, en passant par animateur de camp de jour, il a toujours voulu être un modèle pour les jeunes qui l'entourent, mais :

Je ne me suis jamais dit «c'est cela que je veux faire plus tard». Les gens qui m'ont coaché au football, au hockey, ce sont tous des gens qui m'inspiraient, mais ce n'est pas une vocation qui m'est tombée dessus. La vie s'est chargée de me guider vers l'organisation.

Les centres jeunesse font partie du réseau de la santé et des services sociaux. Ils offrent une multitude de services aux familles et aux enfants de 0 à 18 ans. Il y a un centre jeunesse par région administrative, sauf pour Montréal qui en a deux, un dédié à la clientèle francophone et allophone et l'autre à la clientèle anglophone. Ces services sont répartis selon trois grandes catégories déterminées par la Loi sur la protection de la jeunesse, la Loi sur les services de santé et les services sociaux et la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. Les enfants placés sous la Loi sur la protection de la jeunesse viennent souvent d'un contexte familial difficile ou négligent. Ils auront parfois développé des comportements dysfonctionnels. À la suite d'une évaluation, les enfants sont orientés vers le service qui correspond le mieux à leurs besoins : suivi dans le milieu par un intervenant, placement en famille d'accueil ou en foyer de groupe ou centre d'accueil, etc. Les jeunes ayant

un problème de santé mentale prennent de plus en plus de place et forcent une nouvelle réflexion sur les façons de faire : le monde de la rééducation est en constant mouvement et en constante réflexion.

Les deux tiers des jeunes reçoivent des services dans la communauté. L'autre tiers est hébergé en centre de réadaptation, en foyer de groupe ou en famille d'accueil. On vise avant tout à avoir un projet de vie pour chaque jeune en fonction de sa situation.

La première expérience de Philippe sera avec les jeunes contrevenants de 16 à 19 ans. *« C'est une clientèle difficile où tes valeurs sont remises en question quotidiennement. »*

Lui trouve le défi très attrayant. Philippe arrive donc dans ce milieu, avec son bac d'enseignement en éducation physique en poche, dans une ville qu'il ne connaît pas, et travaille avec une population qu'il n'a jamais côtoyée.

Moi, j'avais 23, 24 ans, je ne connaissais pas Montréal, je ne connaissais pas du tout les « gangs de rue ». Je viens d'un quartier ouvrier d'une petite ville en région, mais chez moi, les « gangs de rue », c'était trois familles tout au plus!

Par ailleurs, son niveau d'études et son parcours ne correspondent pas à ceux de ses collègues, qui ont tous une formation clinique. Alors, il se forme « sur le tas », surtout grâce à des anciens qui étaient là pour lui transmettre leur expérience. Mais il ne s'arrête pas là.

J'ai suivi toutes les formations qui étaient offertes, car je sentais que j'étais décalé face au reste du personnel qui était diplômé. J'ai toujours beaucoup écouté, j'avais une soif d'apprendre et je ne voulais surtout pas être celui qui était en arrière. Je voulais pouvoir comprendre les termes cliniques, où on en était dans un dossier, et pouvoir discuter avec tous les employés.

Philippe est aussi en décalage avec son milieu, car il y a très peu d'hommes dans les équipes d'intervenants. Ce qu'il regrette d'ailleurs.

Il y a de moins en moins d'hommes dans les centres jeunesse. C'est à mon sens une lacune, particulièrement au niveau des adolescents. Ils ont grandement besoin d'une figure et d'une référence masculines positives. C'est triste de voir que le métier n'attire pas plus d'hommes. C'est pourtant tellement valorisant et stimulant.

Les jeunes contrevenants restent dans le centre entre six mois et trois ans en fonction du type de délit qu'ils ont commis. Le rôle de Philippe consiste alors à accompagner les garçons, du lever jusqu'au coucher. Il est présent lors des repas, les amène à l'école, va les chercher puis les occupe jusqu'au souper par des activités sportives ou des jeux sur la vie courante et à travers différentes activités cliniques.

Tu fais une programmation clinique afin de stimuler les jeunes et de leur permettre de vivre des moments positifs et enrichissants. L'ensemble des interventions doit avoir comme but de rehausser l'estime de soi à travers les activités proposées. Il s'agit d'offrir des alternatives aux comportements déviants. Il faut avant tout comprendre à quoi sert le comportement déviant afin de leur offrir une alternative.

Lorsque Philippe fait ses premiers pas comme intervenant, son premier chef de service n'apprécie guère ses stratégies d'intervention. Dès lors qu'il obtenait du succès avec une façon de faire, Philippe ne se posait pas trop de questions. Ce chef de service, lui, pose des questions et le confronte. Il lui fait réaliser qu'il peut obtenir le même résultat en adoptant une stratégie plus douce.

Les remises en question ne sont jamais faciles, surtout dans un contexte où le succès paraît au rendez-vous. Philippe dit avoir travaillé fort et réalise qu'il a été son meilleur chef de service. «*C'est le seul qui m'a affronté. Il m'a énormément appris et c'est même lui qui a fait la recommandation pour que je devienne chef de service.*»

Après deux ans, il aurait pu choisir d'aller ailleurs, mais il préfère rester avec les jeunes :

Le défi était toujours là et c'était le fun!

Je suis un passionné et j'ai le timbre de voix d'un passionné. Que je sois heureux ou fâché, j'ai la nette impression que je ne passe pas inaperçu. C'était ainsi dans mes interventions et dans ma façon de vivre les différents moments de vie avec les garçons. J'ai toujours cette flamme. J'espère de tout cœur qu'elle ne s'éteindra jamais.

Il décide, par exemple, de créer différentes activités à grand déploiement. Avec l'aide de collaborateurs, il met en place les activités : Improvisation, Hommes forts, Pompiers, Gladiateurs. Ainsi, pour l'activité Hommes forts, les jeunes doivent parcourir différents ateliers pour mesurer leur force et leur rapidité. Il veut que les jeunes se confrontent et se dépassent, car il croit que c'est un bon moyen pour diminuer les tensions et surtout un bon moyen d'améliorer l'estime de soi.

Je voulais prouver qu'il était possible de vivre des activités à grand déploiement sans qu'il se produise de situation désagréable. Lorsque les garçons sont stimulés et qu'ils sentent qu'une dose de confiance leur est donnée, il est rare qu'ils se permettent des écarts de conduite. Lorsqu'ils ont du plaisir, ils veulent répéter l'expérience. Et aujourd'hui encore, elle se poursuit.

Pour chaque activité, il monte un dossier d'une quinzaine de pages afin de bien expliquer les objectifs poursuivis et aussi de permettre d'évaluer la faisabilité de celle-ci.

Ce ne fut pas une mince tâche de faire accepter la première activité « Hommes forts ». Le titre tracassait quelques personnes qui craignaient qu'une ambiance malsaine soit créée par un tel titre et l'animation d'une activité semblable. Je n'ai eu que deux minutes, sur un pas de porte, pour convaincre le directeur!

Philippe n'a pas changé le titre. « Hommes forts » fut une activité très populaire. Les jeunes, les intervenants et la direction lui en ont parlé pendant des mois. « On avait fait faire des t-shirts, et les gars mettaient fièrement leurs t-shirts tellement cela avait pris d'ampleur. »

Toutes les activités qu'il a proposées par la suite ont toujours été acceptées, car la direction savait dorénavant, nous dit-il, qu'elle pouvait lui faire confiance. Les activités s'enchaînent : « Hommes forts », « Pompiers », « Gladiateurs ».

Dans un tout autre style, il animait une activité appelée « La vie, la vie » : les premiers pas en appartement. Il s'agissait d'accompagner les jeunes pour qu'ils puissent gérer un budget, faire une liste d'épicerie, etc.

On les amenait à l'épicerie, faire une visite d'appartement, rencontrer le propriétaire. Certains de ces jeunes ont des habiletés sociales très limitées. C'était un défi important pour les jeunes. Certains membres de minorités visibles, par exemple, se faisaient parfois fermer la porte au nez. Alors on reconfortait le jeune, on essayait de lui remonter le moral et de trouver une façon adéquate de réagir. Il fallait trouver les bons mots au bon moment pour qu'il ait confiance en nous et continue à nous suivre dans l'aventure.

Ce qu'il a préféré dans son rôle d'intervenant ? Le fait qu'on « peut changer la vie d'un jeune, souvent par une simple phrase » :

Chacun, il nous arrive que quelqu'un nous dise quelque chose à un moment donné et qu'on le retienne longtemps ; une petite phrase qui va te revenir dans la tête dans plusieurs situations, et où tu vas penser : il ou elle ou mon père m'a déjà dit que... Eh bien, c'est cela qui me stimule ; comme intervenant, on peut laisser cette marque sur le jeune, qui peut le guider par la suite. Je ne dis pas qu'il va changer à tout jamais, mais on laisse cette petite marque. Souvent, les anciens me rappellent et me disent : « Te souviens-tu quand tu m'as dit... ? » C'est fantastique ça !

Les jeunes dont il s'occupe sont victimes de négligence, de maltraitance physique, psychologique ou sexuelle, ou encore présentent des troubles graves de comportement. Ils ont perdu leurs repères et, dans la plupart des cas, ils n'ont plus de modèle de vie. Il n'est pas leur père et ne le remplacera jamais, car personne ne peut remplir ce rôle, mais il est présent lorsque le jeune est en difficulté, il le soutient et lui montre qu'il n'est pas tout seul à « ramer ».

Ce sont toujours les jeunes les plus difficiles, les têtus qui te surprennent le plus; tu penses qu'ils vont mal finir et ils finissent étonnamment bien.

J'ai donné beaucoup, mais je retirais beaucoup: c'était tellement valorisant de voir le jeune évoluer.

Chef de permanence, un vrai rôle de pompier!

Écoute, pour te donner une image, je te dirais qu'on agit comme des pompiers, on répond aux urgences (cliniques, administratives et techniques), que la crise vienne de l'enfant, d'un ensemble d'enfants ou de l'intervenant qui est confronté à une situation difficile; on va l'accompagner pour réussir son intervention, mais c'est de la gestion de crise!

Après une quinzaine d'années passées comme intervenant, dans les différents centres évoqués, puis comme chef de service, Philippe est depuis trois ans chef de permanence. Il avait besoin d'un autre défi, car la routine s'installait.

Chef de permanence, cela faisait longtemps que j'y songeais. Mais je n'avais jamais franchi le pas, je n'avais jamais postulé. Et puis ils sont venus me voir. Des chefs de permanence, pour me dire de faire le saut. Mais je voulais m'assurer d'être gagnant, alors je suis allé voir le coordonnateur pour lui demander si j'étais le genre de personne qu'il recherchait dans son équipe. Il m'a dit: «Postule et on évaluera après. Mais, oui, tu es le genre de personne que je recherche.»

Il garde un souvenir marquant d'un de ses anciens chefs de permanence, dont la personnalité était aux antipodes de la sienne:

Je n'ai jamais vu un monsieur aussi calme. Moi j'ai le sang chaud, je suis passionné, je présente mes projets avec enthousiasme. En cas de crise bien sûr, j'essaie toujours d'être le plus calme possible. Mais lui avait vraiment un calme incroyable. C'était mon idole.

Il calmait toutes les situations lorsqu'il était chef de permanence. Il avait un don. Il avait une aura de calme. Il avait une grande influence sur moi. C'était en 1997, c'était un chef de permanence. Il me racontait ce qu'il faisait et je me suis dit que ça m'intéresserait sûrement de faire ça un jour. Il est décédé aujourd'hui. J'aurais tellement aimé l'avoir comme coach... mais malheureusement il est parti trop tôt.

Comme chef de permanence, son rôle consiste à aider les intervenants dans leurs tâches quotidiennes et à s'assurer que les services offerts aux jeunes sont de qualité. Toutefois, l'adaptation à ce nouveau poste n'a pas été facile à gérer. En tant qu'intervenant, il agissait directement auprès des enfants. Maintenant, il doit conseiller les intervenants et les laisser agir en s'immiscant le moins possible dans leur relation privilégiée avec les jeunes.

J'essaie de ne pas être en avant de l'intervenant. Laisser l'intervenant travailler. On a souvent le réflexe, en tant qu'ancien intervenant, de se mettre en avant et de se dire «c'est moi le SUPER intervenant»... Il faut faire attention à cela. Mon rôle, c'est de les coacher et surtout de les laisser agir. C'est un défi pour moi.

Rassurer l'intervenant et calmer le jeune en situation de conflit. Pour y parvenir, il se sert de son outil principal : l'écoute. Il passe son temps à recueillir les informations sur les relations interpersonnelles du centre. Il observe les comportements pour savoir quelles sont les affinités entre les intervenants et les jeunes ; il connaît les clans et ne manque jamais une occasion de discuter pour se tenir au courant des dernières nouvelles. Toutes ces précieuses informations lui permettent de créer un lien avec les intervenants.

Ces derniers se tournent instinctivement vers leur chef de permanence lorsqu'ils sont confrontés à une situation délicate. Ils le voient comme une source de soutien. La plupart du temps, les intervenants ne cherchent pas des conseils, mais plutôt une oreille à laquelle se confier. Lorsqu'un intervenant entre dans son bureau, Philippe s'efforce, par une écoute attentive et un soutien solide, de lui permettre de reprendre confiance et de repartir avec le sourire et le regard rempli d'étincelles. Ce sourire et ce regard sont les récompenses de Philippe.

Tu sais que tu lui as donné un bon soutien lorsque la personne repart avec un sourire et l'énergie qu'il faut pour faire face à une situation. C'est cela ma paie. C'est tellement motivant! Je me sens reconnu. Les gens qui préfèrent donner un cadeau au lieu d'en recevoir, c'est parce qu'ils voient les yeux de celui qui reçoit; c'est le même «feeling» dans notre emploi!

Une intervenante qui a travaillé avec lui nous fait part de ses souvenirs.

Philippe a été mon patron quand j'ai commencé à travailler dans les centres de jeunesse. C'est quelqu'un que je considérais comme positif pour les jeunes et aussi pour l'environnement dans lequel je travaillais.

Il organisait des supervisions de groupe. Chaque intervenant parlait de ses sujets, de ses difficultés. Et lui nous parlait de ses propres expériences. Cela a vraiment été très enrichissant. Son but c'était d'accommoder tout le monde. Il voulait toujours s'arranger pour que ce soit le mieux pour nous. Je n'ai jamais senti que je n'avais pas de soutien. Il s'arrangeait pour être là quand on en avait besoin. C'est le seul chef de permanence avec qui j'ai travaillé et avec lequel je sentais qu'en cas de besoin, il était là.

Philippe, se souvient-elle, est aussi quelqu'un qui détonnait dans le paysage, qui bousculait les habitudes et qui, bien sûr, ne faisait pas l'unanimité.

Philippe, c'est quelqu'un qui sortait des rangs. Avec lui, on était capable de dévier, et il était ouvert à ce qu'on sorte du cadre. Si j'avais un groupe que je sentais instable, un groupe avec lequel je pressentais que le souper à venir allait être pénible, je l'appelais pour lui demander: «C'est correct si je vais faire un tour dehors?» Il était vraiment ouvert à nos propositions. Parfois, il nous proposait même des activités.

Or, changer la routine n'a rien d'anodin dans un tel contexte.

Les journées sont très organisées, poursuit-elle. Chaque jour, on suit la même routine. Celle-ci est très importante, car ces enfants ont vraiment besoin de repères. Ils ont vécu dans des endroits complètement désorganisés. Cette routine les rassure. Mais en même temps, il faut parfois s'en écarter. Et puis, il faut aussi que ces jeunes vivent le changement. Parce que c'est ça la vie. Il y a des éducateurs qui travaillent selon la routine depuis des années, et ils ne veulent pas qu'on change cela. Eux trouvaient cela difficile avec Philippe. Bien sûr, si tout va bien avec la routine régulière, on ne change rien. Mais si plusieurs ne sont pas super bien, là, on va changer un peu cette routine.

En tant que chef de permanence, Philippe peut dorénavant faire passer plus facilement ses messages pour essayer de faire changer les choses dans son milieu. Plusieurs pratiques instaurées depuis toujours le révoltent. Selon lui, on peut toujours faire mieux, il ne faut jamais arrêter de se remettre en question.

C'est simple, le plus grand défi qu'un intervenant peut avoir, c'est de se dire: bon, les jeunes sont occupés, c'est calme, alors on s'assoit et on discute de ce qu'on va faire la prochaine fin de semaine. C'est justement dans ces moments-là qu'il faut s'impliquer et vivre quelque chose de positif avec les enfants. L'engagement auprès d'un enfant, ce n'est pas seulement l'arrêter quand il le faut; c'est aussi vivre des moments agréables avec lui. Par la suite, cela simplifie tellement le travail lorsque vient le moment de l'arrêter dans ses comportements déviants ou ses écarts de conduite.

C'est un travail de longue haleine, mais il ne se décourage pas. Il sème petit à petit. Une phrase de temps en temps, une remarque, un regard, tous les moyens sont bons pour faire passer un message.

Même comme chef de permanence, il n'a pas perdu le contact avec les jeunes. Avec eux, comme avec les autres, le respect occupe une place centrale: «Pour pouvoir aider quelqu'un, la personne doit d'abord accepter de s'ouvrir, et cette ouverture passe obligatoirement par le respect», nous explique-t-il. En se confiant, elle se rapproche, et c'est à ce moment-là qu'il est possible d'influencer cette personne. La tâche

est nettement plus difficile avec les jeunes, car il faut parfois faire preuve d'une infinie patience pour que ces derniers commencent à se confier. *«Mais quand, des années plus tard, après que le jeune a quitté le centre, il vient encore donner des nouvelles, là on sait qu'on a fait du bon travail.»*

Pour Philippe, le défi est de s'adapter aux nouvelles générations d'intervenants. Ils n'ont pas nécessairement les mêmes valeurs face au travail ou le même engagement. Son rôle aujourd'hui est de les mobiliser.

Ils disent, si ça ne fait pas ici, je vais aller ailleurs... Ça, ça bouscule mes paradigmes! Ce n'était pas ça dans le temps. Même pas dans le sport : tu finis ta saison jusqu'au bout, tu restes dans la même équipe jusqu'à la fin. De nos jours, les gens sont plus sur le calcul. Ils calculent ce qu'ils donnent. Or, ce n'est pas un travail où tu peux calculer ce que tu donnes.

Par ailleurs, ses nombreuses implications dans l'éducation, le football, la construction de foyers pour jeunes et les centres jeunesse ne rendent pas toujours facile la conciliation travail-famille. Tout cela a même eu raison de son premier mariage. Évidemment, Philippe a bien retenu la leçon et tente aujourd'hui d'accorder plus de temps de qualité à sa nouvelle famille. Tout comme lui, sa femme travaille dans le secteur social. Dans un milieu aussi attachant que les centres jeunesse, force est de constater la difficulté de devoir laisser ses émotions professionnelles sur le pas de la porte.

Mon mot d'ordre: on ne parle pas de la «job» à la maison. On en parle très peu, ma femme a besoin d'en parler plus que moi, mais moi, je préfère me tourner vers d'autres gens de mon entourage, mes confrères, mes copains. Je ne veux pas discuter de ça sur l'oreiller, on a d'autres sujets bien plus intéressants à aborder... J'insiste pour avoir une écoute de mon directeur... C'est facile de se laisser envahir par certaines situations, surtout quand tu es proche du client... mais tu ne dois jamais oublier «ton monde» à toi. Tu dois t'obliger à décrocher pour t'occuper de ta famille... C'est facile à dire, mais beaucoup moins facile à faire à certains moments.

Ironie du sort pour Philippe, qui a pratiquement toujours vécu et travaillé avec des garçons, il a aujourd'hui quatre filles, âgées de 3, 5, 12 et 18 ans. Transporté d'un monde professionnel masculin (pour ce qui est des jeunes en tout cas) à un univers familial féminin, il considère qu'avant tout, éduquer un enfant consiste à s'éduquer soi-même.

Cas 2

« Il faut tout un village pour élever un enfant »

Fusion Jeunesse et la lutte pour la persévérance scolaire

Cas produit par
Hatim Fassi-Fihri et le professeur Réal Jacob¹

1 Hatim Fassi-Fihri est étudiant au doctorat à HEC Montréal. Réal Jacob est professeur titulaire à HEC Montréal.

Fusion Jeunesse est un organisme à but non lucratif (OBNL) montréalais œuvrant pour la persévérance scolaire. Il est fondé en 2009 par Gabriel Bran Lopez. Son cœur de métier consiste à implanter et à soutenir la réalisation de projets motivant des jeunes à risque à se surpasser de façon créative, à s'impliquer davantage dans leur réussite scolaire et à susciter leur sentiment d'appartenance à l'école.

Figure 2.1

Gabriel Bran Lopez, Fondateur de Fusion Jeunesse



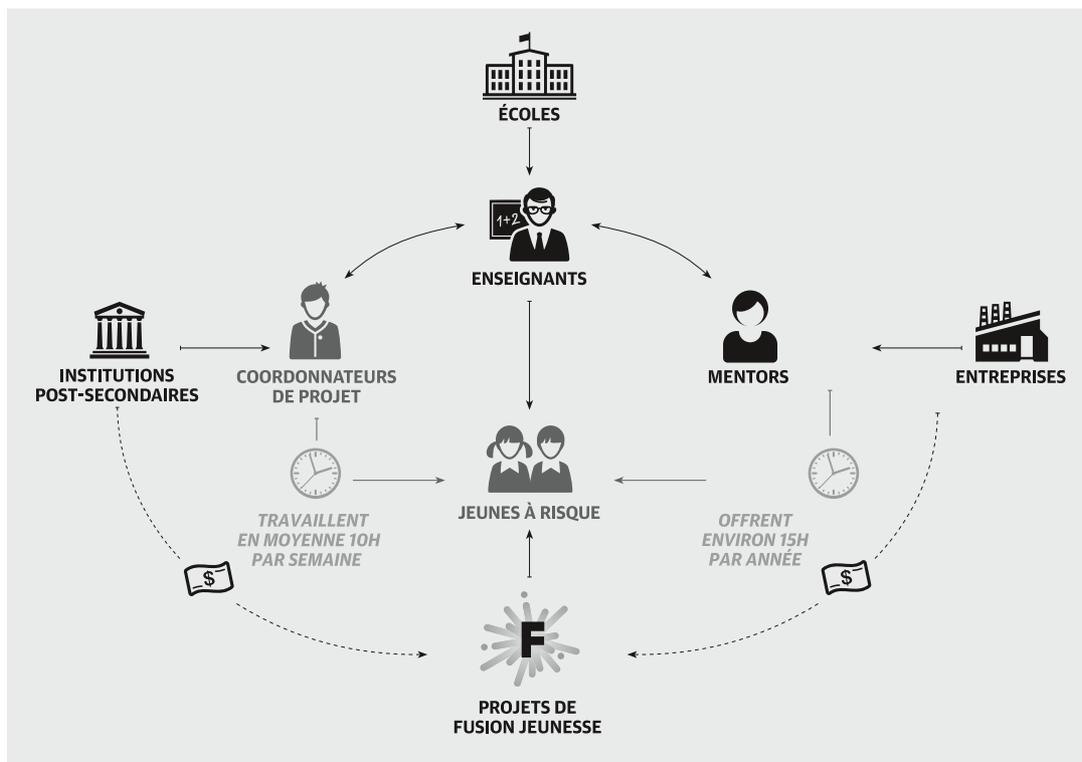
Source: Fusion Jeunesse.

Les projets sont réalisés selon un mode d'action particulier. Ils sont opérés au sein d'écoles primaires et secondaires, en classe ou en parascolaire, et requièrent l'entière collaboration des enseignants et de la direction des écoles. En appui aux enseignants, des étudiants universitaires sont mobilisés pour coordonner ces projets. Ils sont généralement spécialisés dans un domaine d'étude pertinent au type de projet et reçoivent un financement adéquat. Le financement de ces étudiants

(appelés « coordonnateurs ») et des projets est octroyé par des partenaires divers (universités, entreprises, fondations, etc.). Ces partenaires peuvent également mettre à disposition leurs employés qui agissent à titre de mentors. L'ensemble des opérations est appuyé par l'équipe de Fusion Jeunesse et des processus solides de gestion de projets, de logistique et de formation.

- › La figure 2.2 rend compte du réseau d'acteurs impliqués pour chaque projet.
- › Le Défi Relève Mode est un exemple concret de projet permettant d'illustrer ce mode d'action particulier (encadré 2.1).

Figure 2.2 **Mode d'action de Fusion Jeunesse**



Source: Fusion Jeunesse.

Encadré 2.1

Dans le cadre du Défi Relève Mode, des étudiants universitaires coordonnent des équipes d'élèves de secondaire en vue de remporter une compétition de mode.

Le Défi Relève Mode

Ce projet pédagogique initie les jeunes au design de mode en les outillant pour créer des croquis et concevoir une collection de tenues créatives. Pendant plusieurs mois, les élèves expérimentent le parcours suivant :

- › Phase 1 – Initiation au monde de la mode
- › Phase 2 – Création de croquis
- › Phase 3 – Conception d'une collection
- › Phase 4 – Gala
- › Phase 5 – Exposition

Dans le cadre de ce projet, Fusion Jeunesse met à disposition dix coordonnateurs universitaires auprès de dix écoles réparties dans quatre régions du Québec. Chaque coordonnateur offre un suivi continu aux jeunes de son équipe à raison de quinze heures par semaine, et ce, sur plusieurs mois. La rémunération des coordonnateurs est sous la responsabilité de leurs universités respectives alors que le financement du projet d'ensemble provient d'autres partenaires. Ces partenaires sont le Groupe Aldo, Globo Chaussures, Garage, Collège Lasalle et la Ville de Montréal². Fusion Jeunesse assure la formation des coordonnateurs, fournit du soutien opérationnel et est responsable de la bonne marche du projet vis-à-vis des directions d'école. L'OBNL prend également en charge des tâches spécifiques à ce projet, comme l'organisation du *Gala Provincial* et de l'*Exposition Relève Mode*, phases durant lesquelles les dix équipes entrent en compétition.

Figure 2.3 **Participante au Défi Relève Mode**



Source: Fusion Jeunesse.

Entre 2009 et 2016, Fusion Jeunesse est passé d'un employé (le fondateur) et quelques étudiants universitaires, à plus de trente employés à temps plein et près de 200 coordonnateurs de projets sur le terrain. D'une poignée d'initiatives, Fusion Jeunesse coordonne en 2016 près de 180 projets réalisés au sein d'une centaine d'écoles réparties sur l'ensemble du territoire québécois. Ces projets touchent à des domaines aussi variés que les arts visuels, la création de jeux vidéo, l'environnement, le design de mode, l'entrepreneuriat, le théâtre, le cinéma, la musique, la robotique et bien d'autres.

Le développement de Fusion Jeunesse et la réussite de son mode d'action soulèvent de fait notre curiosité et notre intérêt. *Comment cette innovation sociale s'est-elle développée? Quels sont les défis auxquels Fusion Jeunesse a été confronté? Quels ont été les gestes décisifs et les stratégies clés?* Pour répondre à ces questions, ce cas propose une description chronologique de Fusion Jeunesse et rend compte de son évolution depuis l'idée initiale jusqu'à sa mise en œuvre et son expansion à travers un réseau d'acteurs réunis autour d'une cause commune : soutenir la persévérance scolaire.

S'engager

Je n'aime pas l'inertie. La société prend son temps pour examiner un problème, mais l'enfant, lui, n'attend pas pour décrocher³.

Voilà la réflexion qui donne souffle au projet de Gabriel Bran Lopez, fondateur de Fusion Jeunesse, dès le début de son aventure entrepreneuriale.

À l'origine de l'idée : un entrepreneur et son histoire

Gabriel naît au Guatemala au début des années 1980. Sa famille et lui fuient le pays en pleine guerre civile alors qu'il n'a que trois ans pour venir s'établir au Québec. Il grandit dans différents quartiers défavorisés de Montréal, de Côte-des-Neiges à Hochelaga-Maisonneuve.

Plus tard, il réalise avec succès son parcours d'apprentissage aux cycles primaire et secondaire. À l'âge de dix ou onze ans, alors qu'il est en sixième année, son directeur d'école primaire l'encourage à s'impliquer dans le programme de théâtre de l'école. Cette implication est déterminante dans son parcours d'étudiant. Elle l'amène par la suite à choisir l'option théâtre au cégep et à poursuivre sa formation universitaire en communication.

Étudiant, il voyage beaucoup. Lors d'une mission humanitaire en Ouganda, il travaille auprès de jeunes affectés par le VIH. D'autres séjours dans plusieurs pays d'Afrique le confrontent à des réalités sociales difficiles.

J'ai croisé des enfants-soldats, la misère, la guerre. Mais cette expérience m'a apporté probablement plus que ce que j'ai donné là-bas⁴
(Gabriel Bran Lopez).

Ces séjours ont un impact profond sur Gabriel. Il en revient avec des convictions humanistes fortes et un désir de redonner à la société.

Se présente alors une opportunité. À la suite de la demande d'une dizaine de directions d'école et alors qu'il est encore étudiant en communication à l'Université Concordia, Gabriel décide de partager

son parcours avec les plus jeunes. Dès 2007, il commence à présenter des conférences «*de motivation et d'espoir*» dans le but d'encourager la persévérance scolaire. Il illustre ces conférences par son expérience personnelle d'étudiant issu de l'immigration ainsi que par les missions humanitaires auxquelles il a participé.

Les directions voulaient que je présente mon parcours aux jeunes. Comment, de Hochelaga-Maisonneuve, j'ai pu accéder à l'université (G.B.L.).

En fin de conférence, Gabriel a pour habitude de sonder son jeune auditoire sur ce qui, du point de vue des principaux concernés, devrait être mis en place pour les aider à persévérer dans leur parcours scolaire.

Que voulez-vous voir dans votre école afin de rester motivés? (G.B.L.).

Conférence après conférence, les réponses convergent. Il est bien beau de s'enrichir des expériences des autres, mais des conférences comme celles de Gabriel sont éphémères et malheureusement peu efficaces à long terme.

On en a marre des conférenciers comme toi! Nous voulons des activités qui nous challengent et nous voulons des gens pour nous guider et nous conseiller tout au long de l'année (les élèves, selon G.B.L.).

Leur réponse est claire. Il faut dépasser l'«effet court terme» d'une conférence et imaginer une approche d'intervention qui a un impact dans la durée sur leur motivation et sur leur désir de persévérer dans leurs études.

Gabriel ne peut plus se débarrasser des observations que ces jeunes lui ont transmises. *Projet, action, mentorat, soutien, durée, concret*; ces mots occupent dorénavant son esprit.

En parallèle, d'alarmantes statistiques viennent confirmer ce besoin de changement émis par les jeunes. En 2007-2008, la Commission scolaire de Montréal⁵ rapporte un taux de décrochage de 33,1%.

5

Jérôme Labbé (2015). «Décrochage scolaire: des signes encourageants», *Radio-Canada*, 20 février, <<http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2015/02/20/003-baisse-taux-decrochage.shtml>>, consulté le 13 octobre 2017.

À cette époque, dans les quartiers les plus défavorisés de Montréal, comme celui d'Hochelaga-Maisonneuve où Gabriel a vécu et étudié, ce taux se situe autour de 60 % chez les garçons et de 50 % chez les filles.

Encadré 2.2

Le décrochage scolaire est sur le radar des institutions depuis de nombreuses années, et les efforts consentis par différents acteurs socio-économiques produisent leur effet.

Regard sur le décrochage scolaire au Canada et au Québec

Au Canada, on observe que le taux de décrochage est passé de 16,6 % à 8 % entre 1991 et 2012, permettant ainsi au pays de se positionner parmi les meilleurs élèves des États membres de l'OCDE en matière de persévérance scolaire.

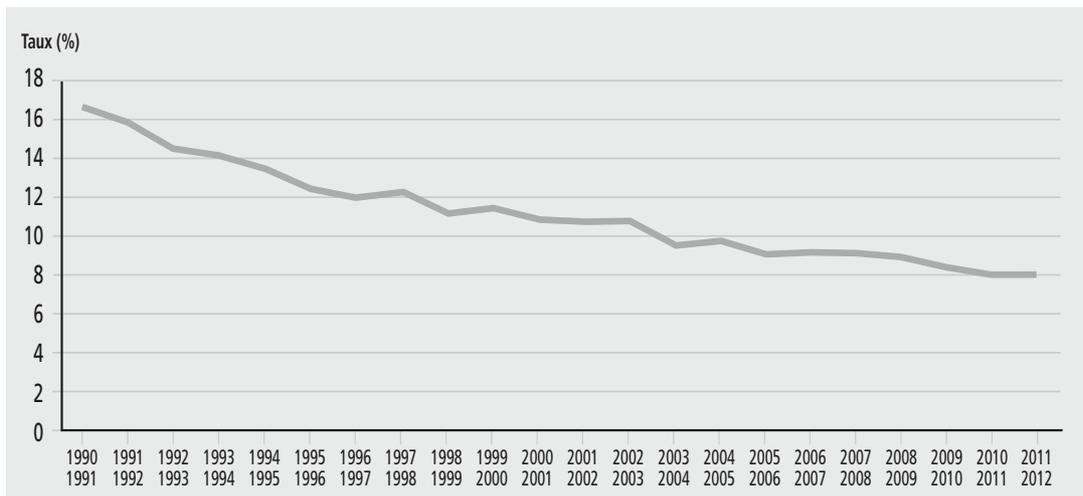
Bien que, sur le même horizon temporel, la situation de la persévérance scolaire évolue positivement, le Québec présente tout de même le plus haut taux de décrochage au Canada en 2012⁶.

Comme l'indiquent les dernières données rendues disponibles en 2014, la problématique demeure particulièrement préoccupante chez les garçons.

Le décrochage scolaire est un phénomène complexe qui trouve sa source dans la combinaison de multiples facteurs d'ordre personnel (la difficulté d'apprentissage par exemple), relationnel (comme le manque d'habiletés interpersonnelles) et social (tel qu'un contexte familial désordonné).

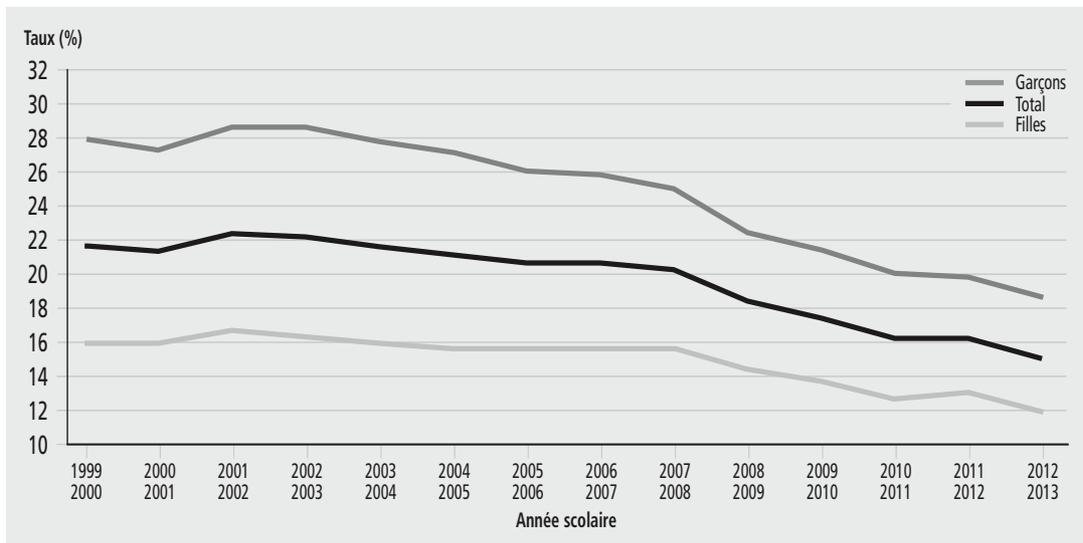
Parmi les types d'action à privilégier pour contrer le décrochage scolaire, plusieurs études montrent l'importance de la pédagogie par projet, l'implication de tous les acteurs tels les étudiants, les professeurs et les parents, ainsi que le développement de l'affirmation et du contrôle de soi.

Figure 2.4 **Taux de décrochage, Canada, de 1990-1991 à 2011-2012**



Source: Statistique Canada (2012). *Enquête sur la population active 2012*, Ottawa, Statistique Canada.

Figure 2.5 **Taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification (décrochage annuel), selon le sexe, ensemble du Québec, de 1999-2000 à 2012-2013 (données officielles)**



Source: Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2014). *Système Charlemagne*, Québec, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Savoir s'entourer

Un projet pilote pour gagner en crédibilité

À la suite des réactions de leurs jeunes lors des conférences de Gabriel, plusieurs directions d'écoles se montrent proactives. Elles désirent aller plus loin et explorer de nouvelles avenues pour mieux contrer le décrochage scolaire. Des discussions permettent alors d'identifier des domaines d'activité qui seraient intéressants pour des jeunes à risque et qui pourraient servir de point de départ à la mise en œuvre de projets mobilisateurs.

C'est ainsi qu'à l'école secondaire James Lyng de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, cinq domaines de projets sont identifiés (entrepreneuriat, développement durable, sports, politique et journalisme). À l'école secondaire Pierre-Dupuy de la Commission scolaire de Montréal, on en choisit deux (musique et sciences).

Avec sept domaines d'action pour développer des projets porteurs et deux écoles intéressées, le projet de Gabriel prend forme. On lui donne un nom : Fusion Jeunesse. Il faut désormais tester un premier projet et trouver du financement.

Gabriel s'empresse alors de discuter de son idée avec l'Université Concordia, dont l'administration lui est déjà familière. Il s'est effectivement beaucoup impliqué dans la vie universitaire dans le passé. L'université accepte alors de financer la rémunération d'étudiants pour coordonner les sept projets identifiés avec les écoles secondaires James Lyng et Pierre-Dupuy, à la condition que d'autres fonds lui soient accordés.

Après plusieurs démarches, c'est la Société de Développement Social de Ville Marie (SDSVM), qui répond finalement à l'appel. Au total, 21 000 \$ sont levés pour concrétiser l'idée et expérimenter un projet pilote.

Il fallait trouver une lettre qui confirmait qu'on avait du financement. J'ai travaillé, je suis allé frapper à plusieurs portes, j'ai passé beaucoup d'appels, organisé des rencontres. Et finalement, j'ai eu la preuve de financement. Concordia a signé (G.B.L.).

En janvier 2009, des offres d'emploi pour sept postes de coordonnateurs sont mises en ligne sur le portail de l'Université Concordia. Le processus de recrutement des coordonnateurs est méticuleux et monté en deux temps. En premier lieu, des entrevues individuelles sont tenues par Gabriel. Ensuite, des entretiens devant un panel provenant des écoles sont organisés de manière à mieux évaluer les compétences pédagogiques des candidats.

Ces panels étaient constitués de jeunes et d'enseignants mais c'était les jeunes qui posaient les questions aux potentiels coordonnateurs. Je voulais voir leur réaction, savoir s'ils étaient à l'aise dans un contexte scolaire (G.B.L.).

Le projet pilote, qui doit s'étendre sur six mois, peut enfin être mis sur les rails; et c'est un franc succès. Les retours des directeurs d'école et des enseignants sont élogieux. Une lettre du directeur de l'école James Lyng fait même mention d'une réduction de 40% du taux d'absentéisme des élèves à risque ayant participé aux projets.

Avec de tels résultats, Gabriel a la perspicacité de présenter le projet pilote au *Concours québécois en entrepreneuriat*. Et avec raison, puisque Fusion Jeunesse remporte le Prix économie sociale au niveau local et le Prix coup de cœur du public au niveau régional.

Toutefois, si la bourse du concours permet à Gabriel et à sa jeune entreprise de survivre quelque temps après un projet pilote qui a mis ses finances à sec, il lui faut rapidement trouver de nouveaux partenaires financiers pour pouvoir aller plus loin.

La première année, tout allait vers les coordonnateurs. Moi, je ne touchais rien... c'était compliqué mon affaire! C'est la bourse du Concours québécois en entrepreneuriat qui m'a donné un peu d'oxygène, et c'est grâce à cela que je suis allé approcher d'autres universités (G.B.L.).

Développer son réseau

À l'été 2009, le projet pilote vient d'être achevé. Kathy Assayag, alors vice-rectrice de l'Université Concordia, organise le lancement de l'amphithéâtre BMO dans leur nouveau bâtiment, la John Molson School

of Business. Elle y rencontre Jacques Ménard qui, en plus d'assumer ses fonctions de président de BMO Groupe financier, vient de publier son livre *Si on s'y mettait...* où il est entre autres question d'encourager la relève québécoise à foncer⁷.

Le succès de Fusion Jeunesse, ce n'est pas grâce à l'idée, c'est parce qu'il y a eu des personnes influentes qui ont voulu soutenir une cause (G.B.L.).

Kathy Assayag transmet à M. Ménard une entrevue radiophonique avec Gabriel où ce dernier présente les ambitions de son projet d'entreprise. L'idée du projet interpelle tout de suite le président de la BMO. Gabriel reçoit un appel le lendemain.

Je recevais alors une invitation de Jacques Ménard qui voulait me rencontrer. J'étais bien sûr un peu anxieux et minimale-ment confiant. Lorsque Monsieur Ménard me demanda quelles étaient mes attentes, je répondis que je voulais deux choses : « Premièrement, je suis en train de me bâtir un conseil d'administration et j'aimerais que vous le présidiez. » Il me regarda avec un sourire en me disant « Tu sais que je suis occupé n'est-ce pas?! »... « Ensuite, j'aimerais vous demander un bureau. Nous n'avons pas de siège social et je travaille dans un coin. Est-ce que vous auriez un espace physique ou un bureau de libre en ce moment? » (G.B.L.).

Devant l'audace et la détermination de l'entrepreneur, Jacques Ménard se montre non seulement enclin à intégrer le conseil d'administration de Fusion Jeunesse à titre de président, mais aussi à fournir gratuitement un local à l'étage de l'une des succursales de la Banque de Montréal, rue Saint-Hubert.

Gabriel avait déjà lancé plusieurs pistes pour diversifier les sources de financement de son entreprise, mais le fait que Jacques Ménard fasse partie de son C.A. et le préside devient un argument de poids pour convaincre d'autres bailleurs de fonds.

7

Dès 2009, Jacques Ménard entreprend un vaste chantier de mobilisation citoyenne contre le décrochage scolaire au Québec en notant ses coûts sociaux et économiques très élevés (<www.lapresse.ca/actualites/education/200903/16/01-837107-jacques-menard-sattaque-au-decrochage-scolaire.php>, consulté le 13 octobre 2017).

J'avais créé des liens avec plusieurs universités à l'époque, mais le fait d'avoir Jacques Ménard au conseil d'administration a beaucoup aidé à concrétiser d'autres partenariats (G.B.L.).

Tout va alors très vite. Quatre jours après leur première rencontre, Jacques Ménard présente Gabriel à Diane de Courcy, alors présidente de la Commission scolaire de Montréal, ainsi qu'à Laurent Beaudoin, qui préside le conseil d'administration de la multinationale Bombardier. Ces rencontres ne tardent pas à se transformer en partenariats durables.

La renommée grandissante de Fusion Jeunesse permet de convaincre sept institutions universitaires de la région de Montréal⁸ et six écoles de s'associer à ses projets. Sentant l'opportunité d'un gros coup médiatique et mettant à profit ses connaissances académiques en communication et relations publiques, Gabriel lance une invitation à une conférence de presse par voie de communiqué : «*Les sept universités de Montréal s'unissent pour contrer le décrochage scolaire.*»

Les médias y répondent, et la conférence de presse a lieu à l'Université Concordia. Madame de Courcy et des représentants des sept universités sont présents. Ce jour-là, le projet fait un pas de géant.

Je venais de convaincre les sept universités de Montréal de soutenir Fusion Jeunesse, c'était une nouvelle! J'ai rédigé ce communiqué et organisé une conférence de presse. En quelques jours, j'ai réussi à convaincre les recteurs et vice-recteurs. Ça a été couvert par la télévision et les journaux. C'est ce qui nous a permis d'être connus et c'est ce qui a fait que les universités se sont senties fières d'être avec nous (G.B.L.).

Le soutien des universités est alors nécessaire pour financer le salaire des coordonnateurs impliqués dans ces six écoles et celles qui suivront. Cependant, le budget de fonctionnement de l'organisme (c'est-à-dire les coûts périphériques, le financement du site Web, les frais de représentation, etc.) reste à chercher ailleurs.

8

L'Université Concordia, l'Université McGill, l'Université de Montréal, l'École Polytechnique, l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal), l'Université du Québec à Montréal et l'École de Technologie Supérieure (ÉTS).

À cette fin, Gabriel travaille son «pitch» de vente, joue sur le relationnel, se présente à différents concours et devient rapidement boursier de plusieurs cercles d'entrepreneurs. La fondation Jeanne Sauvé, qui choisit annuellement douze entrepreneurs et leaders, lui offre un toit cette année-là. Grâce à cette fondation, il rencontre le président de la fondation McConnell, Tim Brodhead. Cette seconde rencontre débouche sur la première grande contribution financière accordée à Fusion Jeunesse.

De bouche à oreille, Gabriel est ensuite contacté par la communauté Ashoka⁹, un cercle plus discret qui soutient les entrepreneurs sociaux au niveau international. Il est nommé «*fellow*» de cette communauté. Quelques semaines plus tard, grâce au réseau Ashoka, il se voit attribuer un second financement substantiel sur cinq ans.

Pour avoir du budget de fonctionnement, il faut «pitcher», savoir jouer sur la vision, la mission, mais aussi sur l'entrepreneur derrière! Chaque partenaire a sa personnalité, ses demandes et ses attentes; et il faut les gérer, toutes, et une à la fois! (G.B.L.).

Le budget de fonctionnement de Fusion Jeunesse est ainsi largement supporté par ce portefeuille diversifié de bailleurs de fonds. Gabriel comprend bien vite que, dans le monde des OBNL en général et de la philanthropie en particulier, il est vital de pouvoir compter sur du financement «non-dédié» à un projet précis, mais au fonctionnement général. Il réalise aussi l'importance de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier.

Si le gouvernement décide de sabrer dans les commissions scolaires, mieux vaut avoir des fonds de fondations privées en support pour pouvoir maintenir la tête hors de l'eau! (G.B.L.).

9

Ashoka est une association mondiale d'entrepreneurs sociaux. Elle regroupe des individus qui proposent des solutions transformatrices aux problèmes sociaux les plus urgents (<<http://canada.ashoka.org/fr>>).

Prendre du recul

Trop pour un seul homme

Dans la vie, on a des statuts et on joue des rôles. Quand tu es entrepreneur, tu joues tous les rôles... incluant livreur de pizza! Je travaillais comme un forcené. C'était des journées de seize heures (G.B.L.).

Dans les premiers temps, Gabriel est seul à chapeauter l'organisme. Puis les projets avec les écoles se multiplient, et la notoriété de Fusion Jeunesse dépasse rapidement l'île de Montréal¹⁰. D'autres régions de la province veulent être de la partie, notamment des communautés autochtones du Nord-du-Québec qui connaissent des taux de décrochage très élevés¹¹. L'ampleur de la tâche pèse lourd sur les épaules de Gabriel. En mars-avril 2010, grâce aux fonds non dédiés des différents partenaires, l'entrepreneur prend la décision de bâtir une petite équipe.

L'une des premières personnes à se joindre au projet est Martin Regimbald, ancien enseignant puis directeur d'école secondaire ayant une formation initiale en sciences physiques.

Gabriel cherchait quelqu'un avec une expertise, des entrées, sachant parler le vocabulaire du monde de l'éducation... alors je crois que c'est pour ça qu'il est venu vers moi (Martin Regimbald).

Martin est coresponsable d'une poignée de projets de Fusion Jeunesse sur l'île de Montréal. Il s'occupe alors de la gestion des opérations.

Gabriel s'occupait de la partie financement et représentation tandis que je m'occupais davantage des opérations, c'est-à-dire de recruter les coordonnateurs et coordonnatrices, de veiller de manière

10
11

L'annexe 2.1 décrit la croissance de Fusion Jeunesse en termes de budget et de nombre d'écoles partenaires. Certaines régions et communautés du Nord-du-Québec dépassent la barre des 50% (MELS).

régulière au bon fonctionnement des projets et aux bonnes relations avec les directions d'écoles et les enseignants avec qui nous collaborions (M.R.).

Gabriel peut enfin compter sur un bras droit et souffler un peu. Un projet de nature bien différente va cependant venir bousculer le binôme.

Un projet atypique

Lorsqu'à l'été 2009, Gabriel est présenté à Laurent Beaudoin, le président de Bombardier, cette dernière est en train d'expérimenter un projet dans des écoles à Sherbrooke : une compétition de robots. Il se trouve aussi que Bombardier cherche à passer le relais à un organisme de bienfaisance afin d'implanter son projet à Montréal. Fusion Jeunesse a alors le profil idéal.

En parallèle, les partenariats récents de Fusion Jeunesse avec l'École Polytechnique et l'École de Technologie Supérieure (ÉTS) permettent à Fusion Jeunesse de recruter des étudiants avec un profil d'ingénieur aptes à coordonner un tel projet. Le projet de robotique est donc pris en main par Fusion Jeunesse (encadré 2.3).

Encadré 2.3

Le projet de robotique

Au cours du projet, des équipes d'écoliers conçoivent un robot ayant une fonction particulière afin de le faire participer à une compétition. Par exemple, des robots «joueurs de basket» doivent avoir des éléments pour se déplacer efficacement (roues pivotantes) et propulser le ballon dans les paniers (bras articulés).

Figure 2.6

Participante de la compétition de robotique LEGO supportant ardemment son robot

Source: Fusion Jeunesse.

Le projet robotique est particulier, car il demande trois à quatre fois plus de ressources qu'un projet standard de Fusion Jeunesse. Tout d'abord, il comporte une période d'implication intense : alors que la plupart des autres projets de Fusion Jeunesse s'étalent sur toute l'année, les projets de robotique débutent entre septembre et janvier. Comme les autres projets, ils requièrent environ dix heures par semaine de la part des coordonnateurs. La période de construction des robots en janvier-février est quant à elle plus exigeante (jusqu'à trente heures par semaine pour les coordonnateurs). En mars, la compétition a lieu. Recruter des coordonnateurs prêts à s'investir pendant plusieurs mois dans un projet pouvant aller jusqu'à trente heures par semaine représente donc un premier défi (rappelons que les coordonnateurs en question sont des étudiants universitaires).

Ensuite, le projet de robotique représente un coût supplémentaire pour les établissements scolaires. Ce projet nécessite en effet d'investir dans du matériel technologique. Il requiert parfois un local adapté et l'implication hebdomadaire des élèves et des écoles. Il n'est également pas rare que les écoles doivent ouvrir les fins de semaine pour cette activité.

L'ordre de grandeur est beaucoup plus important pour ce projet, et ce dernier requiert un investissement significatif de la part des milieux scolaires. Il a par exemple fallu convaincre les écoles de déplacer les jeunes pour aller faire des compétitions... (M.R.)

Financer le projet de robotique s'avère difficile et énergivore pour les écoles. C'est pour cela qu'il s'oriente petit à petit vers les écoles privées, ces dernières ayant davantage de fonds propres pour contribuer à son financement.

Cependant, le fait d'intervenir auprès de jeunes issus de milieux généralement plus favorisés (et dans le cadre d'un projet robotique qui est une initiative du secteur aéronautique) provoque un profond questionnement quant à la mission de Fusion Jeunesse. L'organisation lutte-t-elle toujours contre le décrochage scolaire en milieu défavorisé ou devient-elle un service de formation de la relève industrielle en milieu secondaire? Une remise en question identitaire débute. L'enjeu identitaire est d'autant plus important que le projet de robotique gagne rapidement en popularité auprès des écoles et des commissions scolaires.

Gabriel proposait aux commissions scolaires de venir sur place pour voir à quoi ressemblaient les compétitions de robots. Elles ont été conquises! Les commissions scolaires ont rapidement voulu étendre le projet à plusieurs équipes. Beaucoup d'écoles ont embarqué avec enthousiasme! (M.R.).

Au départ, ce projet ne forme qu'une sous-partie de l'offre de service de Fusion Jeunesse. En un an pourtant, la commission scolaire de Montréal encourage la formation de seize équipes de robotique.

Rapidement, les projets de robotique prennent toute la place et menacent sérieusement l'identité de Fusion Jeunesse. Il faut scinder. La décision est prise, et Robotique First Québec devient une entité distincte¹². Elle ne partage dorénavant ni le même logo ni la même mission que Fusion Jeunesse.

Grandir ensemble

Gagner en expérience

Hormis la robotique, les autres projets de Fusion Jeunesse se développent et nécessitent qu'on leur accorde davantage d'attention. L'équipe doit continuer à grandir.

Quand j'avais une dizaine d'années, j'allais à l'école dans l'est de Montréal. Mon directeur d'école, Kelvin Arroyo, m'avait alors impliqué dans des programmes de théâtre. Kelvin a dirigé des écoles pendant vingt-sept ans. En 2011, on était à la recherche d'un directeur des opérations adjoint pour Fusion Jeunesse. J'ai reçu un appel de Kelvin qui m'a dit: «Gabriel, je viens de voir un poste de directeur des opérations adjoint. Je suis sensé prendre ma retraite dans quelques semaines, mais je ne veux pas quitter le marché du travail tout de suite et j'ai vu ce que Fusion Jeunesse faisait. J'aimerais vous aider à pousser ce projet un peu plus loin. Est-ce que ça te dérangerait si je déposais ma candidature?» (G.B.L.).

À la suite d'un processus de sélection forcément rigoureux, Kelvin Arroyo, ancien directeur d'école, se joint à l'équipe de Fusion Jeunesse pour assurer la prise en charge des domaines de projets autres que celui de robotique.

L'arrivée de Kelvin permet de finaliser la scission définitive de Robotique First Québec du reste des opérations. Martin, qui s'occupe alors encore de tous les projets à la fois, peut enfin se concentrer exclusivement sur les opérations de Robotique First Québec et déléguer celles de Fusion Jeunesse à Kelvin.

Comme les activités de Fusion Jeunesse sont plus nombreuses, un troisième poste de direction chez Fusion Jeunesse s'ouvre. Il est confié à Anna Gisondi, elle aussi ancienne directrice d'école.

Kelvin et Anna apportent rapidement leur pierre à l'édifice :

Jusqu'à présent, Fusion Jeunesse avait réussi à croître par ses idées et son réseau. Là, il fallait gagner en crédibilité (Kelvin Arroyo).

Si Fusion Jeunesse veut gagner en crédibilité et en pérennité auprès du secteur de l'éducation primaire et secondaire, il lui faut désormais penser à mieux harmoniser les projets avec les programmes pédagogiques des écoles. Un travail d'alignement avec le monde scolaire s'impose, et Kelvin et Anna le prennent en charge.

En tant que directeur d'école, j'en ai vu passer des OBNL qui n'étaient pas sérieuses, pas préparées. Comment voulez-vous qu'on leur confie nos enfants? (K.A.).

Fusion Jeunesse cherche alors à se différencier des organismes parascolaires.

Nous ne voulions pas être perçus comme un organisme de loisir, mais bien un organisme d'impact sur la pédagogie et la socialisation des jeunes à risque (G.B.L.).

Cette harmonisation avec le milieu éducatif permet à Fusion Jeunesse de gagner en crédibilité auprès des établissements scolaires, mais il lui faut tout de même prendre soin de ne pas empiéter sur le rôle des enseignants, des orthopédagogues et des psychoéducateurs.

Les coordonnateurs universitaires doivent bien comprendre ces impératifs et leur place dans cet écosystème. Pour que les coordonnateurs soient sensibilisés à ces enjeux, qu'ils soient performants et autonomes sur le terrain, il faut accorder le temps nécessaire à la supervision de ces derniers et, surtout, parfaire leur formation.

Il ne s'agissait plus de recruter pour un projet pilote ou une poignée de projets indépendants, mais de construire, sur le long terme, une vraie méthodologie d'intervention! (G.B.L.).

L'alignement pédagogique des activités de Fusion Jeunesse, ainsi que la formation et l'encadrement des coordonnateurs, piliers nécessaires de cette méthodologie d'intervention, sont donc assurés par Kelvin et Anna.

Renforcer les structures pour supporter la croissance

Au fil du temps, alors que l'organisme grandit en nombre d'écoles, de projets et de coordonnateurs à former et à superviser, les responsabilités de Kelvin et Anna commencent à peser lourd. De plus, l'élargissement des opérations et du réseau de partenaires de Fusion Jeunesse rend le travail complexe. Il devient plus difficile de superviser les projets, car ces derniers, de plus en plus nombreux, s'entrecroisent et partagent les mêmes sources de fonds.

Toutes nos opérations se sont multipliées très rapidement. On a tout de suite dit à Gabriel que ça ne pouvait plus continuer comme ça. Il fallait se créer une structure administrative et financière. Il fallait aussi qu'on soit capable de dire à notre réseau de partenaires et de bailleurs de fonds où s'en va chaque dollar, qu'on produise des rapports financiers et des suivis d'activités transparents (K.A.).

Il devient essentiel de se structurer davantage pour ne pas être mis en péril par la croissance des opérations. Conscient des enjeux de croissance, Gabriel cherche un directeur général pour permettre à l'organisme de passer à sa vitesse de croisière. En janvier 2014, c'est finalement Sarah Houde qui intègre Fusion Jeunesse avec la ferme intention d'organiser cette structure émergente.

Gabriel n'avait pas beaucoup d'intérêt pour les processus de gestion et était très occupé par le développement de partenariats et la collecte de fonds (Sarah Houde).

Jeune diplômée de HEC Montréal, avec une grande expérience dans le monde philanthropique, Sarah a un profil de gestionnaire et apporte une expertise technique à l'équipe.

Aujourd'hui, le côté «relations publiques, partenariat et identité» est de ma responsabilité. J'adore ça! Par contre, tout ce qui relève de l'opérationnel et de la gestion est géré avec brio par Sarah (G.B.L.).

Sarah commence par sonder l'équipe pour identifier les points de tension.

Les bureaux manquaient de matériel: il n'y avait pas d'imprimantes et l'Internet était domestique. Certaines tâches se dédoublaient: cinq personnes faisaient la paie. L'organisation manquait cruellement de structure et pourtant, Fusion Jeunesse continuait à croître (S.H.).

Elle ne tarde pas à se rendre compte que, jusqu'à son arrivée, la stratégie était davantage focalisée sur les projets, la collecte de fonds et le développement des affaires, mais moins sur le développement organisationnel. Elle décide alors de réorganiser les rôles, les responsabilités, les tâches et leur coordination.

On manquait de structure. Pendant deux mois, je n'ai pas été capable d'avoir une liste complète des employés! (S.H.).

Dans cette optique, la première grande décision de la nouvelle directrice générale est de soulager les membres de l'équipe en place des charges administratives et fonctionnelles. Ainsi, des personnes aux finances, aux ressources humaines et à l'administration sont embauchées.

Le changement est rapide, et il faut prendre soin de communiquer clairement les nouvelles procédures. Les grands axes stratégiques d'un plan de restructuration sur six mois sont présentés à Gabriel puis, individuellement, à chaque membre de l'équipe.

Des retraites stratégiques à l'extérieur de la ville avec tous les membres de l'équipe sont organisées dès juillet 2014. Durant les rencontres, chaque employé a la possibilité d'énoncer un enjeu qui relève de sa responsabilité individuelle et auquel il souhaite avoir une réponse collective.

Si ces activités visent avant tout à intégrer le nouveau personnel de fonction au reste de l'équipe, elles cherchent aussi à rassurer tout le monde : Fusion Jeunesse grandissait, mais ne perdrait pas sa culture entrepreneuriale.

Les membres de l'équipe de départ avaient aussi un profil entrepreneurial. Ils étaient très autonomes, comme Gabriel (S.H.).

L'arrivée du personnel de fonction permet de redistribuer une partie des tâches, mais l'encadrement et la formation des coordonnateurs restent un goulot d'étranglement. Malgré l'arrivée d'une personne aux RH, Kelvin et Anna en ont toujours trop sur les épaules.

Il est vrai que, comme les coordonnateurs collaborent un, deux ou trois ans en général avec Fusion Jeunesse, le processus de supervision et de formation de ces derniers reste très lourd à cause d'un fort taux de roulement. Il faut reprendre les pratiques de supervision et de formation à la racine.

On cherchait à améliorer la qualité du suivi et la formation, et du même coup la qualité du travail des coordonnateurs. C'est au cœur de ce qu'offre Fusion Jeunesse (S.H.).

Le problème est pris en main en misant sur une transmission efficace des connaissances entre un ancien coordonnateur et une nouvelle recrue. De cette manière, il n'est plus nécessaire à Kelvin et Anna de recommencer à zéro pour chaque coordonnateur. Ceci se traduit concrètement par la création de postes de cadres intermédiaires : *les gestionnaires de domaines*¹³.

Au niveau de la supervision, chaque gestionnaire de domaine encadre plusieurs projets ainsi que tous les coordonnateurs qui sont responsables de ces projets. Un gestionnaire peut ainsi gérer deux

ou trois types de projets et jusqu'à trente coordonnateurs sur le terrain. Par exemple, il existe un gestionnaire responsable des projets médias, cinéma et design, qui est également responsable des coordonnateurs affiliés à chacun de ces projets. Les gestionnaires doivent recevoir et contrôler la fiche de paie des coordonnateurs sous leur responsabilité. Ils doivent aussi vérifier les heures déclarées et les rapports écrits que les coordonnateurs soumettent toutes les deux semaines. Ils offrent donc un meilleur suivi des opérations.

En plus du suivi et de la supervision, les gestionnaires permettent à Anna et Kelvin de se soulager d'une bonne partie de la formation des coordonnateurs. Kelvin et Anna se limitent désormais à ne former que les gestionnaires de domaines, qui transmettent ces connaissances aux coordonnateurs en les supervisant avant que ces derniers ne deviennent à leur tour gestionnaires.

Les gestionnaires sont souvent d'anciens coordonnateurs qui ont été spécifiquement formés au poste de gestionnaire par Kelvin et Anna ou qui ont appris de leur expérience passée à leur côté. En déléguant la formation des coordonnateurs à leurs champions, les anciens directeurs transmettent ainsi leur savoir aux générations qui prendront le relais (S.H.).

Fusion Jeunesse se dote ainsi d'une structure de gestion de la connaissance particulièrement efficace. Mais Gabriel et Sarah veulent l'amener plus loin. Une plateforme de gestion de la connaissance est aussitôt introduite. Développée par le Mouvement Desjardins, ExcentriQ est une plateforme qui facilite le partage et le transfert d'un savoir-faire entre et vers les coordonnateurs éparpillés dans les écoles à travers le Québec. La tâche de former les coordonnateurs est ainsi plus facilement transférée de Kelvin à Anna vers les gestionnaires en créant des documents de formation. Aussi, la plateforme permet de solliciter l'expérience des coordonnateurs sur le terrain et de partager les bonnes pratiques avec l'ensemble de la communauté de Fusion Jeunesse.

Ce gros chantier au niveau interne et l'effort déployé dans la consolidation de structures et de processus mieux alignés avec la croissance et les ambitions de l'organisation ne sont évidemment pas évidents.

Le changement n'a pas été facile, mais ça nous permet aujourd'hui de croître plus sereinement. De nous donner le recul nécessaire pour aller de l'avant (S.H.).

Pour Gabriel lui-même, franchir ce stade est personnellement difficile.

Gabriel avait moins d'intérêt pour les opérations que pour le développement d'affaires, mais il a tout de même dû faire un effort pour passer les rênes. Son rôle a changé, et ça a un peu ébranlé toute l'équipe. Mais c'est normal, c'est difficile à vivre le changement. Il le voulait, il m'a recrutée pour ça, mais le vivre, c'est une autre histoire (S.H.).

Pourtant, l'effet escompté est atteint. Gabriel a désormais plus de temps pour se consacrer à ce qui a dès le départ été le moteur de l'organisme : un développement d'affaires efficace et la construction d'un réseau de partenaires solide et durable.

Maintenir le cap

Fusion Jeunesse est un bel exemple de succès en entrepreneuriat social. La pertinence du modèle d'action de cet OBNL n'est pas remise en question, et son impact est probant auprès des jeunes. Développer et renforcer ses processus internes pour permettre une expansion plus saine et durable de son écosystème d'affaires a porté ses fruits. Les projets sont plus alignés avec les attentes et les besoins du milieu scolaire et ils offrent désormais de la crédibilité à l'organisme. Toutefois, si depuis la structuration l'organisation détient ce qu'il faut pour passer en vitesse de croisière, il n'en demeure pas moins que de nouveaux enjeux s'annoncent.

Des opérations plus lourdes

Au niveau opérationnel, l'affinage du portefeuille de projets se fait en continu. Fusion Jeunesse a des projets répartis dans une dizaine de domaines avec quelques projets vedettes comme *Clip ton 514*

(projet de cinéma) ou Défi Relève Mode (projet de design mode). Chaque projet a aussi été remodelé de manière à avoir un événement majeur en fin de cycle. Ces événements permettent d'une part de solliciter chez les jeunes des compétences en communication, présentation et travail d'équipe, mais également de médiatiser et d'offrir au réseau de partenaires et de bailleurs de fonds la visibilité qu'ils attendent en retour.

Comment optimiser nos partenariats et valoriser les organismes subventionnaires? Comment faire du bruit et leur donner de la visibilité? En créant des «happenings» de manière récurrente et au long de l'année. Après chaque projet, il y a un événement majeur. Ça permet aux jeunes de vivre une expérience pédagogique en dehors du milieu scolaire, durant laquelle ils seront mis en avant. Devoir présenter un projet devant un panel d'experts développe la présentation orale et la communication (G.B.L.).

Depuis ces nouveaux standards de projets, Fusion Jeunesse et Robotique First Québec organisent une douzaine d'événements majeurs par an. Ces événements peuvent compter une cinquantaine de bénévoles (parfois des employés libérés par des entreprises partenaires) et plusieurs milliers de participants. Par exemple, la compétition de robotique, organisée au Stade Uniprix, a regroupé près de 5 000 participants en trois jours d'événement¹⁴.

Les nouveaux enjeux liés à l'organisation de ces événements sont nombreux. Tout d'abord, Fusion Jeunesse ne dispose encore que d'un nombre restreint d'employés pour organiser ce type d'événements alors que les tâches sont lourdes (recherche de partenaires, recrutement et coordination des bénévoles, animation, logistique, etc.) De plus, il faut que l'événement s'autofinance. En effet, il faut éviter que ce dernier ne morde sur le budget de fonctionnement de Fusion Jeunesse, sans quoi il représenterait un véritable gouffre financier. L'objectif d'autofinancement représente un risque pour l'organisation qu'il faut gérer. Enfin, il ne faut pas oublier la question identitaire. *Fusion Jeunesse n'est-elle pas en train de devenir,*

14

Pour plus de détails, voir : <<http://www.ecolebranche.com/2015/01/05/la-nasa-devoile-le-defi-de-la-competition-robotique-first-2015/>>, consulté le 13 octobre 2017.

petit à petit, une entreprise d'événementiel? Faudra-t-il, comme pour Robotique First Québec, mettre sur pied une structure ou un département distinct pour prendre en charge ces nouvelles activités?

Figure 2.7

Le festival de robotique, un événement d'envergure organisé par Robotique First Québec



Source: Robotique First Québec.

Des mesures d'impact et de performance nécessaires

Au niveau financier, la recherche de partenariat reste un défi permanent pour Fusion Jeunesse qui, dès le départ, a décidé de ne pas compter uniquement sur l'aide du gouvernement. De nombreux partenariats ont été développés pour diversifier le risque à ce niveau et, si la compétition dans le marché de la philanthropie n'est pas négligeable, Fusion Jeunesse a aujourd'hui un beau portefeuille de près de cent partenaires. Avec l'arrivée de Sarah, Gabriel a plus de temps pour sécuriser cet élément.

Nous avons bâti des partenariats qui vont au-delà de la philanthropie. Les entreprises voient clairement la plus-value de collaborer avec nous (G.B.L.).

Afin de répondre aux attentes de ces partenaires, toute une réflexion sur la mesure de la performance des projets est à considérer. Des évaluations quant à l'impact des interventions avaient certes déjà eu lieu dès le projet pilote, mais portaient exclusivement sur le travail des coordonnateurs. Aujourd'hui, avec le soutien du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES), Fusion Jeunesse est capable d'évaluer son impact à différentes échelles. Ce souci d'évaluation est non seulement nécessaire pour gagner en transparence et en légitimité auprès du réseau de bailleurs de fonds et de partenaires financiers, mais également pour optimiser l'offre de projets au niveau des écoles.

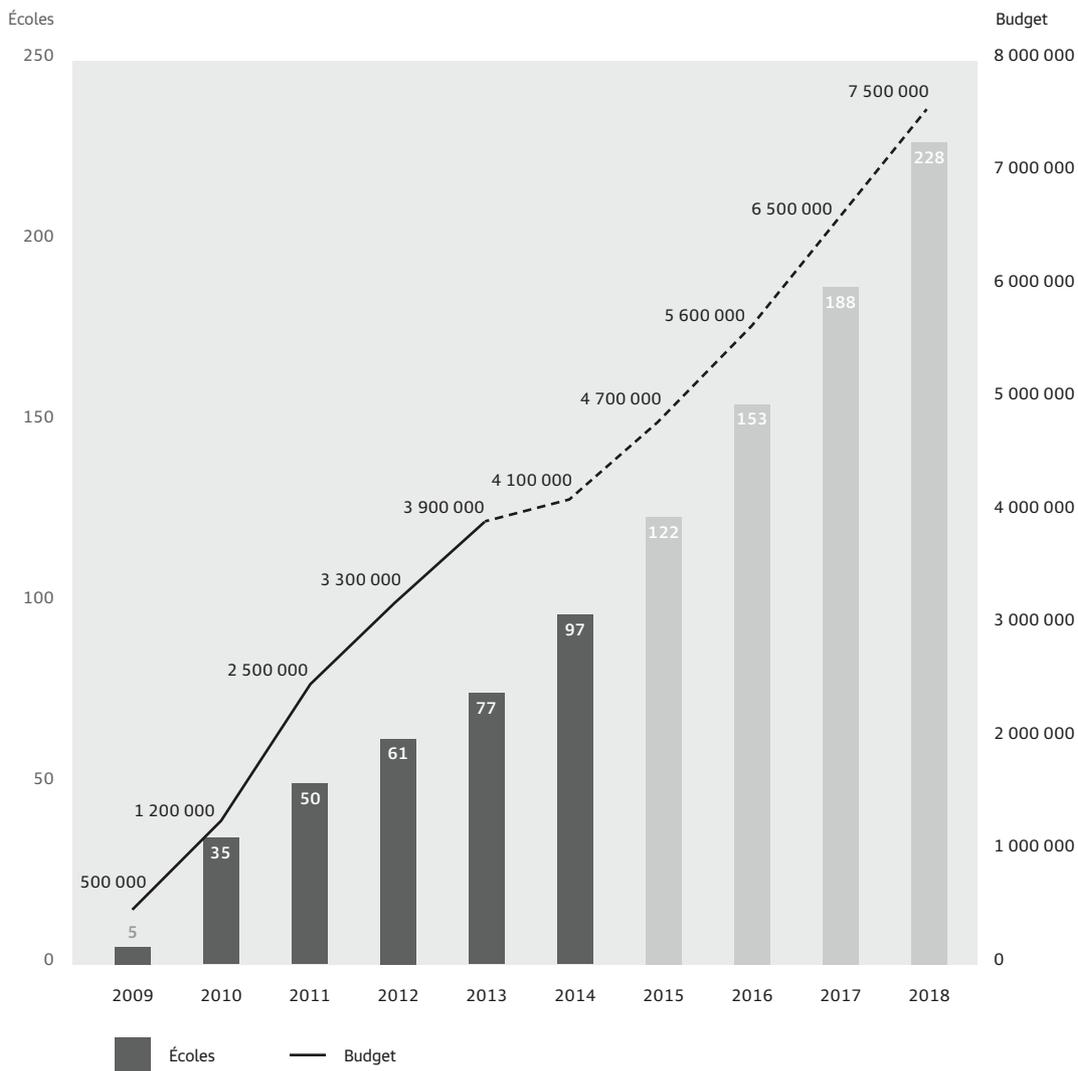
Une expansion géographique à venir

En 2016, Fusion Jeunesse a quitté la rue Saint-Hubert et a déménagé dans un nouveau siège social situé au centre-ville de Montréal. Le réseau de Fusion Jeunesse se développe et s'étend de plus en plus. L'organisme a maintenant des antennes physiques à Québec, Sherbrooke et Rouyn-Noranda, ce qui lui permet de mieux desservir les régions de l'est, du centre et de l'ouest du Québec.

Le modèle d'action développé par Gabriel et son équipe se voit aussi adopté hors des frontières du Québec. Fusion Jeunesse est désormais installé en Ontario, développant des pistes de partenariats intéressants avec le réseau des commissions scolaires francophones de cette province.

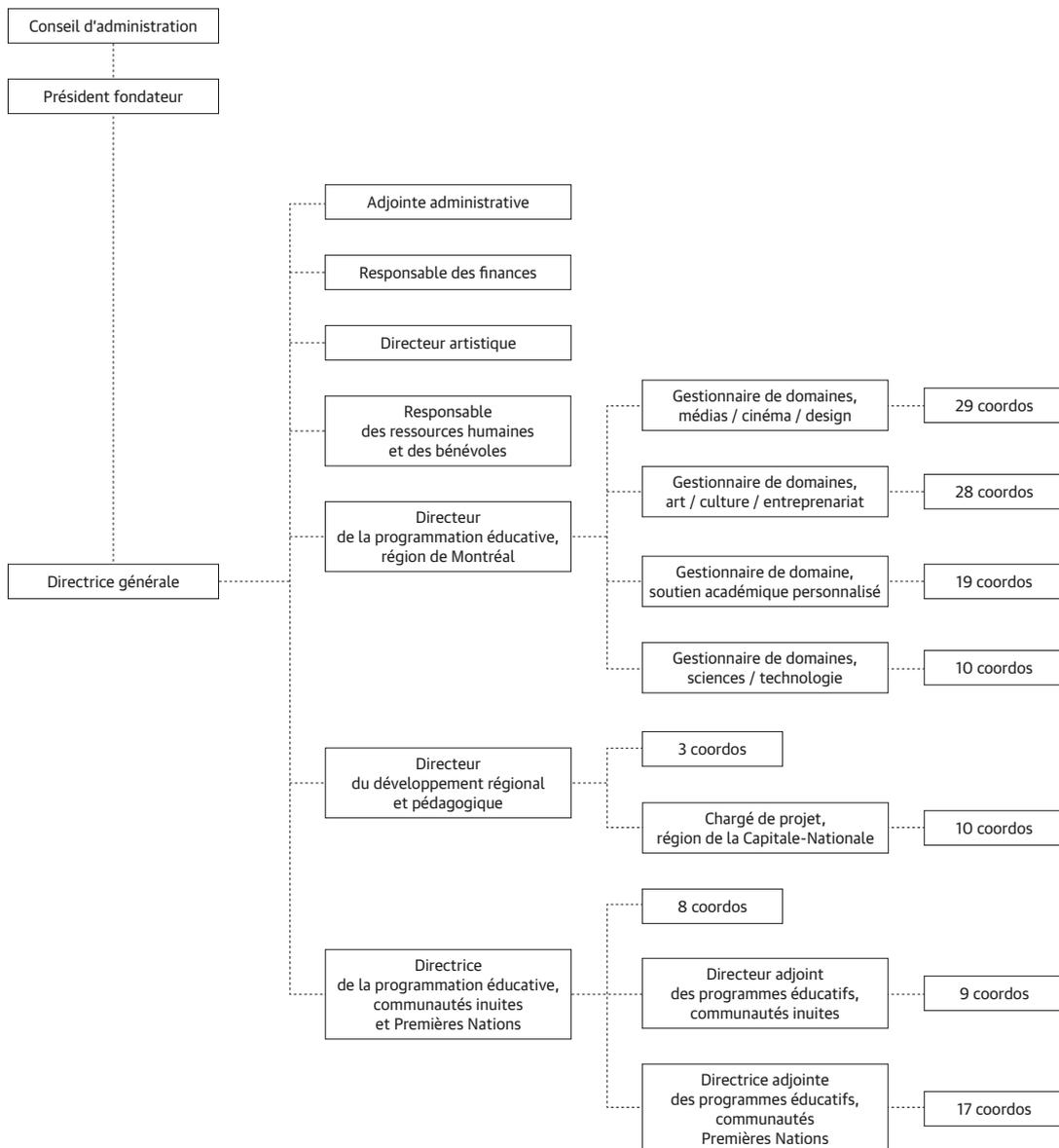
Nouveau siège social, antennes régionales et expansion hors Québec, une nouvelle phase de croissance s'ouvre pour Fusion Jeunesse. *Quels efforts d'intégration cette expansion géographique demandera-t-elle à l'organisme? Comment maintenir la culture de Fusion Jeunesse dans un contexte de croissance? Les rôles de chacun se verront-ils de nouveau redistribués?* Nul doute que le développement futur de Fusion Jeunesse continuera à attiser la curiosité et à inspirer nombre d'acteurs du changement social.

Annexe 2.1

**Historique de croissance
et projections 2009-2018**

Source : Données tirées de Fusion Jeunesse.

Annexe 2.2

Organigramme de Fusion Jeunesse en 2015

Source: Fusion Jeunesse.

Cas 3

David Branco

L'attention qui fait grandir

Cas produit par
Cécile Branco-Côté¹

1 C'est en 2014 que Cécile Branco cofonde le Centre magnétique, espace de *coworking* à Lac-Mégantic. Récipiendaire de la *Dobson Cup* et du Mérite estrien, le Centre magnétique redéfinit le développement des territoires en y mettant en son centre l'entrepreneuriat et la collaboration. Plus récemment, Cécile Branco lance la plateforme Quartier Artisan, le premier accélérateur d'entreprise artisanale au Canada, dont l'objectif est de valoriser et de soutenir le secteur du fait à la main québécois. C'est à travers une économie alternative, basée sur les circuits courts et sur l'achat local, que Cécile cherche à créer une plus grande symbiose entre les régions et Montréal, d'où elle est originaire. En 2015, elle reçoit une mention honorifique de l'Office de la jeunesse internationale. À la suite de la réception d'une bourse de HEC Montréal, en parallèle à ses projets, elle poursuit une maîtrise sur l'influence des métiers d'art sur le dynamisme régional.

Il est 8 h 15 ; comme tous les matins, David Branco est assis sur son banc en bois, situé à l'entrée de l'école secondaire Daniel-Johnson. Les élèves le saluent, ils lui font des *fist bump*, David raconte deux, trois blagues au passage, tout le monde rit. « *Toute ma vie, les enfants se sont collés à moi, je ne sais pas pourquoi* », dit-il. Grand, costaud, quand on le regarde on ne voit que son sourire et ses yeux bleus joueurs. David est le genre de gars que tout le monde rêve d'avoir comme ami : pas compliqué, sincère, partant pour l'aventure. Ce qui compte pour lui, s'est « *d'avoir du fun* ». Et pourtant, ce recul qu'il a sur la vie, sa capacité à l'observer avec simplicité et authenticité, c'est ce qui lui a permis de devenir le pilier, l'ami des enfants d'un quartier oublié de Montréal, Pointe-aux-Trembles.

Cela fait déjà 16 ans que David travaille dans l'est de Montréal, pour la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île. Il a commencé comme animateur en service de garde, pour aujourd'hui être l'un des deux agents de concertation employés par le Réseau réussite Montréal. Cette organisation, en partenariat avec la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, a mis sur pied un programme unique au Québec, soit l'intégration d'agents de concertation dans le milieu scolaire. L'objectif est de faciliter la transition entre le primaire et le secondaire en diminuant l'anxiété liée au changement, en améliorant l'intégration des jeunes du quartier et, ultimement, en contribuant à leur réussite scolaire. David est l'un des deux agents de concertation, chacun travaillant dans une école différente. Depuis l'arrivée de David, les élèves de l'école secondaire Daniel-Johnson performant mieux que ceux des écoles adjacentes, selon une étude conduite par l'Université de Montréal (2016) qui compare les rendements scolaires de l'école à ceux d'une école adjacente, soit l'école témoin. On peut y lire que « les élèves [...] présentent des améliorations, comparés au groupe témoin, en ce qui a trait à leur attrait et l'utilité perçue de l'école, leur rendement scolaire autorévéélé et leur indiscipline » (voir l'annexe 3.1).

Ces efforts sont particulièrement importants considérant que 19% des familles de Pointe-aux-Trembles vivent sous le seuil de la pauvreté. Dans le secteur de l'éducation, ce sont 20% des élèves qui quittent l'école primaire avec un retard scolaire². «*Pointe-aux-Trembles, c'est un peu le village gaulois de l'île de Montréal: on est entre Anjou, St-Léonard, Montréal-Nord. C'est un quartier défavorisé*», explique David. Sans le vouloir, il a su écouter ces enfants et les guider dans leur développement.

L'agent de concertation

Lors de son arrivée en poste, son mandat n'était pas encore clair: «*ma première tâche a été de le définir*», raconte David. Son intention était de devenir une référence pour les élèves afin de les accompagner et de les diriger vers la bonne ressource lors de situations difficiles. Il raconte qu'un matin,

à 8 h, un garçon est venu me voir. Il m'a confié qu'il est victime de violence à la maison. En même temps, une élève vient m'informer qu'une de ses amies refuse de sortir de sa chambre et veut s'enlever la vie. À 8 h 25, une autre élève arrive. Je lui dis que je suis occupé. Elle se met à pleurer et m'avoue qu'elle s'est fait agresser la veille.

Heureusement, ce n'est pas tous les jours que ces événements arrivent, mais dans un environnement aussi *fragile* pour certains élèves, David souhaitait devenir un allié qui pourrait les aider à naviguer à travers leur adolescence. De janvier à juin, il travaille ainsi avec les professeurs des cinq écoles primaires associées au projet afin d'identifier les élèves risquant de connaître des difficultés lors de la transition au secondaire. De septembre à décembre, il accueille ces élèves au secondaire. «*Finally, je suis payé pour créer des liens*», dit-il, car pour créer autour de chacun des élèves un écosystème de soutien, il doit à la fois être reconnu par les élèves et respecté par son entourage professionnel. Pour ce faire, il a appris à connaître les professeurs et la direction

des écoles primaires et du secondaire ainsi que les acteurs du secteur communautaire et public, comme les employés des CLSC et la police. Il participe aussi au comité « multi » de l'école secondaire, composé de psychoéducateurs, de travailleurs sociaux, d'éducateurs spécialisés et de psychologues. Cela lui permet de faire le lien entre la réalité terrain et l'expertise professionnelle. D'ailleurs, s'il peut diriger les élèves vers les bonnes ressources, l'inverse est vrai aussi. *« Il arrive que mon directeur d'école m'appelle pour avoir mon avis. »* C'est qu'il connaît le nom de 700 étudiants sur les 750 de l'école et qu'il connaît aussi certains de leurs parents.

Tous les matins, dès 7h30, il passe les 20 premières minutes de sa journée à lire son fil d'actualités Facebook et à consulter son compte Instagram. Depuis que ces médias sont devenus les moyens de communication principaux des étudiants, il a décidé de s'ouvrir des comptes professionnels. Aujourd'hui, il a plus ou moins 1000 « amis », groupe constitué d'élèves qu'il a côtoyés au fil des ans et avec qui il souhaite encore discuter, *« d'un coup qu'un d'eux devienne premier ou première ministre »*, dit-il en riant. Dans les faits, il s'assure que rien de *« grave »* ne se soit passé la veille. Cela lui permet aussi de mieux comprendre la personnalité de certains étudiants et leur environnement social. *« Ça nous a permis de prévenir des cas d'hypersexualisation ou des dépendances aux médias sociaux. »* Certains élèves lui écrivent aussi pour prendre rendez-vous avec lui au courant de la journée. Après avoir planifié ses rencontres, à 8h, il rejoint un groupe de 30 élèves venus le voir pour déjeuner. Sachant que certains élèves ne mangeaient pas suffisamment le matin, il a pris l'initiative de leur financer des petits déjeuners. À ce groupe se sont ajoutés quelques élèves qui souhaitaient *« ne pas être seuls le matin »*. Avec ses portes toujours ouvertes, la radio allumée et du chocolat dans le frigo, le bureau de David est devenu un repère pour les élèves qui ont simplement confiance en lui.

Un soir, c'est Véronique qui est venue le voir ; elle venait de se séparer d'un garçon faisant partie d'une gang de rue et avait peur de rentrer chez elle. C'est David qui est allé la reconduire. *« Il a tout de suite accepté, sans chercher à comprendre pourquoi je ne voulais pas rentrer seule »*, explique-t-elle. Un an plus tard, lorsqu'elle a souffert de dépression, David a été, après sa mère, la première personne à être mise au courant. Et par conséquent, il a rapidement pu mettre à sa disposition les ressources pour l'aider. *« J'ai tout de suite eu confiance en lui,*

tu ne te sens pas jugée et sous pression.» Chose rare, selon elle, dans un système scolaire où on évalue les élèves selon «*des grilles formatées*». C'est que David tente toujours de reconnaître l'humain, aussi complexe soit-il, devant lui. D'ailleurs, il ne se gêne pas pour corriger ses collègues quand ils émettent des diagnostics parfois «*généralistes*».

Je crois qu'il y a toujours une raison pour chacun des comportements: mon rôle, c'est de trouver ces causes et de les altérer, explique-t-il. Par exemple, tu as des élèves qui arrivent souvent en retard. On va punir ces élèves, sans forcément chercher à comprendre pourquoi ils sont en retard. En leur parlant, tu peux comprendre pourquoi ils le sont, et adapter ton intervention. Parfois, ils viennent de familles monoparentales et ils doivent aller porter leurs petits frères ou petites sœurs à l'école; quand tu sais ça, tu changes tes méthodes.

L'écoute des élèves et son approche personnalisée ne sont d'ailleurs pas toujours reconnues par ses collègues. Comme dans tout milieu de travail, il peut y avoir des frictions entre membres du personnel. Depuis, son arrivée, certains d'entre eux n'apprécient pas toujours ses interventions. «*Ce sont des choses qui arrivent et avec lesquelles tu dois dealer*», explique-t-il. Mais cela ne l'empêche pas de poursuivre sa démarche en priorisant toujours le bonheur des enfants.

Dès sa deuxième année de travail comme agent de concertation, il a cherché à développer de nouveaux outils pour «*garder un œil*» sur certains garçons. Amateur de hockey, il a eu l'idée de monter une équipe de hockey cosom. Selon lui, le sport permet de créer un espace qui «*pousse*» les jeunes à se surpasser tout en les aidant à acquérir une discipline. «*Dans le sport, il y a des moments où tu gagnes et beaucoup de moments où tu échoues; tu dois apprendre à surmonter les défis.*»

Une fois, par exemple, son équipe avait perdu 7 à 1 contre une école privée de Montréal. Le moral n'était pas «*fort*» suite à la défaite, mais l'équipe a su «*remonter la pente*» et revenir en force. Le match suivant, l'équipe de David a remporté 5 à 1 contre la même école. Et contrairement au calme avec lequel son équipe avait réagi face à sa défaite la fois précédente, les joueurs et supporteurs de l'équipe adverse se sont mis à crier dans les gradins et à jeter des objets dans l'arène. «*Mes joueurs se plaignaient et ne comprenaient pas pourquoi je ne réagissais pas.*

Je leur ai expliqué que de ne pas agir ne signifiait pas ne rien faire.» Au terme du match, il a demandé à ses élèves d'écrire sur un papier tout ce qu'ils avaient entendu lors de la partie. Il a envoyé le tout à l'association sportive (RSEQ Montréal). Quelques semaines plus tard, il recevait une lettre d'excuses de la part du coach de l'équipe adverse. Il l'a lue à son équipe en concluant qu'ils avaient tout gagné : la partie, les points donnés à l'éthique et, surtout, les excuses. En réponse, le capitaine de l'équipe a aussi rappelé à David qu'il avait aussi gagné quelque chose d'autre : *«leur respect»*. Un an plus tard, David était sélectionné comme meilleur entraîneur ayant le plus contribué à la promotion de l'éthique sportive au gala du RSEQ. Pour lui, le sport n'est qu'un prétexte pour que les jeunes aient confiance en eux et développent les capacités nécessaires pour surmonter les épreuves.

Depuis, il a aussi créé une équipe de volleyball féminin. Ces équipes sont toujours composées *«à 60 % de talent et à 40 % d'élèves que je souhaite surveiller»*. Contrairement au rôle qu'il a comme agent de concertation, il peut exiger d'eux comme coach un comportement responsable. Il a aussi accès à leur agenda et peut donc facilement faire des suivis pour s'assurer qu'ils font leurs devoirs et ne s'absentent pas des cours. Cependant, pour permettre aux élèves en difficulté de faire partie des équipes, puisque c'est payant, il a dû trouver les moyens de financer leur adhésion. En cinq ans de mandat, il a levé plus de 30 000\$ en commandites, une initiative nouvelle dans son école. Récemment, alors que David faisait visiter l'école aux jeunes de sixième année qui s'inscriront à l'automne prochain, une adolescente a enfermé l'un de ces jeunes dans les toilettes. David lui a tout de suite demandé d'aller s'excuser, chose qu'elle n'a pas faite. C'est alors *«qu'une amie derrière elle lui a dit quelque chose en créole. Ça n'a pas pris deux secondes qu'elle est partie s'excuser. J'ai ensuite demandé ce qu'elle avait dit. Elle a dit que j'étais celui qui avait payé son inscription dans l'équipe de volleyball.»*

De plus, les collectes de fonds, *«ce sont de beaux projets pour engager les jeunes et leurs familles»*. Elles sont devenues des prétextes pour responsabiliser les parents et les membres de la communauté quant à l'éducation de ces jeunes. Un récent partenariat avec une raffinerie du quartier permet de financer l'inscription de 16 jeunes à la concentration de hockey pendant trois ans. L'entreprise doit aussi leur offrir des stages et organiser des visites.

David essaie ainsi « *d'enrayer les inégalités sociales* » par le développement personnel et le sens des responsabilités. « *Sept fois sur dix, quand je dis à un jeune que je suis déçu, qu'il ait 6 ou 18 ans, il pleure.* » Mais ce n'est pas avec tout le monde que David réussit à créer un lien de confiance aussi fort. Parfois, il y a des élèves avec qui « *ce n'est pas compatible* ». Surtout, quand « *les valeurs ne sont pas partagées* », il avoue que cela rend son intervention plus difficile. Dans ces cas, il est préférable pour lui et l'élève de ne pas travailler ensemble. « *La seule chose que j'ai avec eux, c'est la confiance: si je ne peux pas la développer, c'est impossible pour moi* », explique-t-il. Il faut dire que David a grandi dans un milieu où le respect et la confiance étaient très importants.

Je dois me remettre en question toutes les 20 minutes.

À Québec, où j'ai grandi, quand tu ouvrais le bottin il y avait deux Branco, mon père et mon grand-père, et ça ne prend pas grand-chose pour gâcher une réputation. J'ai donc toujours agi de façon à ne pas décevoir.

C'est au début des années 1950 que son grand-père, Antonio Branco, est arrivé en bateau des Açores avec « *peu d'argent en poche* ». Il a travaillé sans relâche pour offrir les meilleures conditions à sa famille, qui l'a suivi trois ans plus tard. L'homme a projeté sur David l'image d'un homme combattant, dévoué au bien-être de ses proches et juste envers lui-même et les autres. « *Il n'avait pas d'ennemi.* » C'est aussi avec son grand-père que David passait la majorité de ses étés et qu'il s'est passionné pour la pêche. Il partait souvent très tôt le matin vers la rivière qui longeait le chalet, à St-Malachie, dans le comté de Bellechasse. David revenait toujours avec les plus grosses prises, « *je me trouvais champion* », ce qui l'a encouragé à persévérer dans cette activité. Ce n'est que bien plus tard qu'il a appris que son grand-père cachait ses prises pour donner confiance à son petit-fils. « *J'n'en revenais pas, j'ai toujours pensé que j'étais le meilleur; en même temps, c'est ce qui m'a fait aimer la pêche.* » Aujourd'hui, il utilise cette technique auprès des jeunes, « *des fois j'embellis un peu la réalité pour donner confiance aux jeunes et leur donner envie de continuer. C'est le plus important* », raconte David. Six ans après le décès de son grand-père, il pense encore à lui

tous les jours et espère «*lui arriver aux chevilles*». Il retient de lui les valeurs du «*travail, du respect, et de la reconnaissance*», qui font partie intégrante de son approche.

Un début tumultueux

Si aujourd'hui il travaille dans une école secondaire, l'école comme telle n'a jamais été son «fort». «*Je ne sais pas comment j'ai fini mon secondaire 5.*» David a changé deux fois d'école secondaire et, lorsqu'il a terminé, l'idée de poursuivre ses études n'était pas évidente. Il ne savait pas dans quel programme se diriger. «*Mes parents auraient aimé me voir poursuivre mes études, comme la majorité des parents d'ailleurs.*» Pour répondre au désir de ses parents, il entreprend un DEP en foresterie puisqu'il aimait la nature. Au terme de ses études, il est devenu contremaître en Beauce. Une expérience qui ne lui a pas plu. «*Je n'aimais pas être seul; en plus je devais gérer des gars qui avaient trois fois mon âge*», explique David. C'est à ce moment-là qu'il a décidé de quitter la région pour Montréal.

Il avait toujours aimé les enfants et avait organisé des activités de groupes. Il a donc réussi à obtenir un emploi comme agent de service de garde, emploi qu'il occupera de 2000 à 2012. Et pour occuper ses étés, il postule aussi à un poste de guide touristique en plein air, emploi qu'il a obtenu sur-le-champ. En effet, lors de l'entrevue de groupe, qui consistait à résoudre une série de problèmes et de mises en situation, David se fait interpellé par le directeur, qui lui demande de le suivre. «*Je n'ai jamais été embauché aussi vite!*»

Il a occupé cet emploi saisonnier pendant six ans, au cours desquels il a appris à être «*débrouillard et autonome*». Une fois, par exemple, il a hérité d'un groupe «*difficile à gérer*» et pour lequel trois animateurs avaient déjà renoncé à la garde. Dès ses premiers jours avec eux, David s'est fait voler l'argent comptant qu'il avait pour certaines dépenses liées au voyage. Lorsque c'est arrivé, il se trouvait en camping, quelque part au Vermont. «*J'étais vraiment paniqué, mais je ne voulais pas perdre le groupe.*» Il a gardé son sang-froid. «*Je n'avais pas le choix.*» Il a dû se «*faire respecter*» et a dit au groupe qu'ils devaient se débrouiller pour manger puisque l'argent lui avait été volé. Le lendemain matin, l'argent

lui était retourné. Il n'a jamais cherché à connaître les coupables et a pu terminer son expédition. *« Ça n'a pas toujours été facile, mais j'avais réussi à reprendre le contrôle du groupe. »*

Il a cessé cet emploi en 2005, année de la naissance de sa fille, mais continuera d'organiser des expéditions en nature pour les jeunes en service de garde. D'ailleurs, en 2008, il propose à la direction de son école de mettre en place un programme de motivation scolaire, dont l'objectif est d'organiser un voyage en canot-camping. Le projet, qui s'intitule Maïkan, consiste à mobiliser un groupe d'étudiants en difficulté scolaire autour de l'organisation d'un voyage. Pour aller en voyage, il fallait qu'ils aient respecté leur engagement. Chaque élève se donnait un défi au début de l'année. Les défis personnels variaient d'un élève à l'autre. Certains se promettaient d'améliorer leur langage en classe. D'autres voulaient améliorer leurs résultats et, par conséquent, certains arrivaient même à l'école à 7h30 pour faire leurs devoirs. *« Ce qui était vraiment cool, c'est que le jeune devait lui-même récolter les signatures pour son contrat. Il allait voir la direction, ses parents, et expliquait lui-même son projet, il se l'appropriait, et responsabilisait son entourage vis-à-vis de sa réussite. »* Des 36 élèves ayant été sélectionnés au fil des ans, 32 ont pu participer aux expéditions.

Il faut dire que le contexte était aussi motivant pour les élèves. Ils levaient des fonds pour faire l'expédition, recevaient une nutritionniste pour apprendre à manger en forêt, devaient s'équiper. Le succès du projet dépendait du travail que les jeunes fournissaient. *« J'ai toujours tripé sur la nature, et je voulais partager mon savoir. »* Et il a misé juste. Récemment, un des jeunes lui a envoyé une carte l'invitant à son restaurant dans la région de Mont-Laurier où il est sous-chef. Il lui a dit que c'était grâce à lui qu'il avait choisi cette profession puisque, dix ans auparavant, il lui avait montré à cuire sur le feu et que cela l'avait passionné. Il lui avoua aussi que la réussite de son diplôme secondaire était *« en partie de sa faute »*.

Il y a quelques mois, un autre élève a fait 9h de scooter pour venir le voir. Il est parti de La Pocatière pour le remercier et prendre de ses nouvelles. *« À l'époque, Ludo était un élève très violent, il ne pouvait plus sortir dans la cour d'école, car il se battait constamment. »* Après quelques mois avec David, *« il avait vraiment progressé. Au début, il ne voulait rien savoir. Je pense qu'il me testait. Quand il a vu que je n'allais pas*

le laisser tomber, comme son entourage familial, il a pris goût au projet et est devenu un vrai champion». Aujourd'hui, il a un travail et un appartement: «C'est énorme pour lui.»

En 2011, le projet Maïkan a reçu le deuxième prix lors des colloques annuels de l'Association des services en milieu scolaire du Québec. C'était l'année avant que David devienne agent de concertation. «À ce moment-là, je sentais que j'avais fait le tour en service de garde.» Il se rappelle s'être endormi au travail. Il avait pourtant un groupe comptant plusieurs élèves «*turbulents*», diagnostiqués avec un trouble du spectre de l'autisme ou un déficit d'attention. Normalement, ces élèves exigent une attention constante, mais avec David il n'en était rien: ils étaient calmes. «*On levait des montagnes ensemble*», explique-t-il. Une fois, sa famille est venue lui rendre visite à l'école. Une de ses collègues leur a dit tout haut: «*En 20 ans de travail, David est le meilleur éducateur que j'ai rencontré.*» Non seulement son grand-père était présent, mais ses parents l'ont aussi entendu. «*Ça m'a enlevé un poids: je m'étais mis de la pression pour les rendre fiers de moi. Je les admirais et j'espérais ce regard en retour.*»

D'éducateur en service de garde à agent de concertation

Il avait vu l'annonce d'embauche pour le poste d'agent de concertation, mais avait décidé de ne pas postuler. «*Je n'avais pas les qualifications*», explique David, ou du moins, c'est ce qu'il croyait. Quelques heures avant la fermeture des candidatures, son ancien directeur d'école, et aujourd'hui directeur de la commission scolaire, l'a appelé pour lui demander de poser sa candidature.

Six ans auparavant, David avait travaillé pour lui à Montréal-Nord. Ne sachant pas quoi faire entre ses quarts de travail, il lui avait proposé de l'aider. Parfois, il accompagnait des élèves. D'autres fois, il remplaçait le concierge. «*Je n'ai jamais dit non à ce directeur.*» Est-ce pour cela qu'il l'a appelé? David croit que c'est «*à cause de ce concours de circonstances*».

Il reste que, lorsqu'il l'appela, son ancien directeur a expliqué à David que la commission scolaire était à la recherche d'une personne avec de l'expérience, et que même sans diplôme, il avait les compétences. Il a postulé directement.

La commission scolaire a reçu 185 candidatures, dont plusieurs de diplômés universitaires. *«Je me rappelle, quand je suis arrivé à l'entrevue, j'étais tellement nerveux. On m'a demandé la différence entre un agent de concertation et un travailleur social. J'ai répondu que je ne savais pas. Je n'étais pas un travailleur social.»* Il faut croire que malgré tout, ils ont vu en David un professionnel capable de surmonter les défis.

Aujourd'hui, si vous entrez dans son bureau, vous remarquerez une peinture de superhéros. C'est Véronique qui la lui a faite avant de partir pour le cégep. *«Je voulais lui signifier qu'il était mon héros.»* Aujourd'hui, elle poursuit ses études au cégep Marie-Victorin en travail social.

Mais ces réussites n'ont pas été sans contrecoups. Six mois après ses débuts comme agent de concertation, David a souffert d'anxiété et a été hospitalisé. *«J'en prenais trop sur moi»*, avoue-t-il. Il est plus prudent aujourd'hui. *«J'ai appris à dire non.»*

Quand on lui demande ce à quoi il aspire, il répond qu'il aimerait ouvrir une famille d'accueil. *«Mais il faudra convaincre la famille.»* D'ici là, c'est avec une journée, un sourire, un élève à la fois qu'il appréhende la vie.

Annexe 3.1

Extrait de *L'évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme des agents de concertation centré*³

Le programme semble avoir eu des effets positifs au moment de la transition, soit dès l'entrée au secondaire : on observe, chez les élèves plus exposés au programme en 6^e année, une meilleure perception du climat de classe, de meilleures relations avec les pairs et moins d'isolement social, et certains de ces effets positifs perdurent même quelques mois après l'entrée au secondaire. De plus, les élèves du groupe intervention présentent des améliorations, comparés au groupe témoin, en ce qui a trait à leur attrait et l'utilité perçue de l'école, leur rendement scolaire autorévélé et leur indiscipline. Ces résultats sont intéressants pour trois raisons. Premièrement, les effets se produisent au moment de la transition, là où les élèves sont les plus vulnérables et à risque de connaître des difficultés. Deuxièmement, étant donné les caractéristiques initiales des élèves du groupe intervention, qui vivaient plus de difficultés avec les pairs et d'isolement social en plus d'être plus indisciplinés, l'intervention des agents de concertation semble avoir contribué à développer de meilleures relations sociales. Ceci est d'autant plus intéressant puisque comme le rapportent Chouinard et ses collègues (2012, p. 39), il serait fréquent que les élèves aient de la difficulté à reconstruire leur réseau social lors de la transition. Troisièmement, tous les élèves, du groupe témoin et du groupe intervention ont été exposés à certaines activités de transition. En effet, il existe dans les écoles témoins d'origine (secteur Anjou) un comité de transition qui travaille à faciliter celle-ci auprès des élèves, à travers certaines activités. Les élèves du groupe témoin fréquentant les écoles expérimentales ont également été exposés à ce type d'activités. On se retrouve alors à évaluer la plus-value du contact direct et personnel avec un agent de concertation comme facteur facilitant dans une démarche de transition, ce qui amène une évaluation plus sévère où les effets peuvent être plus difficiles à détecter. Enfin, puisque les élèves du groupe intervention présentaient des difficultés plus prononcées que tout autre groupe au prétest, l'absence de différence significative quelques mois après la transition (T4) sur la majorité des indicateurs mesurés peut s'expliquer non pas par une absence d'effets, mais plutôt par le fait que le programme a contribué à aider ces élèves à réduire l'écart qui les séparait des élèves du groupe témoin.

3

Source : Lévesque, J., S. Pascal, M.-C. Lussier-Desbiens et M. Janosz (2016). *Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome V - Évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme des agents de concertation centré sur la transition primaire secondaire*, Montréal, Évalécole Inc., p. 41-42.

Cas 4

Anne L.

«C’était pour moi une nécessité d’aider ces enfants-là...»

Cas produit par
Ken de Chadirac¹

1 L'auteur a été étudiant à la M. Sc. gestion en contexte d'innovation sociale de 2015 à 2017.

Anne L. est une femme très enthousiaste, souriante et spontanée. Pourtant, derrière ce sourire franc se cache une petite fille blessée par la vie. Avec une mère peu disponible et un père absent, elle a été élevée par ses tantes et envoyée à l'internat à l'âge de 9 ans; elle vit d'ailleurs de nombreuses séparations dans sa vie. Même si ce parcours atypique aurait pu la rendre vulnérable, elle y puise plutôt la force de mener quotidiennement son combat. C'est certainement sa facilité à toujours voir le positif dans toute situation qui le lui permet.

Depuis près de 20 ans, elle enseigne à l'école Les Alizés située sur l'île de la Réunion. C'est une école, mais aussi un foyer d'accueil qui voit passer de nombreux enfants souvent placés par le juge parce qu'ils sont maltraités à la maison. Durant toutes ces années, cette hyperactive au grand cœur n'aura de cesse de mettre en place des projets pour aider ces jeunes à retrouver leur enfance perdue, visant à leur redonner confiance et estime d'eux-mêmes. Son combat principal sera de préserver par tous les moyens la spécificité de son école et de ses élèves afin de leur donner une chance d'avoir les meilleurs outils pour affronter le monde parfois impitoyable des adultes. En 2016, elle prend les rênes de l'école et devient directrice.

Une enfance déracinée

L'enfance à Abidjan

C'est ballottée entre l'Europe et l'Afrique qu'Anne L. fait son entrée dans le monde. Elle voit le jour à Paris et grandit à Abidjan. Sa mère, Simone, est une femme de caractère, très cultivée, ambitieuse et téméraire. Issue d'une famille aisée, elle quitte très jeune l'île de la Réunion pour partir à la conquête de l'Afrique de l'Ouest. C'est en soi un fait assez rare pour une femme vivant à une époque où une simple opération comme

l'ouverture d'un compte bancaire nécessitait encore l'accord d'un mari. Elle essaie d'abord de s'établir au Sénégal, mais ne trouve pas vraiment satisfaction. Elle s'associe alors à un célèbre groupe d'édition pour ouvrir la toute première librairie d'Abidjan. Sa fortune établie, elle fait venir à ses côtés ses deux sœurs, qui subissaient des violences conjugales, et leur offre à chacune une maison pour elles et leurs enfants.

Ce sont ses tantes qui assurent l'éducation d'Anne, car sa mère travaille pour nourrir et loger la famille. Elle nous confie n'avoir que de vagues souvenirs de cette période de sa vie; il ne lui reste qu'une impression globale d'un mode de vie particulier. Elle ne se souvient même pas d'avoir été scolarisée avant ses 7 ans. Elle se souvient en revanche qu'une de ses tantes s'occupait des garçons et l'autre des filles et que les enfants n'avaient pas le droit de se fréquenter sauf pour assister à la correction hebdomadaire des garçons. L'environnement dans lequel elle évolue est teinté par la violence. Elle dit avoir reçu une éducation «*à la dure*». Son oncle, qui avait rejoint ses sœurs, venait les week-ends pour «*corriger les garçons*». C'était le seul homme de la famille et c'était son «*rôle*» de représenter l'autorité en punissant.

Elle se souvient aussi qu'ils vivaient dans une communauté à part, qui ne se mélangeait pas. «*Quand j'y suis retournée à 17 ans, ça m'a gênée terriblement. Petite, je ne m'en rendais pas compte. Nos parents ne fréquentaient pas trop les Africains*» excepté les politiciens et les hommes d'affaires.

Autant d'éléments qui font Anne se sentir comme emprisonnée et très seule. «*Je me souviens qu'on m'avait offert un oiseau, qui était mon seul compagnon, et je l'ai libéré [rires] [...] inconsciemment, je pense que je devais me sentir un peu comme lui.*»

Anne voit peu sa propre mère, qui est trop occupée, et elle en souffre beaucoup. Elle ressent même qu'elle n'était pas une enfant désirée. Cependant, elle trouve un certain réconfort auprès de ses cousines avec qui elle développe une relation très fusionnelle. «*On était très liées entre cousines. [...] Moi, j'étais fille unique arrivée par hasard... [rires] en tout cas, elle m'a dit qu'elle ne voulait pas d'enfants. [...] Elle n'avait pas le temps pour nous éduquer, pour nous voir même.*»

Avec le recul, elle se remémore la première partie de sa vie marquée par la peur, les cauchemars à répétition et les crises d'asthme. «*C'est très flou dans mon esprit, mais je ne pense pas avoir été une petite fille très gaie.*»

Vers 7 ans, la petite Anne quitte Abidjan direction Saint-Denis de La Réunion. Elle y restera environ deux ans, entrecoupés de déplacements à Paris et à Abidjan. Elle souffre d'un manque de communication avec sa mère, qui ne lui explique rien. C'est ainsi qu'Anne apprend d'un même coup que sa mère s'est mariée et qu'en plus elle porterait désormais le nom de famille de cet homme qu'elle connaissait à peine. *« Un beau jour, j'arrive à l'école j'ai appris que j'avais changé de nom et que je portais ce nom-là. Il m'avait reconnue et je n'étais pas au courant. Ce n'était pas mon nom, c'était pas le mien... »*

L'adolescence à Londres

Bien que la mère d'Anne soit absente, elle tient à ce que sa fille ait une éducation exemplaire. *« Elle voulait que j'aie une éducation parfaite, danse classique, musique, et puis elle m'a envoyée en Angleterre pour être bilingue. Après tout, pourquoi pas; en tout cas, je ne regrette pas. »* À seulement 9 ans, Anne est envoyée dans un internat pour jeunes filles proche de Londres. Elle décrit ce moment comme une angoisse terrible. Elle débarquait dans un pays qu'elle ne connaissait pas, avec des gens parlant une langue qu'elle ne comprenait pas, et le tout sans savoir la raison de cette énième séparation. Une fois de plus, Anne se sent abandonnée.

Malgré tout, cette expérience va marquer un tournant important dans sa vie. Elle se sent pour la première fois heureuse et entourée. Ses souvenirs de cette époque sont limpides, et son regard s'illumine quand elle en parle. Elle va enfin commencer à s'épanouir et à avoir un sentiment de contrôle sur sa vie. C'est au contact de jeunes filles vivant sensiblement les mêmes souffrances de séparation familiale que cette transformation se fera. Elles formeront un groupe d'amies très soudé qui lui fera repenser à ces années comme les plus belles de sa vie, car elle réalise que ses amies sont la famille qu'elle a choisie. Elle passe des mois sans voir sa mère, souvent une année entière. Mais la situation est plus supportable auprès de ses amies avec qui elle fait les quatre cents coups. Ces amitiés d'enfance sont d'ailleurs toujours importantes pour Anne :

Ce sont des amies que j'ai jusqu'à maintenant. Je ne les vois pas souvent, mais il n'y a pas longtemps, il y en a une qui a débarqué chez moi, et c'était comme si on s'était quittées hier à faire des bêtises, à voler dans la cuisine [rires].

Mais ce bonheur trouvé sera de courte durée. Sa mère fait des choix d'investissement malheureux qui la conduiront à la faillite. Les cinq années qu'Anne passera à Londres correspondent à la chute de l'empire que sa mère avait créé. Anne rentrera à Paris pour passer son baccalauréat dans des conditions assez précaires. «*Ma mère a tout perdu, c'était vraiment la chute! Plus rien du jour au lendemain, enfin en peu d'années, cinq ans; ça a été une catastrophe, mais vraiment une catastrophe pour elle.*»

La vie parisienne et le retour à La Réunion

Anne a maintenant 15-16 ans et doit travailler pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa mère, qui ne se remet pas de son échec.

Je ne sais pas si je m'en rendais compte, mais j'ai vite compris qu'il me fallait travailler. Très jeune, je faisais des petits jobs; de toute façon, elle n'était jamais là. Je ne savais pas trop ce qu'elle faisait et voilà.

L'isolement dans un logement vétuste, avec une mère dépressive et peu de moyens financiers font qu'Anne commence à avoir des difficultés scolaires, d'autant plus qu'elle ne maîtrise plus très bien la langue française. C'est un de ses professeurs qui lui redonnera la motivation de redoubler d'efforts pour obtenir son baccalauréat.

J'ai eu, malgré mes difficultés, de belles rencontres dont un professeur qui m'a dit un jour, alors que je me laissais un peu aller au lycée, «*tu es capable, tu peux y arriver et je vais t'aider si tu veux*».

Elle continue ses études universitaires assez naturellement en anglais, du fait de son bilinguisme et de son amour pour la culture britannique, jusqu'à l'obtention d'une maîtrise. À cette époque elle veut intégrer une école lui permettant d'être traductrice au parlement européen en Belgique. Mais elle doit renoncer à ce projet, car les réalités

familiales la rattrapent. En effet, sa mère est incapable de remonter la pente et sombre progressivement dans les troubles psychiques. Anne continue de travailler comme hôtesse d'accueil et de caisse dans une entreprise de multimédia française pour payer le loyer de leur appartement parisien. Elle ne pouvait se permettre de payer des frais de scolarité et de s'occuper de sa mère en même temps. Un peu plus tard, un de ses professeurs de maîtrise lui offrira une opportunité d'emploi de traductrice à Hawaii qu'elle refusera pour les mêmes raisons. C'est une frustration pour elle de devoir mettre sa vie entre parenthèses et de devoir développer un lien avec sa mère dans ces conditions, d'autant qu'elle lui en veut beaucoup.

Quand elle a eu besoin de moi, je lui ai rendu la pareille. J'ai été très dure, je pense. J'ai été là jusqu'au bout, jusqu'à son dernier souffle, mais ça n'a pas été facile. C'était une femme assez... spéciale.

Peu avant ses 30 ans, elle rencontre un Réunionnais qui lui offre l'occasion de découvrir son île lors d'un voyage de vacances dont elle ne reviendra jamais :

[Il] me donnait l'occasion de fuir la France et ma mère [...] Lorsque j'ai eu mon premier enfant, j'ai décidé de changer de vie. Je suis partie en vacances pour découvrir mon pays que je ne connaissais pas et j'y suis restée.

Elle souhaitait élever ses enfants dans un environnement moins stressant que Paris et sortir du « métro-boulot-dodo » pour plus de contact avec la nature. Elle vit la maternité comme une renaissance : elle se consacre entièrement à l'éducation de ses enfants et fait ses choix professionnels en conséquence.

J'ai cherché dans mon domaine, en anglais, d'abord dans le tourisme : je me suis dit que c'est ce qui devrait marcher. Je me suis rendu compte qu'il était très difficile de lier le travail et être mère. Donc, j'ai déposé mes dossiers au rectorat pour voir si je pouvais, pourquoi pas, enseigner. Et c'est ce que j'ai fait, et depuis ce jour-là je n'ai jamais cessé d'enseigner.

L'enseignement

Les débuts

Son premier contact avec l'enseignement est d'abord avec des adultes. Elle donne des cours de perfectionnement en anglais aux employés de grandes entreprises locales et prend goût au métier d'enseignant. Cependant, elle espère toujours secrètement trouver un poste de guide touristique. Elle dépose, néanmoins sans grande conviction, des dossiers au rectorat et est appelée peu de temps après pour faire des remplacements dans les établissements privés catholiques.

En 1993, elle fait son premier remplacement dans un couvent dans une classe de CP². Sa spontanéité, son dynamisme et sa bonne humeur feront qu'elle sera vite très appréciée des enfants, des parents et de ses collègues. Elle raconte avec beaucoup d'humour ses premières erreurs et ses premières semaines où elle était dans l'improvisation la plus complète puisqu'elle ne connaissait pas grand-chose au métier d'enseignant. Elle donnera naïvement par exemple une dictée à des élèves qui ne savaient pas encore lire et écrire.

J'avais une collègue [à qui j'ai] avoué que les enfants m'avaient regardée ce jour-là en me disant «mais maîtresse, nous ne savons pas lire» j'ai dit «ah! bon ben... c'était une blague, on va faire autre chose» [rires]. Elle m'a dit «plonge-toi dans des livres et tu verras, tu apprendras».

La rencontre avec les élèves en difficulté

«J'avais l'impression d'être une mère, une assistante sociale, une psychologue, plus qu'une enseignante.» Un de ses remplacements les plus marquants était dans un foyer-école accueillant des jeunes filles en grande détresse placées dans des familles d'accueil par la DDASS³. Cette école accueille à la fois de bons élèves et des jeunes filles marquées par la vie, démissionnaires face aux apprentissages scolaires. Anne se fera un devoir de redonner l'envie à ces filles d'apprendre et de sortir de la boucle infernale menant à l'exclusion sociale. Elle prend conscience

2

Première année du primaire.

3

Direction départementale des affaires sanitaires et sociales.

que ces jeunes ont besoin d'aide parce que tout le monde a baissé les bras autour d'elles. Et, pour y arriver, elle suit les conseils de sa collègue de ne jamais cesser de s'instruire. *«À l'époque, il n'y avait pas Internet, donc j'allais à la bibliothèque, je prenais beaucoup de livres chez moi, je me couchais tous les soirs très très tard.»*

Elle se découvre une véritable passion pour ce nouvel univers professionnel. Elle est très stimulée par la compréhension de ces enfants. Pourquoi les élèves délaissent l'école et reproduisent les mêmes schémas sociaux? Comment les raccrocher et leur (re)donner confiance en eux ainsi qu'en leurs capacités de transformer ce *pattern*? Elle cherche et expérimente de nombreuses méthodes alternatives pour intéresser les enfants à la chose scolaire. Ainsi, elle sort les enfants de la classe, pratique les arts, les activités manuelles et sportives. En somme, elle dirige ses cours vers tout ce que les enfants aiment et valorisent pour établir d'abord un contact avec eux. C'est cette passion et cette envie d'aider les enfants en détresse qui la feront embrasser entièrement sa carrière dans l'enseignement, à passer ses concours pour être titularisée.

Le foyer Les Alizés

Comment parler de grammaire à un enfant qui pense à sa mère qui est en prison?

Anne obtient son poste de titulaire dans un autre foyer-école. Cette fois-ci, il ne s'y trouve que des garçons en extrême souffrance ayant de grandes difficultés d'apprentissage et comportementales.

Cette école privée catholique avait à l'origine été créée pour recueillir des orphelins. Aujourd'hui, les enfants qu'elle accueille ne sont pas forcément orphelins, mais très fragilisés par la vie. Certains enfants sont placés par le juge pour cause de violence physique ou verbale. Les familles sont souvent en détresse et ne lèguent, malgré leurs efforts, que des carences affectives et éducatives à leurs enfants. C'est un foyer avec un ensemble scolaire allant du primaire au secondaire. Anne L. enseigne au primaire à des enfants de 6 à 12 ans. Ces enfants ont souvent

deux à trois années de retard par rapport à la formation scolaire classique, et il n'est pas rare qu'un enfant ayant l'âge d'être au CM2⁴ n'ait pas le niveau attendu en fin de CP.

C'est dans cet environnement très difficile que débarque Anne L. en 1998. Elle nous raconte qu'ayant eu tellement de mal à gérer sa classe le premier jour, elle a eu un moment de doute important quant au fait de vouloir s'engager dans cette école, qu'elle a ramassé ses affaires et est partie. Elle ne se sentait pas assez solide pour gérer ces garçons extrêmement violents et hyperactifs, d'autant plus que ses nouvelles collègues lui menaient la vie dure. Mais, encore une fois, le conseil de son ancienne collègue lui revient, et elle se plonge dans les recherches pour essayer de comprendre non pas les causes de la violence, mais plutôt comment faire pour intéresser ces enfants. Le lendemain, elle revient avec plus d'assurance et a pour objectif premier de rétablir le dialogue avec eux. Elle prend également conscience que cette école n'est pas comme les autres. À tel point qu'elle développe un sentiment profond de devoir envers ces garçons.

Le premier jour, j'ai ramassé mon sac et je suis partie! Non, mais je me suis dit: «plus jamais» [rires]! D'ailleurs, tout le monde me disait que j'étais folle de travailler dans cet établissement après avoir travaillé dans un couvent. Et non, j'avais envie de relever le défi, et puis je savais que j'avais quelque chose à faire là. Depuis, j'y suis, ça fait 18 ans.

Elle réussit à établir une forte relation de confiance avec ses élèves, qui viennent lui raconter leurs soucis tous les jours, dès qu'ils ont un moment libre. Quand nous lui demandons comment elle pense avoir réussi cela, elle nous raconte avec émotion qu'elle a passé de nombreuses années à se rendre disponible pour eux, à les écouter, à les aider à surmonter des épreuves difficiles et finalement à leur redonner une confiance en eux et une estime de soi qu'ils avaient perdue ou n'avaient jamais eue. Tous les midis, elle restait dans sa classe pour travailler et, tous les midis, ses élèves venaient la voir: «Ils avaient

toujours besoin de me parler, de me raconter quelque chose. Que le père était en prison, que la mère était partie... enfin leur vie. Il y avait beaucoup de gamins qui pleuraient, et j'étais à l'écoute de ces gamins-là.»

Ces souffrances font quelque part écho à son propre parcours de vie difficile. Elle comprend intimement le sentiment d'abandon que ses élèves ressentent et nous dit avoir ressenti le besoin d'aider à son tour. Elle a en effet eu quelques professeurs qui l'ont elle-même aidée tout au long de son parcours scolaire à se raccrocher à l'école pour avoir une vie meilleure par la suite. Elle comprend alors qu'elle ne peut vraiment pas enseigner de manière classique avec ce type d'enfants qui, à 10 ans, ne sait ni lire ni écrire. Dès lors, son but sera de changer le rapport de ses collègues aux enfants et de changer les façons de travailler pour redonner aux enfants un intérêt pour l'école.

La résistance envers les collègues

Après un peu d'insistance, nous amenons Anne L. à nous avouer à demi-mot qu'à son arrivée, elle a eu du mal à s'adapter à l'équipe éducative, très ancrée dans des méthodes d'éducation archaïques'. Son dynamisme et ses idées progressistes venaient bouleverser la petite routine de ses collègues qui avaient, depuis bien longtemps, baissé les bras. Elle est témoin de violences faites sur les enfants dans les salles de classe, de châtimements corporels, et elle s'insurge. Cependant, personne n'entendra cette alerte. Elle nous raconte qu'il lui était impossible de leur donner son point de vue sur la façon d'éduquer et d'enseigner. C'est avec une enseignante en particulier que le conflit sera le plus fort. Cette collègue, étant dans l'école depuis très longtemps et ayant un fort caractère, «*possédait les murs*». Après de nombreuses disputes, elles décident de ne plus s'adresser la parole. La discorde durera 17 ans.

Ce qui m'a frappée le plus, c'est de réaliser qu'en fait, comme les enfants étaient très difficiles, ils ne regardaient plus les enfants comme s'ils étaient des enfants. J'ai ressenti la souffrance chez les adultes, mais énormément de souffrance chez les enfants. Je pense qu'il n'y avait plus cette envie d'aider les enfants. Je n'arrive pas à m'expliquer ce que j'ai ressenti, mais pour moi ce n'était pas de l'éducation qu'on donnait aux enfants, mais du dressage. [...] Je ne me retrouvais plus dedans et à chaque fois que j'ouvrais ma bouche

c'était pour qu'on me la ferme. Je ne me sentais vraiment pas à ma place et pourtant j'avais cette motivation ou bien plutôt cette petite voix qui me disait «tu ne peux pas laisser ces enfants-là, tu ne peux pas les abandonner».

Elle déplore un manque de communication entre les collègues, mais ne se laisse pas abattre et se raccroche à son objectif premier qui est d'aider les enfants. Cependant, elle traverse une période de découragement, jusqu'à la visite d'une conseillère pédagogique qui lui offre une belle piqure de rappel...

«Où est passée la fille que j'ai connue il y a dix ans?»

Un jour qu'une conseillère pédagogique était de passage, Anne L. réalise de plein fouet qu'elle a dévié de sa mission première et a fini par se conformer. Cette conseillère lui dit en ces termes *«mais où est passée la fille que j'ai connue il y a dix ans? Tu n'es plus du tout la même, tu t'es enterrée dans cette école, tu es devenue terne».*

Cette femme, dont le neveu était dans la classe d'Anne L. quelques années auparavant dans une autre école, était surprise de voir qu'elle ne mettait rien en place pour stimuler les élèves, aucun projet, et se contentait d'enseigner classiquement comme s'il s'agissait d'enfants *«normaux».*

Je travaillais de façon très classique, j'ouvrais mon manuel, je donnais des exercices et point barre. Les enfants savaient ou pas ben... tant pis. De toute façon, on avait décidé dans cette école que ces enfants-là n'iraient pas loin, qu'ils n'auraient jamais le bac et qu'ils ne méritaient même pas de récompense en fin de trimestre, tu vois. C'était assez particulier dans cette école. Donc, suite à la visite de cette conseillère j'ai eu une espèce d'électrochoc puisqu'elle m'a dit: «Regarde-toi, regarde ce que tu es devenue. Tu as deux choix: ou tu restes et tu changes ou tu t'en vas, mais tu ne peux pas continuer à vivre comme ça.»

Sa première réaction a été de se laisser tenter par le découragement et de vouloir quitter l'école. Elle n'arrive pas à changer les mentalités et les habitudes de ses collègues; elle qui a toujours travaillé de manière

collaborative se retrouve dans un environnement où chacun s'enferme dans sa classe, où l'on n'entend que des cris surgir à l'extérieur, où l'on garde sa souffrance pour soi, où l'on ne partage pas les difficultés que l'on rencontre. En bref, c'était chacun pour soi.

Anne est assez connue dans l'académie, notamment grâce à ses méthodes alternatives de travail. Elle est souvent sollicitée par d'autres écoles pour les rejoindre. C'est donc sans grande difficulté qu'elle pourrait enseigner ailleurs. *« Donc, je me suis dit : "je m'en vais !" Et puis en fait, quand je suis arrivée chez moi, je n'ai jamais rempli le papier. J'ai changé d'avis et je me suis dit : "non, il faut que tu changes". »*

Le retour à la pédagogie par projets

Ce sont des enfants qui ont, c'est vrai, des difficultés en français et en math parce qu'ils ont des lacunes qu'ils traînent depuis très jeunes, mais ce sont aussi des enfants qui se révèlent en sport ou en art. Donc, j'ai décidé de mettre en place des projets en lien avec ce que les gamins aimaient, là où ils pouvaient s'épanouir.

À la rentrée de 2004, c'est à nouveau débordante de motivation et d'idées qu'Anne L. entame sa rentrée scolaire. Elle met en place un projet d'envergure sur le thème des fruits et des légumes locaux. Pour Anne, cette année est passionnante en ce qu'elle voit ses élèves épanouis et qu'elle-même rallume la flamme qui l'animait dans ses débuts. Concrètement, elle organise de nombreuses visites en dehors de l'école pour sensibiliser les enfants à leur patrimoine culturel, à la flore locale et, transversalement, au vivre-ensemble. La finalité de ce projet était de créer un livre de fiches d'identité sur les fruits et les légumes en retraçant leur histoire, depuis les premiers habitants jusqu'à nos jours en passant par les découvertes les ayant ramenés et hybridés, ainsi que de faire une exposition à la fin de l'année où tout l'établissement, du primaire au lycée, serait invité. Les expositions étaient en français et en anglais, puisque maintenant Anne assure l'enseignement de l'anglais du CP au CM2.

On a visité des cultures, des jardins créoles, des musées, des expositions de peinture, parce que tout était lié. On a fait de l'art plastique en lien avec la nature morte, etc. On a visité des usines qui fabriquaient le chocolat et puis, évidemment, les sites historiques

puisqu'on a retracé l'histoire de l'esclavage en même temps. [...] En plus de ça, j'avais même une activité culinaire où les enfants devaient transformer avec les légumes. On a fait du boudin de légumes par exemple, on a fait des tartes aux légumes, tout était à base de légumes et de fruits.

C'est un véritable succès. Les élèves exposent fièrement à la fin de l'année leurs travaux dans une grande salle de 60 m² remplie de panneaux et de dessins. Les félicitations fusent de partout, les éducateurs spécialisés reconnaissent que les enfants sont épanouis et ont enfin envie de s'investir dans leur scolarité.

Mais « le neuf suscite la colère des habitudes⁵ » ! Ses collègues de l'école primaire lui réservent un accueil des plus glacials et vont jusqu'à lui demander à quel moment elle a eu le temps de travailler. Cette énième tentative de découragement n'aura pas le même effet qu'auparavant. Anne est convaincue qu'elle est dans la bonne direction et se rattache avant tout au bien-être des enfants. Depuis cette année charnière, elle ne travaillera plus que comme cela avec ses élèves, mettant en place des projets divers et variés, de plus ou moins grande importance. *« Ce qui m'a motivée, c'est que l'enfant puisse être heureux à l'école parce qu'il ne l'est pas chez lui et qu'il considère l'école comme sa maison. [...] Mon but était de leur redonner leur enfance tout simplement. »*

Les résultats ne se feront pas attendre. Elle nous raconte ce fameux jour où un élève qui avait l'habitude d'exprimer ses sentiments à travers des dessins cauchemardesques est venu lui offrir un nouveau dessin haut en couleur. Il avait représenté une grande maison avec toutes les couleurs de l'arc-en-ciel avec écrit sur la bâtisse « école ». Ce dessin, qu'elle garde toujours précieusement, est le symbole pour Anne L. de sa réussite. *« J'ai œuvré pour ça, c'était mon seul but. Évidemment, on travaille aussi : j'ai appris à lire et à écrire aux enfants, mais parce qu'ils le voulaient. »*

Elle constate également que les liens qu'elle a créés avec ses élèves sont durables et que l'impact qu'elle a pu avoir sur ces enfants est grand puisque plusieurs de ces petits garçons devenus adultes et eux-mêmes pères de famille reviennent régulièrement la voir pour la remercier. La remercier d'avoir cru en eux, de leur avoir fait confiance

et de leur avoir offert une chance de changer pour être à leur tour de bons pères, «*parce qu'ils ont changé, parce qu'ils ont décidé de mener leur vie, d'avoir des enfants et de les éduquer dans le droit chemin comme ils disent eux-mêmes*».

Cap sur la direction

La menace de fermeture

À la suite du grand projet de 2004, il est difficile pour Anne L. de reproduire l'exploit. Non pas par manque d'idées, mais par manque de ressources financières. En effet, l'établissement est extrêmement endetté. Le faible nombre d'élèves ne permet pas de couvrir les dépenses de base, d'autant plus que les frais d'inscription sont bas à cause de la situation précaire de nombreux parents. En plus, le directeur de l'époque est accusé de mauvaise gestion financière.

L'annonce de la nomination d'un nouveau directeur général devant redresser la situation ne tardera pas à tomber. Entendons par «redressement» la fermeture éventuelle de l'école primaire, qui a trop peu d'élèves. Depuis plusieurs années, les effectifs du primaire ne cessent de diminuer, en grande partie à cause de la réputation de l'école. Anne en a la confirmation quand, au détour d'une conversation avec une femme, cette dernière lui dit en rigolant «*ma maison domine ton école et, d'ailleurs, je dis à mon fils: "si tu ne te tiens pas bien, je vais t'envoyer là!"*».

C'est donc tout un branle-bas de combat dans l'école. Il faut trouver une solution et la trouver vite, sinon l'école fermera ses portes. Anne L. ne peut se résoudre à abandonner ces enfants en difficulté.

J'avais la possibilité de trouver un autre poste; ça, ce n'était pas un problème, j'étais titulaire. Mais je n'avais pas envie, j'avais envie de rester là. Je me suis demandé ce que ces enfants allaient devenir. Ils vont aller dans des établissements publics, on va les mettre au fond de la classe ou dehors parce qu'on ne va pas les supporter, et puis ça va être le traintrain habituel pour eux: un dégoût de l'école, à 14 ans dehors, la drogue, etc. La seule chose qui pouvait nous sauver était de montrer qu'on bouge.

Et ça va remuer à l'école! Avec cette épée de Damoclès au-dessus de la tête, Anne prend l'initiative d'aller voir ses collègues pour leur proposer de monter un projet commun impliquant toutes les classes du primaire. C'est un pas difficile à effectuer, car il lui faut ravalier sa fierté après des années de zizanie et tenter de rétablir un dialogue avec ses collègues. Sa proposition n'est pas accueillie avec enthousiasme, sans grand étonnement. Elle raconte que personne ne souhaitait s'impliquer et encore moins se donner du travail supplémentaire avec la rédaction du projet pendant les vacances scolaires. Mais les rumeurs sur le nouveau directeur vont bon train. Il dirige d'une main de fer et attendra une proposition dès la rentrée prochaine. Qu'à cela ne tienne, elle décide de rédiger seule le projet d'école. Elle y passera toutes ses vacances d'été, à imaginer tous les scénarios, à proposer une série d'actions à mettre en place pour atteindre des objectifs précis.

Certains diront que je suis maso de travailler pendant mes vacances, mais j'ai travaillé parce que j'avais ce désir de faire des choses. Et, effectivement, à la rentrée, on a eu ce nouveau directeur, et il nous a demandé ce qui était mis en place, et j'ai donc sorti ce projet. Je crois qu'il a été impressionné par le projet, parce qu'il m'a tout de suite demandé d'être son adjointe. [...] Il m'a dit « allez-y, foncez, je vous soutiens », mais il a compris par la suite que j'étais bien seule.

Le projet d'école

Anne a maintenant la légitimité d'exiger de ses collègues qu'ils participent d'une façon ou d'une autre au projet d'école. Mais le problème du financement reste inchangé. C'est bien beau d'avoir les idées, mais, si elles ne peuvent se réaliser, le temps investi dans cette proposition ne servira à rien. Anne va donc à la recherche de dons avec l'aide de la chargée de communication de l'école. Elle convainc par la qualité de ses propositions et obtient son financement.

Il s'agissait d'un projet devant s'étaler sur trois ans. Son idée première était de réaménager la cour de récréation devenue vétuste, triste et même dangereuse pour les enfants.

On avait un vague bac à sable qui ressemblait plus à une marre puisque, quand il pleuvait, ça se remplissait d'eau. Les enfants s'envoyaient des cailloux, des pierres, ils n'avaient pas de jeux, ils montaient sur le toit... on n'avait strictement rien.

Différentes actions étaient préconisées dont les plus importantes étaient la création d'un jardin créole, l'aménagement d'un terrain de basket-ball, la réalisation d'une fresque murale et l'embellissement général de l'école. À travers ces actions, l'objectif restait tout de même d'inculquer aux élèves des valeurs de vivre-ensemble et, bien entendu, de faciliter les apprentissages scolaires en les rendant concrets.

La première année était consacrée à la mise en place du jardin créole. Sur le même principe que le dernier grand projet, de nombreuses visites ont été organisées pour permettre aux enfants de découvrir leur région, avec ses spécificités et merveilles.

Au début, les enfants jouaient au football avec les crapauds ou bien découpaient les vers de terre comme un saucisson [rires] [ils] arrachaient tout, tuaient tout ce qu'ils voyaient et prenaient un sécateur pour tuer [...] le petit camarade. Donc, tu vois, aucun respect pour rien. [...] Mais aujourd'hui, les enfants vont spontanément arroser le jardin, ils sont inquiets durant les vacances « qui va s'en occuper ? le jardin va mourir, il pleut trop, il ne pleut pas assez... » Enfin j'ai vraiment senti ce respect de la nature.

L'année suivante, le travail de la terre a laissé la place à l'art. Les enfants devaient représenter leurs découvertes dans une grande fresque murale. Tels de vrais scientifiques, les enfants avaient, à partir de photos prises sur le terrain, réalisé des croquis de ce qu'ils avaient vu. Ils devaient faire des choix, se répartir les tâches, communiquer, s'entraider et ainsi découvrir la facilité du vivre-ensemble. Anne L. repense à cette expérience comme un exploit et se remémore son arrivée dans l'établissement où

il y a dix ans, [ils] ne pouvaient pas se supporter, ne pouvaient pas vivre ensemble une seule seconde, des combats, des coups de poing, j'ai même connu une époque où un gamin a tourné l'œil d'un autre en lui donnant un coup de genou sur la tête, parce qu'il lui avait pris son ballon ou un truc du genre. Il y avait une extrême violence.

Ce sont aujourd'hui des rires d'enfants qui retentissent dans la toute nouvelle cour de récréation et un esprit de fraternité qui s'est installé entre les enfants. «*Les enfants s'entendent mieux, il n'y a plus de bagarres sur la cour, enfin, il y en a peu on dira. Ça existe dans toutes les cours de récréation, mais, chez nous, ça n'avait rien à voir.*»

Pour réussir ce tour de main, Anne L. fait preuve d'ingéniosité en s'entourant de modèles inspirants pour les enfants. Elle fait par exemple appel à un chantier d'insertion pour l'aider à faire le jardin créole. Il s'agit d'adultes en grandes difficultés sociales réalisant des travaux communautaires pour acquérir une expérience professionnelle. Elle nous parle d'un jeune homme en particulier ayant été tellement enthousiasmé par cette expérience qu'il a souhaité suivre une formation d'animateur scolaire. Il est actuellement⁶ en stage dans la classe d'Anne L. Elle est fière de nous dire qu'il s'en sort très bien avec les enfants malgré un parcours assez difficile. Elle le voit comme un modèle pour ses élèves. Il leur montre qu'il est possible de s'en sortir malgré les épreuves que l'on est amené à vivre dans une vie. Elle fera également appel à des paysagistes et autres artistes peintres pour l'aider à réaliser ses ambitions pour cette école. Par ailleurs, lors de visites de donateurs, les créations sont tellement impressionnantes qu'Anne obtient une aide importante pour construire un terrain de basket flambant neuf.

J'ai eu un jour ce qu'on appelle chez nous un Gros blanc⁷ qui est venu nous voir et qui a trouvé absolument fantastique ce qui se faisait. C'est lui qui a aidé à payer le terrain de basket [...] C'est la première fois que j'ai eu un don aussi important, [...] je n'en revenais pas!

Ensemble scolaire Saint-François d'Assise

Ce projet, mené d'une main de fer et de façon très stratégique, avait aussi pour objectif pour Anne L. de revaloriser l'image de l'ensemble scolaire et de revitaliser le primaire. Elle voulait changer la réputation de

6

En octobre 2016.

7

Communauté créole à la peau blanche descendant des premiers colons européens. Cette communauté est associée encore aujourd'hui à la puissance économique de la région.

cette «*école de la dernière chance*» où l'on «*redresse*» les enfants difficiles en une sorte d'école alternative qui met en place des projets innovants pour aider les enfants ayant des difficultés d'apprentissage.

En tant que nouvelle adjointe de direction des établissements, un de ses mandats est par ailleurs d'augmenter les effectifs du primaire. Pour y parvenir, elle décide avec la Direction de favoriser la mixité des genres, en ouvrant l'école aux filles, et une mixité sociale, en accueillant divers profils d'élèves.

Au 21^e siècle, des écoles de garçons... on a l'impression de vivre en autarcie. D'ailleurs les gamins, chaque fois qu'on avait des activités sportives en dehors de l'école et qu'ils voyaient des filles, ils devenaient fous. Je me suis dit qu'il fallait que ces gamins côtoient des filles, ne serait-ce que parce qu'il paraît que les filles sont plus calmes.

Ce projet ambitieux ne s'est pas réalisé du jour au lendemain. Il fallait convaincre les parents que leurs enfants ne finiraient pas encore plus perturbés qu'à leur arrivée... D'abord, l'établissement change de nom et devient l'ensemble scolaire Saint-François d'Assise en l'honneur du saint du même nom, connu pour avoir lutté contre l'injustice sociale basée sur l'argent et pour avoir été un précurseur du dialogue interreligieux. Ensuite, les médias ont fait le reste. Ils viennent l'interviewer, visiter le jardin créole, filmer la fresque, parler des projets en cours, interroger les enfants sur la façon dont ils se sentent dans l'école et sur l'encadrement qu'ils reçoivent. Et, enfin, l'équipe de Direction va à la rencontre des autres établissements privés catholiques de l'île pour qu'ils leur recommandent leurs élèves en difficulté.

C'est un véritable succès. Les parents arrivent de partout pour inscrire leurs enfants dans l'école, même si ces derniers n'ont pas de difficulté scolaire, et les effectifs doublent.

Mais le succès ne monte pas à la tête d'Anne L. : elle tient à garder l'âme et la spécificité de l'école, qui est d'aider les enfants ayant des difficultés d'apprentissage. Elle souhaite une répartition d'environ 70% d'enfants nécessitant un suivi plus poussé et 30% qui n'ont pas trop de difficultés à suivre. Elle nous dit qu'elle a même accueilli des enfants intellectuellement précoces. Cette nouvelle configuration d'élèves a dû nécessiter l'adaptation du corps professoral et la définition commune d'une ligne de conduite.

On a un petit de 5 ans qui sait lire et écrire [...] à côté d'un autre de 10 ans qui ne sait pas lire: on n'a pas le choix de travailler par projet personnalisé. C'est pour ça que nous avons fait le choix de petits effectifs - c'est-à-dire pas plus de 12 élèves par classe - pour nous permettre de nous pencher sur la difficulté ou permettre à l'autre d'aller plus loin.

Épilogue: «Il y a toujours plus à faire»

Fin 2015, le directeur des établissements quitte Saint-François d'Assise, et celle qui devait le remplacer au collège et au lycée ne souhaite pas prendre la direction du primaire. C'est donc à Anne que l'on demande d'assurer ces fonctions. Elle hésite longuement, car elle ne souhaite pas trop s'éloigner des enfants, mais finit par accepter, car c'est un moyen privilégié pour faire bouger les choses.

Depuis la rentrée de septembre 2016, Anne occupe ses fonctions de directrice des établissements. Mais ne lui parlez pas de cela comme d'une réussite, elle se vexerait. Pour elle, la réussite, c'est de voir une transformation s'opérer chez un enfant, de réussir à le sortir de sa bulle, de le voir heureux avec les yeux qui brillent et de réussir à lui offrir «à nouveau une fenêtre qui s'ouvre». Et puis, par-dessus tout, elle tient à garder une proximité avec ses élèves, alors elle continue d'enseigner. Cependant, ce n'est malheureusement pas évident, car ses nouvelles responsabilités l'obligent à s'absenter régulièrement. «*Il faut qu'on fasse attention à notre façon de fonctionner. On en est arrivés là aujourd'hui, mais il ne faut pas non plus qu'on fasse n'importe quoi, on risque de perdre nos parents.*»

La direction générale lui demande de doubler à nouveau les effectifs, ce contre quoi elle se bat vigoureusement. Elle se dit butée et têtue, car elle ne veut pas perdre de vue ce pour quoi cette école est différente: aider les enfants en difficulté et non ouvrir l'école à tous.

Nous sommes un établissement catholique, donc nous sommes dans l'obligation de l'ouvrir à tous, mais il y a un couvent, il y a plein d'écoles qui peuvent accueillir des enfants qui suivent le rythme. [...] Donc, si demain on doit ressembler aux autres, j'ai peur qu'on perde ce qui nous a motivés au départ.

Elle a proposé une action en art thérapie pour les enfants les plus fragiles. L'idée est de créer un espace bien-être. Il s'agit d'une salle avec des coussins et des jeux d'éveil, le tout dans une ambiance relaxante avec de la musique douce pour apaiser les enfants. Elle a déjà monté le projet, établi le contact avec une intervenante et obtenu du financement grâce à une fondation. Les autres projets continuent en parallèle, et l'embellissement général de l'école, grâce à un jardin suspendu et la plantation de fleurs pour embellir les murs et espaces vides, a commencé également.

Anne se dit satisfaite d'avoir finalement réussi à faire valoir ses ambitions pour l'école et d'avoir mis autant de choses en place pour les enfants. Cependant, elle pense qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. Elle déplore les lenteurs administratives et le temps passé à rechercher des sources de financement.

Les choses traînent et puis c'est une lutte permanente pour obtenir des crédits, etc. On n'a rien sans rien. Si je veux demain des jeux pour cet espace bien-être, il me faut mettre en place une buvette, de petites actions... On vend les produits du jardin. Avec ça, on s'achète des pots, des graines, de la peinture. On se débrouille... Bon, c'est un petit commerce, mais l'inspectrice est au courant de ce petit business, elle viendra même faire son marché chez nous a-t-elle dit [rires]. Mais ça a été une lutte; aujourd'hui, je ne suis pas totalement satisfaite, parce qu'en fait, il y a toujours plus à faire.

GUÉRIR

Cas 5

Vincent Dumez

Transformer le rôle du patient dans le système de santé¹

Cas produit par

Alexandre Berkesse, Véronique Labelle

et les professeurs Djahanchah Philip Ghadiri et Chantale Mailhot²

-
- 1 © HEC Montréal 2015. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. La *Revue internationale de cas en gestion* est une revue électronique (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg/>>), ISSN 1911-2599. Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Déposé sous le n° 9 40 2014 003 au Centre de cas HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
 - 2 Alexandre Berkesse est consultant à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal; Véronique Labelle est doctorante à HEC Montréal; Djahanchah Philip Ghadiri est professeur agrégé au Département de management de HEC Montréal; Chantale Mailhot est professeure agrégée au Département de management de HEC Montréal. Ce cas est réel. Il n'a pas été maquillé. Il s'appuie sur des entrevues avec Vincent Dumez, des articles de journaux et des entrevues radiophoniques et télévisuelles accordées par le directeur du BFEPP. Toutes les citations dans le cas proviennent des entrevues réalisées en 2012.

En 2010, Vincent Dumez, consultant en management et ancien activiste SIDA, et aussi patient atteint de plusieurs maladies chroniques et victime du scandale du sang contaminé, est invité par le Doyen de la faculté de médecine de l'Université de Montréal, le Dr Jean Rouleau, en tant que directeur d'un nouveau type d'unité - le Bureau facultaire de l'expertise patient partenaire (BFEP) - pour promouvoir une nouvelle vision du patient dans le système de santé. Durant les 20 dernières années, de nombreux courants de pensée émergents³ ont remis en question le déséquilibre prévalant entre professionnels de la santé et soignés dans la prise de décision en contexte de soins et ont préconisé une participation croissante du patient dans le processus de soins. L'ensemble de ces mouvements a largement contribué à remettre en question les pratiques actuelles dans les milieux de soins aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni ainsi qu'au Québec.

La vision que Vincent entreprend de porter, à travers le BFEP, tirant parti des premiers succès de ce mouvement, fait un pas de plus en appelant à la reconnaissance du patient en tant que membre à part entière de l'équipe de soins. Cette vision s'inscrit dans l'émergence de nouveaux enjeux de société et défis pour les professionnels de la santé (le vieillissement de la population, la chronicisation des maladies, l'augmentation des maladies complexes, le niveau d'information plus élevé des patients, la transformation du réseau de la santé et des patients qui suivent de moins en moins leurs ordonnances). Elle doit se traduire par de nouvelles pratiques en matière de formation, de recherche et de soins de santé. Un tel virage dans la relation avec les professionnels de la santé est perçu par certains d'entre eux comme une menace à leur statut privilégié (par exemple les médecins); un empiètement potentiel sur leur rôle, leur territoire professionnel (par exemple lorsque les patients prennent en charge des soins qui étaient jusque-là des actes

réservés à des professions); une redistribution déstabilisante du pouvoir (par exemple lorsque les patients exigent de participer activement à l'organisation des soins); et des changements énergivores, non reconnus ou valorisés par le cadre institutionnel, qui s'ajoutent à leur charge de travail. Cela implique pour Vincent et les membres du BFEPP de se lancer dans un long processus de transformation culturelle des mentalités, des pratiques et des institutions du milieu de la santé. C'est à travers l'histoire de Vincent ainsi que celle du BFEPP entre 2010 et 2016 que ces efforts seront illustrés.

Malade et patient, d'abord

Quatre ans. L'âge où tous les enfants, surtout les garçons, chahutent en permanence et collectionnent les bobos. Rien de très grave en général, seulement quelques égratignures. Cependant, pour Vincent, les risques sont beaucoup plus élevés: il est hémophile. Cette maladie génétique, caractérisée par une déficience du mécanisme de coagulation du sang, provoque de fortes hémorragies dès qu'il se coupe ou se cogne. Au-delà du danger associé à la perte massive de sang, la forte acidité du sang qui se propage dans le corps sur une base régulière entraîne d'importants problèmes articulaires. De plus, ceux-ci induisent des atrophies musculaires qui à leur tour augmentent les risques de blessures.

En 1974, il vit en France, et à cette époque, l'hémophilie est une maladie dont l'impact sur la vie quotidienne du patient est particulièrement lourd, car les traitements font effet lentement et ne peuvent être administrés qu'à l'hôpital. Vincent doit ainsi effectuer avec sa famille des allers-retours quotidiens à l'hôpital afin de recevoir des transfusions sanguines qui durent des heures. Durant cette période, où il est en contact permanent et étroit avec des professionnels de la santé, il développe une relation de confiance particulièrement forte avec son équipe de soins.

Au cours des années 1980, d'importants progrès technologiques marquent l'évolution des traitements de l'hémophilie. La prophylaxie permet désormais aux patients de se perfuser des produits sanguins à leur domicile une fois tous les deux jours et en l'espace

d'une demi-heure. L'amélioration de la qualité de vie des patients est immédiate, car la fréquence des hémorragies ainsi que des séjours à l'hôpital diminue fortement.

Parallèlement à cette innovation médicale majeure pour les hémophiles, les pays occidentaux observent une progression importante des cas de sida et d'hépatites dans leur population au début des années 1980. Même si les hémophiles ne sont pas identifiés par le personnel médical comme ayant des pratiques à risques par rapport à ces maladies, l'utilisation de produits sanguins concentrés, qui sont produits à partir des dons de sang d'un grand nombre d'individus, augmente de manière très importante la probabilité de contamination par le sida et les hépatites.

Avec la prophylaxie, en seulement quelques années, près de 95% des hémophiles sévères du Canada et de France ont été contaminés soit par le sida, soit par une des hépatites (A, B ou C), soit par plusieurs de ces maladies. Vincent n'échappe pas à cette contamination.

En 1985, en pleine adolescence, il apprend qu'il a été contaminé par le sida et par l'hépatite C. Déjà lourdement affecté par son hémophilie, il est très éprouvé par cette annonce, tout comme son entourage. La pression de l'opinion publique et des associations d'hémophiles va contribuer à la dénonciation des erreurs qui ont été commises dans la gestion de cette crise. Le scandale éclate, une enquête minutieuse et d'envergure est menée : l'affaire du sang contaminé fera l'actualité pendant plusieurs années au Canada et en France.

Au service de la maladie ou au service du patient ?

L'enquête révèle notamment que les médecins, parfaitement conscients du danger de contamination des produits concentrés, ont effectué des tests de dépistage du virus du sida à l'insu de leurs patients. Les médecins qui, grâce à ces tests, ont rapidement pris conscience de l'ampleur de la contamination n'ont cependant pas communiqué immédiatement ces résultats à leurs patients, même s'ils savaient que la grande majorité d'entre eux étaient séropositifs. Ces patients contaminés par le sida seront prévenus entre 12 et 18 mois plus tard.

Les médecins justifient ce manque de transparence auprès de leurs patients notamment par le fait qu'à l'époque, ils ne pouvaient leur proposer de traitement et que, par conséquent, la transmission des résultats de leur test de dépistage n'avait pas d'intérêt médical. Le point de vue des patients était cependant bien différent. Ils considéraient en effet que cette information aurait pu leur permettre de faire un choix libre et éclairé concernant leur utilisation de produits sanguins concentrés, comme l'affirme un patient ayant vécu cette situation :

Nous, les hémophiles, avons continué à être lourdement transfusés pendant ces périodes-là. On continuait à se perfuser aux 48 heures et on se «surcontaminait» à une vitesse incroyable, alors que si à l'époque on nous l'avait dit, on aurait peut-être ralenti notre consommation de produits concentrés, fait le choix de ralentir le processus compte tenu des risques encourus. C'était un choix de vie qui nous revenait.

De contaminé à contaminant : le militantisme au Canada et dans les « milieux sida »

Cette perception de trahison et la contamination de Vincent poussent son père à faire immigrer la famille au Canada. Au début des années 1990, Vincent poursuit alors son parcours universitaire au Québec en intégrant un programme de premier cycle en finance à HEC Montréal. Malgré les exigences d'un tel programme d'études ainsi que l'investissement de temps énorme consacré au traitement de ses maladies, Vincent décide de poursuivre la mobilisation entamée de l'autre côté de l'Atlantique et commence donc à s'impliquer dans des associations de patients.

Après un passage dans les associations d'hémophiles qui concentrent alors principalement leurs efforts sur les questions d'indemnisation, Vincent va plutôt mettre son énergie sur ce qu'il considère comme les véritables enjeux de cette affaire. Il va s'impliquer dans les milieux de patients atteints par le VIH.

J'étais avec une cohorte de personnes atteintes du VIH qui venaient de milieux marginalisés - toxicomanes, homosexuels, itinérants; ceux-ci avaient énormément de difficulté à aller chercher des soins dans des milieux de santé, lesquels n'avaient pas de solution de santé à leur proposer. Ils se retrouvaient dans cette incapacité de guérir. Et lorsque les milieux de santé sont dans une incapacité de guérir, ils ne savent plus quoi faire, parce qu'ils ne sont pas vraiment formés pour accompagner. La plupart de ceux qui mouraient étaient seuls, isolés de tous.

Vincent s'occupe en tant qu'administrateur des activités reliées à la défense des droits des patients en apportant son soutien à des organismes comme le CPAVIH (Comité des personnes atteintes par le VIH) qui met en place une clinique juridique (plusieurs patients sont confrontés à des licenciements abusifs ou à des problèmes avec leurs assurances) et une base de données expérientielle concernant les nouveaux traitements. Il décide ensuite de se concentrer sur l'élaboration de formations pour les patients atteints du VIH et sur la prévention du VIH dans les écoles secondaires: sur ces différents terrains d'intervention, il accompagne le développement d'activités d'éducation auprès des patients atteints du VIH afin de favoriser une meilleure intégration dans le réseau de santé, notamment en les outillant pour établir une relation constructive avec le personnel médical.

Après son bac en finance, Vincent décide de se lancer dans une maîtrise ès sciences en gestion (option management) afin de pouvoir réfléchir à sa pratique. C'est donc en parallèle avec ses interventions qu'il réalise un mémoire de maîtrise sur les enjeux du partenariat de soins. Ce travail, intitulé «L'affaire du sang contaminé ou l'échec de la relation médecin-patient», lui permettra d'une part d'objectiver son expérience de patient, d'échanger avec un grand nombre de patients et d'en mobiliser plusieurs, et d'autre part de mieux comprendre les véritables enjeux qui ont causé l'échec de la relation médecin-patient.

À seulement 24 ans, après six années d'études particulièrement exigeantes et une implication constante dans le militantisme associatif, Vincent est embauché dans un important cabinet de services-conseils en management. Parallèlement à sa carrière de consultant, malgré le caractère particulièrement épuisant de cette profession, tant du point de vue intellectuel que physique, et malgré plusieurs épisodes de maladie

sévère qui l'affaibliront fortement, Vincent continue de participer à de nombreuses activités de prévention du VIH dans les écoles et auprès du grand public.

Un mandat à l'envergure insoupçonnée

En mars 2007, Vincent reçoit un appel du directeur de la recherche du CPASS (Centre de pédagogie appliquée aux sciences de la santé) de l'Université de Montréal. Ce dernier, devenu un ami depuis leur rencontre chez des amis communs, le contacte pour un mandat de consultation en management. Ce mandat se situe dans le cadre d'un exercice de renouvellement de la vision du médecin de l'Université de Montréal, qui a pour objectif de redéfinir, en fonction des avancées récentes en éducation médicale, les nouvelles compétences spécifiques que la Faculté de médecine choisit de développer chez ses étudiants lors de leur formation. Vincent a notamment la responsabilité d'animer un atelier de travail d'une durée de trois heures avec des médecins.

Il passe plusieurs heures à discuter à bâtons rompus avec les médecins présents et à échanger sur leurs visions du rôle du patient dans le système de santé. Constatant que ces médecins ont manifesté un intérêt évident et une certaine ouverture à une réflexion plus approfondie sur le sujet, Vincent leur envoie le soir même son mémoire de maîtrise.

C'est le début d'une collaboration sans précédent. Vincent est invité à la Faculté de médecine pour participer à la réflexion sur l'évolution de l'éducation médicale et pour identifier les occasions d'une réflexion en profondeur sur le partenariat de soins avec les patients.

Un vent de changement dans l'enseignement de la médecine

L'une des opportunités majeures qui s'offrent à lui provient d'une récente recommandation du Collège royal des médecins du Canada qui demande aux facultés de médecine d'implanter l'approche par compétences dans les programmes de résidence (quatre à six années d'études

entièrement réalisées en milieu clinique, qui suivent les quatre à cinq années d'études liées à l'obtention du diplôme de 1^{er} cycle en médecine). Cette approche pédagogique émergente repose sur la formation et l'évaluation des étudiants en fonction de sept compétences principales (appelées «compétences CanMEDS»). Trois de ces compétences intéressent plus particulièrement Vincent: la communication, la collaboration et le professionnalisme. En effet, c'est dans leur application que Vincent cible le plus grand potentiel de progression pour le partenariat de soins:

Mon objectif était simple; c'était qu'à travers cette approche, le patient soit considéré comme «un patient impliqué, un patient habilité à faire des choix libres et éclairés avec comme conséquence qu'on considère toutes les dimensions - sociale, culturelle, psychologique - de la relation».

Pour Vincent, le savoir expérientiel que développent les patients en vivant la maladie et en évoluant dans le réseau des soins de santé constitue une véritable compétence. Dans cette perspective, la communication et la collaboration entre les médecins et les patients devraient être développées afin que cette compétence soit mise à profit et puisse contribuer aux décisions de soins.

Matérialiser le «virage patient»: le «patient partenaire»

Au courant de l'année 2010, Vincent se voit invité à titre de conférencier plénier à la principale conférence en éducation médicale de la Francophonie. Il est convoqué par le doyen de la Faculté de médecine quelques semaines plus tard. Le doyen demande à Vincent de matérialiser concrètement sa vision et de lui présenter dans quelques semaines ce à quoi pourrait ressembler un «virage patient» à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal.

Le premier volet de sa stratégie est de se concentrer sur la formation des professionnels de la santé, et il n'abordera donc pas ses propositions d'action concernant les milieux hospitaliers. Il sait qu'une insistance

trop importante sur la compétence du patient pourrait diminuer fortement ses chances de poursuivre sa collaboration avec la Faculté. Comme il le dira, il décide donc de «surfer sur la vague des approches interprofessionnelles et de mettre alors l'emphase sur sa contribution à l'ajustement des compétences CanMEDS en fonction d'une vision du patient qui sera propre à l'Université de Montréal».

Compte tenu des fortes résistances potentielles que peut rencontrer un projet si audacieux, Vincent croit qu'une telle transformation ne pourra se faire que si elle est appuyée directement par le doyen et si elle s'inscrit dans une réalité organisationnelle officielle et fortement légitimée au plus haut niveau afin d'être minimalement protégée.

En mars 2010, Vincent quitte son poste de consultant et fonde Decigone avec l'objectif de faire du *coaching* de gestionnaires de haut niveau stratégique. Cette nouvelle activité lui permet de gérer de manière plus flexible ses obligations professionnelles, de consacrer plus de temps et d'énergie à l'avancement de son projet naissant à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal, mais également de s'aménager un plus grand nombre de périodes de repos, car il traverse depuis quelques mois une période de fatigue grandissante.

Il peut ainsi concentrer sa réflexion sur le projet qu'il porte en lui depuis toujours. Des mois de lectures et de réflexion vont notamment lui permettre de préciser sa vision du partenariat de soins, de mieux l'articuler et de la situer par rapport aux différents mouvements qui nourrissent la réflexion sur l'évolution de la relation médecin-patient et par rapport aux tendances actuelles qui animent le système de santé au Québec.

Après avoir réalisé cet exercice pour améliorer sa compréhension des enjeux actuels du partenariat de soins au Québec, Vincent peut désormais affiner sa vision qui s'est progressivement matérialisée stratégiquement dans le concept porteur du patient partenaire : le patient partenaire est un patient qui est impliqué progressivement, à son rythme, en fonction de ses capacités du moment, dans les décisions concernant son plan de soins. Le patient devient alors un membre à part entière de l'équipe de soins puisqu'on le reconnaît comme un acteur de soins, le contributeur essentiel à la prise de décision concernant son plan de soins. Pour ce faire, on reconnaît aussi ses savoirs expérimentiels acquis à chaque étape de son cheminement avec la maladie et on l'accompagne dans le développement de ses compétences. En revanche,

cette conception collaborative suppose, jusqu'à un certain point, une plus grande responsabilisation du patient qui se caractérise par une implication active et éclairée lorsqu'il est en mesure de le faire.

C'est donc cette vision du partenariat de soins avec les patients qu'il présentera au doyen comme la vision la plus à même de favoriser l'adhésion des professionnels de la santé au Québec et du personnel enseignant de la Faculté de médecine.

La naissance du Bureau facultaire de l'expertise patient partenaire

Entre mars et septembre 2010, Vincent prend son souffle et propose au doyen une véritable innovation, condition essentielle au succès d'une telle révolution du partenariat de soins: la création du Bureau facultaire de l'expertise patient partenaire (BFEP⁴). En septembre 2010, Vincent reçoit l'approbation de la direction de la faculté de médecine de l'Université de Montréal pour que le Bureau facultaire de l'expertise patient partenaire soit une entité officielle de l'organisation relevant directement du doyen. Concrètement, cela signifie que la vision du patient partenaire véhiculée par Vincent influencera les décisions stratégiques de la Faculté de médecine et donc la manière dont les futurs médecins seront formés.

Malgré la création officielle du Bureau et la «bénédiction» du doyen, Vincent doit maintenant bâtir sa légitimité. Pour ce faire, il va dans les mois qui suivent investir la plupart des milieux stratégiques de l'enseignement de la médecine et des soins. Vincent réalise une série de rencontres individuelles avec plusieurs des membres des comités

4

Le Bureau de l'expertise patient partenaire (BFEP) de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal a fusionné depuis mai 2013 dans une nouvelle direction (Direction collaboration et partenariat patient - DCP) codirigée par Vincent Dumez et la D^{re} Paule Lebel (<<http://medecine.umontreal.ca/faculte/direction-collaboration-partenariat-patient/>>, consulté le 2 octobre 2017).

décisionnels où il aimerait bien se faire inviter. Il cherche ainsi à sensibiliser ces décideurs clés⁵ à sa vision et surtout prendre le temps de gérer les premiers niveaux de réaction sur le concept.

Vincent commence aussi à déployer sa stratégie d'infiltration dans les milieux hospitaliers. Il se rend dans les principaux milieux cliniques affiliés à l'Université de Montréal pour y rencontrer les équipes de direction. Ces milieux, dans lesquels seuls les étudiants en médecine de l'Université de Montréal effectuent leur formation (notamment le CHUM, l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, l'Hôpital Sacré-Cœur, l'Hôpital Louis-Hyppolite-Lafontaine, l'Institut de gériatrie de Montréal, etc.), sont regroupés au sein d'un réseau appelé le RUIS (Réseau universitaire intégré de santé de l'Université de Montréal). Pour rallier des acteurs clés de ces milieux, qui sont particulièrement influents sur les décisions facultaires, Vincent entreprend avec eux des discussions franches :

VINCENT - Mais pourquoi est-ce que vous n'avez pas de direction patient? Pourquoi vous n'avez pas une sorte de direction client, qui aura une vue d'ensemble de ce que vivent les patients qui reçoivent des soins dans votre établissement? Pourquoi ce n'est pas structurel?

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UN HÔPITAL - C'est que le client-patient est beaucoup plus complexe que n'importe quel autre client et donc insaisissable...

VINCENT - Oui! Mais c'est justement pour ça qu'il faut qu'il y ait une force de frappe qui réfléchisse à ça. Ce n'est pas un argument pour ne pas en avoir. C'est comme si on disait: il y a un truc qui est trop complexe, donc on n'y pense pas, on ne se donne pas les moyens de le faire, c'est trop compliqué, on n'y arrivera pas⁶.

5 Les membres du comité du programme MD (directeur du programme MD, directrice du CPASS, experts pédagogiques - évaluation, approche par compétences, etc. -, représentants des étudiants, etc.); le conseil facultaire (doyenne, vice-doyens - à la recherche, aux études de premier cycle, etc.); les directeurs des entités centrales (CPASS, Centre de simulation, etc.); le comité de l'Approche par compétences (à l'époque très influent avec la présence d'André Boucher). Au sein de ces différents comités, il y avait donc des personnes qui étaient des pivots du déploiement de la vision.

6 Dialogue reconstruit à partir du récit fait par Vincent Dumez lors de notre entrevue avec lui.

Même si les constats de Vincent sont partagés par plusieurs, le bilan est mitigé. Quelques individus sont emballés par son projet et sont prêts à l'appuyer. Certains autres sont cependant moins convaincus et se montrent craintifs. La vision de Vincent n'est pas encore complètement définie. Comment va-t-elle se matérialiser concrètement? Que devient le personnel soignant si le patient devient aussi soignant? Que va impliquer concrètement ce changement de statut?

Toutes ces rencontres permettent à Vincent d'affiner son argumentaire, d'ajuster son discours en supprimant les mots qui provoquent des résistances. En même temps, ces échanges lui permettent de mieux réaliser la portée de son projet en termes de changement et de commencer à véritablement se pencher sur son opérationnalisation.

Un pont vers les milieux cliniques

À la fin de septembre 2010, le comité directeur du RUIS de l'Université de Montréal fait du projet patient partenaire une de ses grandes priorités. Vincent Dumez a devant lui une trentaine de hauts dirigeants qui constituent les administrateurs les plus influents du système de santé québécois. À eux seuls, ils gèrent plus de 7 milliards de dollars de fonds publics pour dispenser des soins de santé à plus de la moitié de la population du Québec et sont à la tête des principaux centres hospitaliers de la province ainsi que des principales entités gouvernementales en matière de santé. L'enjeu pour lui est énorme.

Ils viennent de lui confirmer unanimement que son projet patient partenaire est à partir de maintenant une priorité pour le réseau des établissements de soins de santé qu'ils représentent. De plus, il siègera désormais à ce comité qu'ils composent et ils s'attendent en conséquence à ce qu'il fournisse rapidement un appui solide pour l'implantation du projet à l'intérieur de leurs établissements, et ce, tant du point de vue du contenu que du processus. Vincent Dumez résume la rencontre:

Je suis venu là pour leur présenter le programme et ils ont dit: «Nous, ça correspond exactement à ce qu'on veut faire, donc on en fait un programme du RUIS.» Ce n'était pas prévu du tout

au calendrier, mais je venais d'avoir un pont officiel avec tous les centres hospitaliers, avec tous les milieux cliniques, ce qui était une bonne nouvelle et ce qui a mis beaucoup de pression sur le projet.

En plus d'avoir réussi à obtenir la capacité d'intégrer sa vision du patient partenaire dans la formation des médecins, il vient donc de compléter le tableau en se voyant accorder la possibilité d'intégrer sa vision au sein des principaux hôpitaux de la grande région de Montréal et conséquemment du Québec.

Les actions au sein du BFEP

Afin de maximiser son intégration au sein de la faculté de médecine de l'Université de Montréal, Vincent décide de construire la mission du BFEP de manière parfaitement alignée sur les trois grandes missions de la faculté que sont l'enseignement, la recherche et les soins de santé. De cette manière, il ne sera pas considéré comme un collaborateur de l'extérieur, mais plutôt comme un partenaire à part entière, contribuant à la réalisation de la mission de l'organisation.

En ce qui concerne l'enseignement, la mission est de contribuer au développement des compétences des futurs médecins et des médecins en exercice afin que celles-ci constituent les outils adéquats pour faire face aux nouveaux besoins de la population en matière de santé (maladies chroniques, vieillissement, patients plus informés, etc.). La priorité est de réhabiliter une dimension plus humaniste au sein des programmes de formation, notamment en renforçant la présence des sciences humaines et sociales qui ne représentent pour l'instant qu'une cinquantaine d'heures sur 7 à 12 années de formation (dépendamment de la spécialité choisie). En parallèle, le BFEP vise à intégrer le concept de patient formateur, c'est-à-dire de former des patients qui pourraient ensuite s'impliquer dans les programmes d'enseignement pour aider les étudiants à considérer davantage la perspective singulière des patients et de leurs proches. Par exemple, un patient diabétique depuis des dizaines d'années pourrait venir contribuer à des travaux pratiques sur les maladies chroniques et amener ainsi un point de vue et des savoirs expérientiels auxquels les futurs médecins n'ont habituellement pas

accès durant leur formation. Vincent est également convaincu que ces patients formateurs pourront jouer un rôle majeur dans l'enseignement des compétences de collaboration et de communication.

Du côté de la recherche, Vincent sait que pour acquérir une forte crédibilité et légitimité dans le milieu médical, où les professionnels sont formés majoritairement selon une perspective scientifique, il faut se baser sur des données probantes et des bases théoriques solides. Dans cette perspective, le BFEPP se donne comme objectif prioritaire d'effectuer une revue de littérature sur le partenariat de soins avec les patients dans les revues académiques, de réaliser une recension des initiatives patient-partenaire à travers le monde et de constituer un réseau composé de patients, de chercheurs et d'experts qui seront en mesure d'élaborer et de diffuser les bases théoriques du concept de patient-partenaire. Le lien de confiance avec les professionnels du milieu médical étant tout de même fragile, il est primordial de s'appuyer sur une littérature convaincante. Vincent souhaite qu'en seulement quelques mois, le BFEPP devienne un centre de référence à l'échelle mondiale et il a d'ailleurs pour ambition de créer une Chaire de recherche afin de marquer l'aspect scientifique de sa démarche.

Finalement, en ce qui concerne la mission de soins, il s'agit principalement de tisser des liens étroits avec les milieux cliniques (hôpitaux, CSSS, etc.) et les institutions qui les gèrent (ministère, agences régionales, etc.) afin que le BFEPP puisse les soutenir dans l'implantation de leurs initiatives, mais également les accompagner dans la génération de nouvelles initiatives qui viseraient à faire évoluer les pratiques de collaboration tout en systématisant l'éducation à la santé dans les processus de soins. Ces acteurs, qui vivent une pression intense au quotidien de par les difficultés auxquelles est confronté depuis plusieurs années le milieu des soins de santé au Québec, sont particulièrement résistants à l'implantation d'initiatives extérieures qui ont le potentiel d'alourdir à court ou moyen terme leurs horaires de travail déjà extrêmement chargés. Pour réaliser pleinement cette mission, il faudra donc tout d'abord investir de nombreux efforts dans la mission de recherche du BFEPP afin de pouvoir intégrer aux échanges avec ces milieux des preuves et des résultats qui démontrent clairement les bénéfices de tels investissements financiers et humains.

Pour être capable d'exploiter ces occasions, Vincent a décidé de s'entourer de collaborateurs. Il a embauché deux chargées de projet (l'une étant responsable de la coordination de l'ensemble des activités du BFEPP et l'autre, de la recension tant universitaire que pratique des initiatives en partenariat de soins) et s'est entouré de plusieurs chercheurs, principalement en sciences de la santé et en sciences humaines et sociales.

Il a également mis en place plusieurs comités à même de l'appuyer, dont un comité de patients qui contribuent aux réflexions du BFEPP et qui seront intégrés dans les programmes de formation. Il organise le forum BFEPP constitué de ses principaux alliés avec pour objectif de mettre à l'essai de manière informelle toutes les nouvelles idées susceptibles de faire avancer la vision portée par le BFEPP. Après avoir mis sur pied l'organisation du BFEPP, Vincent doit maintenant diffuser progressivement et stratégiquement, par l'intermédiaire de ses collaborateurs et à travers les milieux des soins de santé, le contenu produit par le BFEPP.

Nous avons construit et adapté notre discours au fur et à mesure qu'on avançait avec les personnes qu'on rencontrait. Cela a été un élément super important. Le discours était assez vague au départ. C'était d'abord un discours plus théorique, puis on l'a affiné. Il a vraiment fallu s'adapter beaucoup. À tel point qu'aujourd'hui j'en ai un petit peu marre, je n'en peux juste plus de raconter mon histoire!

La présentation TEDx de l'Université de Montréal⁷ qu'a préparée Vincent en 2012 donne une bonne idée de la manière dont il construit maintenant son discours en s'appuyant sur son expérience personnelle et celle de nombreux malades atteints de maladies chroniques. Vincent raconte son histoire et montre des images du tout jeune hémophile entouré de sa famille et de médecins qui l'ont aidé à prendre soin de lui de manière à ce qu'il puisse vivre une vie « normale » d'enfant. Il raconte aussi son histoire de jeune adulte ayant participé aux premières associations de malades ayant construit des savoirs autour de leur maladie.

7

<<http://tedxudem.com/le-patient-partenaire-incontournable-dun-systeme-de-sante-en-transformation/>>, consulté le 2 octobre 2017.

Il parle des personnes de plus en plus nombreuses souffrant de maladies chroniques et devant se charger de leurs soins à très long terme. Il donne des chiffres. Bref, son discours est appuyé sur des exemples concrets et des statistiques qui véhiculent tous le même message : les patients ont des connaissances reliées à leur maladie, et le système de santé comme les patients ont tout intérêt à entretenir des relations de collaboration et de formation afin que les patients puissent devenir des soignants compétents. Le discours du BFEPP est publié dans plusieurs articles de journaux (voir l'annexe 5.1) et véhiculé à travers plusieurs dizaines de conférences.

Le bilan et l'avenir

En six ans, le programme patient partenaire peut afficher de nombreux accomplissements. Le BFEPP est d'ailleurs devenu en mai 2013 une direction facultaire officielle, la Direction collaboration et partenariat patient (DCPP), et celle-ci est codirigée par un patient, Vincent et un médecin, la D^{re} Paule Lebel.

Plus de 5000 professionnels de la santé ont été sensibilisés au partenariat avec les patients et plus de 350 directeurs et gestionnaires d'établissement ont été sensibilisés au partenariat de soins et de services; 35 équipes cliniques de 16 établissements au Québec ont réalisé une démarche d'amélioration continue du partenariat de soins et services de santé, alors que 26 projets d'amélioration continue de la qualité des soins et services de santé ont été réalisés en partenariat avec des patients. Plus de 190 professionnels de la santé et gestionnaires du réseau de la santé ont fait l'expérience du partenariat avec des patients au sein d'un projet d'amélioration continue. Soixante-treize leaders de collaboration en établissement (ceux qui vont porter et implanter des projets d'amélioration continue du partenariat) ont été formés dans le réseau de la santé. Plus de 160 patients formateurs ont contribué à la formation des actuels et futurs professionnels de la santé et plus de 90 patients ressources ont participé à l'amélioration continue des soins et services de santé. Finalement, plus de 110 patients cochercheurs ont pris part à la recherche en santé.

Vincent et le BFEPP/DCPP ont également contribué à d'autres changements qui méritent d'être mentionnés. La faculté de médecine peut désormais embaucher des patients sur la base de leur expérience de la vie avec la maladie et de leurs compétences de patients formateurs. Un patient peut légitimement enseigner aux professionnels de la santé. Un patient qui participe à la formation des professionnels de la santé a des compétences pédagogiques reconnues (il est formé par la DCPD qui, elle, est reconnue par la faculté de médecine) et rémunérées. Un patient peut aussi se voir confier des responsabilités institutionnelles. Il peut être embauché comme directeur d'une entité facultaire qui se consacre à l'élaboration, à l'implantation et à l'évaluation d'innovations pédagogiques favorisant le partenariat avec le patient (BFEPP/DCPP), comme un des directeurs de l'Unité SOUTIEN à la recherche axée sur le patient du Québec (entité directement sous la tutelle du ministère de la Santé et des IRSC) ou comme conseiller spécial direct de la présidente d'Agrément Canada (influence directement les critères de régulation des pratiques hospitalières). Plusieurs institutions du réseau de la santé embauchent aujourd'hui, à de hauts niveaux stratégiques (responsables de l'implantation du PP à l'échelle d'un CIUSSS/CIUSSS, etc.) des duos professionnel/patient et, la plupart du temps, c'est directement Vincent ou André qui ont réalisé le lobbying nécessaire pour cela.

Finalement, Vincent a directement contribué de manière prépondérante au cadre d'engagement des patients et du public des IRSC qui constitue désormais un modèle régulateur des pratiques de recherche en santé au Canada. Même chose pour les nouvelles orientations de la qualité du MSSS qui vont réguler les pratiques des gestionnaires de l'ensemble du réseau de la santé au Québec. Il a permis à plusieurs centaines de patients (on approche des 400) de mobiliser leur expérience de vie avec la maladie au service de l'amélioration des soins et des services, de la recherche et de l'enseignement en santé dans l'ensemble des institutions composant le réseau de la santé du Québec.

Après de nombreuses interventions publiques, le BFEPP/DCPP est victime de son succès et sollicité à une échelle qui dépasse ses capacités de réponse. Bien que particulièrement ravi d'observer qu'il a ouvert la porte au débat public, Vincent doit cependant ralentir les activités de communication et penser à une stratégie nouvelle où il ne serait plus le seul à pouvoir répondre à ces demandes d'intervention.

Vincent, en raison de son parcours, est difficilement remplaçable. Ses statuts de patient expérimenté (touché par plusieurs maladies chroniques) et de victime du modèle actuel, qui a vécu ce dont il parle, rendent sa critique plus légitime; d'autant plus qu'il adopte une approche constructive, partenariale, dans la façon de parler des enjeux du système de santé, ce qui rassure ses interlocuteurs et invite à l'écoute et au dialogue. De plus, son identité professionnelle de consultant en gestion donne également du poids à ses propositions de transformations organisationnelles. En d'autres termes, il incarne l'idéal qu'il met de l'avant: celui d'un patient partenaire avec qui on a avantage à collaborer.

Cependant, du côté des membres de son équipe, il est difficile d'envisager de le remplacer. Ce sont avant tout les patients, à commencer par Vincent, qui sont mis de l'avant. Les collaborateurs qui ne sont pas des patients sont ainsi plus souvent en retrait et apportent principalement une aide opérationnelle (les titres de chargé de projet en témoignent). Les autres sont donc en retrait, ne font pas de présentations orales ni de conférences, mais peuvent animer des rencontres de travail. Par ailleurs, Vincent tient de plus en plus compte du fait que le partenariat implique non seulement des patients, mais aussi des professionnels de la santé, qu'il faudrait peut-être intégrer à l'équipe en tant que porteurs légitimes de la vision. Enfin, certains de ses collaborateurs ont d'indéniables qualités de présentation, mais on a tendance à douter de leur crédibilité lorsqu'on s'aperçoit qu'ils ne sont pas patients. Dans ce contexte, Vincent se demande comment répondre à cette demande croissante pour des interventions du BEFPP/DCPP.

Cinq ans après la création du BEFPP/DCPP, Vincent réalise qu'il ne pourra bientôt plus suffire à combler la demande qu'il a créée pour diffuser sa vision. Comment solidifier son équipe? Comment inscrire la vision et l'action du BEFPP/DCPP dans la durée, alors qu'il ne sera pas toujours là pour porter cette vision?

Annexe 5.1

Documents d'actualité au sujet du BFEP⁸**Imprimé et numérique**

24 HEURES (2010). «Des "patients partenaires de soins" en médecine», *Journal 24 heures* (Montréal), 6 décembre, <<https://medecine.umontreal.ca/wp-content/uploads/sites/8/2013/09/24h-PPS-UdM.pdf>>, consulté le 2 octobre 2017.

CENTRE DE PÉDAGOGIE APPLIQUÉE AUX SCIENCES DE LA SANTÉ – CPASS (2013). «Le Programme Partenaires de soins : pour une pratique performante, empreinte d'humanité», *Le Bulletin du CPASS*, n° 3, mai, p. 4-6, <https://wp-portail.med.umontreal.ca/cpass/wp-content/uploads/sites/4/2015/07/BulletinCPASS_Mai_2013.pdf>, consulté le 2 octobre 2017.

DIRECTION DES COMMUNICATIONS DU CHUM (2011). «Faire tourner la roue des soins autrement», *CHUMAGAZINE*, février-mars, p. 16-17, <http://www.chumontreal.qc.ca/sites/default/files/chumagazine_vol2_no_1_fevrier-mars-2011-v2.pdf>, consulté le 2 octobre 2017.

DUMÉZ, Vincent (2012). Présentation de M. Dumez au congrès international de l'Association for Medical Education in Europe (en anglais pour les besoins de la conférence), 29 août, <<https://medecine.umontreal.ca/wp-content/uploads/sites/8/2013/09/AMEE.pdf>>, consulté le 2 octobre 2017.

JOURNAL MÉTRO (2011). «Partenariat médecins-patients», *Journal Métro* (Montréal), 9 janvier, <<http://journalmetro.com/plus/sante/13893/parteneriat-medecins-patients/>>, consulté le 2 octobre 2017.

LEBEL, Paule et BOUCHARD, Jean-François (dir.) (2013). *Programme Partenaires de soins. Rapport final remis à Santé Canada dans le cadre du Programme de contributions pour les politiques en matière de soins de santé (PCPMSS)*, Montréal, Centre de pédagogie appliquée aux sciences de la santé, Université de Montréal, juin, <https://medecine.umontreal.ca/wp-content/uploads/sites/8/programme_partenaires-de_soins.pdf>, consulté le 2 octobre 2017.

RIOUX SOUCY, Louise-Maude (2011). «Le patient comme bras droit du médecin», *Le Devoir*, 4 janvier, <<http://www.ledevoir.com/societe/sante/314040/le-patient-comme-bras-droit-du-medecin>>, consulté le 2 octobre 2017.

Vidéo

«Le virage patient partenaire: un dialogue pour faire équipe», 30 octobre 2012, conférence de Sylvie Lafrenière, conseillère en soins infirmiers spécialisés à la Direction des soins infirmiers du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, et de Vincent Dumez, <<https://vimeo.com/52880636>>, consulté le 2 octobre 2017.

«The patient: A missing partner in the health system: VINCENT DUMÉZ AT TEDx UDEM», 11 mars 2012, présentation de M. Dumez à la rencontre TEDx UdeM, <<https://www.youtube.com/watch?v=V2MGumDv384>>, consulté le 2 octobre 2017.

«Vincent Dumez, victime du sang contaminé», 19 janvier 2012, portrait de M. Dumez à l'émission *Une pilule, une petite granule*, Télé-Québec, <<http://pilule.telequebec.tv/occurrence.aspx?id=938>>, consulté le 2 octobre 2017.

Audio

«Nouvelle approche en médecine: le patient partenaire», 12 janvier 2011, *L'après-midi porte conseil*, Première Chaîne de Radio-Canada, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/lapres-midi_porte_conseil/2009-2010/chronique.asp?idChronique=131265>, consulté le 2 octobre 2017.

«Si j'étais ministre de la Santé: l'accès aux médecins de famille», 26 janvier 2011, *L'après-midi porte conseil*, Première Chaîne de Radio-Canada, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/lapres-midi_porte_conseil/2010-2011/chronique.asp?idChronique=132527>, consulté le 2 octobre 2017.

Cas 6

Entrepreneuriat social

Le cas de l'équipe d'intervention théâtrale participative
Mise au jeu¹

Cas produit par

**Thierry Beaupré-Gateau et les professeurs Djahanchah Philip Ghadiri,
Chantale Mailhot et Marlei Pozzebon²**

-
- 1 © HEC Montréal 2015. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. La *Revue internationale de cas en gestion* est une revue électronique (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg/>>), ISSN 1911-2599. Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Déposé sous le n° 9 40 2014 003 au Centre de cas HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
 - 2 Thierry Beaupré-Gateau est étudiant au doctorat à HEC Montréal; Djahanchah P. Ghadiri est professeur adjoint au Département de management de HEC Montréal; Chantale Mailhot est professeure agrégée au Département de management de HEC Montréal; Marlei Pozzebon est professeure titulaire au Département d'affaires internationales de HEC Montréal et professeure associée à la Fundação Getúlio Vargas | EAESP à Sao Paulo (Brésil).

La scène se déroule dans le vestiaire, à la suite d'un match de hockey entre étudiants de 16 et 17 ans.

Prélude

L'AMI – Bon match, mon Nico! Je pense qu'on a allumé quelques filles!!

NICO – Hum... Je ne pense pas que j'aie très envie de draguer ce soir...

L'AMI [incrédule] – Pourquoi?

NICO – J'sais pas trop... je pense que je le sens pas. [Hésitant]... Tu sais, toi ça marche avec les filles... mais moi... pas vraiment...

L'AMI – Ben alors! Qu'est-ce que tu veux dire?

NICO – ... J'sais pas trop... oublie ça...

L'AMI – Qu'est-ce que t'as?

NICO – ... Euh... Ce que je veux dire, c'est que je suis [malaise]... euh... gai.

L'AMI – Non! C'est une blague?!?

NICO [à lui-même] – Si c'est une blague, j'ai hâte de la rire!

L'AMI [bondissant] – T'es pédé?!?

NICO [se levant] – Hé, attends un peu...

L'AMI [en colère] – Woh! Touche-moi pas!!

MENEUR DE JEU – COUPEZ!

Aussitôt que le meneur de jeu parle, les acteurs s'arrêtent et attendent. Le meneur de jeu se tourne alors vers les spectateurs, des adolescents pour la plupart, et les interpelle.

MENEUR DE JEU – Maintenant, reprenons cette scène et tentons de la jouer en trouvant une façon de dénouer le conflit naissant. Si vous étiez dans la situation d'un des personnages, que diriez-vous?

Des mains se lèvent parmi les spectateurs.

UN SPECTATEUR – Il aurait peut-être fallu que Nico réagisse
moins abruptement à la remarque de son ami.

MENEUR DE JEU – Montez sur scène et exprimez-le.

Le spectateur, un adolescent, vient alors prendre la place de l'acteur jouant le rôle de Nico, et la scène reprend depuis le début, mais elle prend une tout autre tournure avec la nouvelle réaction de Nico jouée par l'adolescent. Le meneur de jeu anime alors la discussion parmi les spectateurs quant à la valeur de la suggestion testée. Si une autre suggestion est faite par un spectateur, elle est alors, elle aussi, mise à l'épreuve en étant jouée sur scène. Les spectateurs deviennent ainsi «spectateurs» de la situation qui leur est présentée.

Homophobie, estime de soi, pression sociale, mais aussi racisme et discriminations de toutes sortes touchant les aînés, les femmes, les travailleurs immigrants... autant de thèmes qui concernent les groupes marginalisés. Peut-on œuvrer à un système plus tolérant, à une société plus ouverte dans laquelle les institutions et les citoyens contribueraient à réduire l'exclusion et les injustices? C'est cette idée qui est le moteur de l'équipe d'intervention théâtrale Mise au jeu, un organisme à but non lucratif dont la mission est de favoriser la prise en charge d'une transformation sociale par la conscientisation et la mobilisation de citoyens touchés par des situations tels les conflits sociaux, les inégalités ou les injustices.

Introduction

En 1991, après deux années d'expérimentation théâtrale, le désir d'aller plus loin se faisant sentir, Luc Gaudet, en compagnie de deux amies, décide d'incorporer la compagnie Mise au jeu. Par l'entremise du jeu et de l'intervention théâtrale participative, Mise au jeu vise à éveiller une ouverture des mentalités et à créer un dialogue entre des groupes qui vivent des conflits ou des impasses de communication.

En 2015, l'équipe de Mise au jeu compte trois membres permanents. Luc Gaudet en est le directeur général et artistique. Nancy Roberge est la directrice de production et s'occupe des créations sur mesure. Mayda Mekerian, l'agente de développement, fait de la recherche de financement et coordonne certains projets. À ce noyau permanent présent depuis plus de 15 ans s'ajoutent des membres à la pige. Du côté gestion, il y a Edwige Delcourt, l'agente de promotion et de coordination de projets, qui participe aussi à la programmation des pièces prêtes à jouer; le coordonnateur technique, Luc Malette; et une comptable, Sylvie Gilbert, qui suit la troupe à temps partiel. Du côté artistique, les comédiens, artisans scénographes, auteurs, graphistes, réalisateurs et autres techniciens sont embauchés à la pige selon les exigences des projets.

Pendant ces quelque 20 années d'existence, Mise au jeu fleurit et atteint une certaine notoriété qui l'amène à offrir ses services à des clients ou en partenariat avec des organisations telles que la Fondation du docteur Julien, la Fondation ONE DROP, la Ville de Montréal, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Université Concordia, le groupe IDEOS de HEC Montréal, l'Organisation canadienne catholique pour le développement et la paix, l'Agence de coopération technique allemande GTZ, le ministère de la Santé du El Salvador, plusieurs CÉGEPS, etc. Pour la seule année 2014, Mise au jeu a eu une multitude de mandats: 24 créations sur mesure, 4 consultations/formations; 7 projets partenariaux ou spécifiques (s'étendant sur plusieurs mois et mobilisant des équipes de 3 à 5 personnes); 18 représentations de pièces prêtes à jouer. Aussi, Luc Gaudet s'est récemment vu décerner la bourse Alan Thomas (2014-2015) de la Fondation Carold³, pour mener, pendant une année sabbatique, des recherches sur l'intervention théâtrale participative.

Aujourd'hui, Mise au jeu propose un service de création sur mesure selon les besoins et les demandes d'un client ou d'un partenaire. Mise au jeu possède aussi une série de spectacles prêts à être présentés. Les «prêtes-à-jouer» sont des pièces jouées plus régulièrement. Par exemple, une pièce est d'abord montée sur mesure pour un événement. Elle est ensuite reprise pendant plusieurs années, si elle répond à un besoin dans certains milieux. C'est le cas pour beaucoup de pièces

relatives aux rencontres interculturelles, à la violence dans les écoles, ou pour tout ce qui touche l'environnement et le développement durable dans les municipalités.

Au fil des années, la troupe aborde une large variété de thématiques touchant l'immigration et l'intégration multiculturelle, l'intimidation et l'estime de soi, la violence, la sexualité et la vie amoureuse des adolescents, etc. Mise au jeu est invitée régulièrement dans des colloques et des rencontres de groupes communautaires ou d'organisations qui travaillent avec la population à l'amélioration de leur milieu de vie. L'équipe est par ailleurs très active dans les milieux scolaires où ses présentations de théâtre forum⁴ touchent souvent les gens concernés par les thématiques sociales. De plus, l'équipe d'intervention théâtrale propose des activités de formation et de consultation s'articulant autour d'une démarche de recherche participative. Bien que quelques troupes de théâtre œuvrent dans le domaine, Mise au jeu se démarque par l'importance qu'elle accorde à la participation du public.

Comprendre la trajectoire de Mise au jeu, c'est retracer le parcours d'un entrepreneur anticonformiste, Luc Gaudet, ainsi que sa démarche de création d'une entreprise pas comme les autres, depuis le développement de son goût d'entreprendre jusqu'à l'émergence des défis propres à la gestion d'une telle entreprise.

Les leçons d'un choc culturel

Luc Gaudet s'intéresse au théâtre dès le secondaire⁵. Déjà, il se captive pour cet art qu'il conçoit comme une forme de communication et d'échanges. Au collégial, il continue à faire du théâtre, mais une

4 Le théâtre forum est un moyen d'éducation populaire qui s'inscrit dans la tradition du théâtre de l'opprimé d'Augusto Boal. Ce dramaturge, théoricien et metteur en scène brésilien a créé une forme d'exercice théâtral, une technique efficace alliant le jeu et l'improvisation dans le but de trouver des pistes de solutions à des problèmes sociaux ou personnels. Il a écrit plusieurs livres sur ses méthodes, dont *Le théâtre de l'opprimé* publié en 1996 aux éditions La Découverte. Le théâtre forum se déroule comme une courte pièce qui met en scène une réalité menant les protagonistes vers une impasse. Les protagonistes tentent une série d'actions pour se libérer du conflit ou de la situation qui les opprime, puis sans succès, ils abandonnent après une série d'échecs. Un meneur de jeu et les acteurs de la scène invitent alors les spectateurs à oublier leur rôle traditionnellement passif, et à proposer, en improvisation, des actions alternatives que pourraient accomplir les personnages afin d'atteindre leurs buts. L'objectif est de discuter et de faire réfléchir à différentes voies, stratégies ou pistes de solutions vis-à-vis du problème présenté.

5 Degrés scolaires qui se situent entre la fin de de l'école primaire et le début de l'université.

expérience bouleversante transformera sa vision du monde avant son entrée à l'université. Il participe, à la sortie de ses études collégiales, à un programme international de l'organisation non gouvernementale Jeunesse Canada Monde qui amène les jeunes des pays du Nord à participer, dans les pays du Sud, à des projets de développement menés par la communauté. Il s'embarque alors pour les Philippines. Cette chance de voyager dans ce contexte se révèle être ce qu'il qualifie d'expérience formatrice, particulièrement sur le plan socioculturel.

Le retour du voyage aux Philippines s'est fait à Vancouver comme premier arrêt pour permettre à tout le groupe «*de faire un retour sur l'expérience qui avait duré autour de sept mois. Et c'est précisément là-bas que nous avons eu l'idée de monter un spectacle, comme pour exorciser cette intense expérience de voyage*». Ils montent une pièce de théâtre, *Banana Split*, ayant pour thème la consommation responsable et le commerce équitable, sujet audacieux au début des années 1980, il va sans dire!

On a créé ce show-là, on l'a composé, on se répartissait les endroits où serait présentée la pièce, on partait chacun de notre bord, puis on revenait le soir et on échangeait sur ce qu'on avait trouvé dans la rue, ce qu'on avait écrit le jour. On a répété dans l'autobus en revenant. Puis arrivés en Ontario, on a commencé à présenter le show, puis on est revenus au Québec sur le pouce avec nos sacs à dos et nos décors!

À son retour à Montréal, il n'est plus possible pour Luc de vivre comme avant. Il sent le besoin de faire quelque chose de significatif, de créer quelque chose. Il se rapproche du réseau d'éducation populaire, de la coopération et du développement international. Ses amis et lui montent et présentent des spectacles sur de petites scènes montréalaises, spectacles où seront conviés des gens affiliés au YMCA⁶ ou à l'organisme Développement et Paix⁷, histoire de se faire connaître de ces milieux. L'effet est remarquable, les gens adorent, et quelques jours plus tard,

6 Les YMCA du Québec sont des organismes de bienfaisance qui ont pour mission de «bâtir des communautés plus fortes en offrant des occasions d'épanouissement et de vie active, saine et engagée pour tous».

7 Organisme officiel de solidarité internationale de l'Église catholique au Canada.

Luc est invité à travailler en collaboration avec le YMCA dans le cadre d'un programme de sensibilisation au développement international par l'entremise du théâtre.

Entre-temps, dès son retour de Vancouver, Luc s'inscrit en urbanisme à l'université. Il étudie et continue de faire des interventions théâtrales de concert avec le YMCA. Peut-être victime du succès grandissant de ses activités de théâtre et de sa passion pour les questions sociales développées en voyage, Luc est très critique quant à l'enseignement que lui prodiguent ses professeurs. Il se sent enfermé dans une vision conventionnelle du rôle de l'urbanisme. *« Je répondais beaucoup à des intérêts assez établis dans ce qu'on m'enseignait. Je ne voyais pas de mécanismes de consultation, notamment. C'est toi, comme expert, qui arrives et qui fais des plans d'installation »*, raconte-t-il. Cette réflexion est au cœur de ce qu'il appelle son *« choc culturel prolongé »* suite au retour de son voyage aux Philippines. L'expérience qu'il a vécue en développement international et l'image qu'il en conserve sont bien celles de grands projets gérés par des experts, mais sans véritable contact avec la population locale.

Pour lui, le pont ne se fait pas entre l'urbanisme et la société. Bien qu'interrompant ses études, il poursuit ses recherches sur le sujet. Il souhaite comprendre la ville et les milieux qui la composent. Il habite littéralement dans sa camionnette pendant de longues périodes, stationnant dans des parcs ou des rues pour dormir et manger, découvrant des quartiers et observant les scènes et les dynamiques socioculturelles qui se déroulent devant lui.

J'étais très stimulé par l'environnement parce que je roulais et que j'étais toujours aux aguets... Ça, c'est un bon spot pour dormir... Ici, je peux dîner... Je voulais comprendre les milieux urbains, alors j'allais dormir dans différents quartiers pour comprendre les dynamiques et comment elles fonctionnent... J'avais un rapport particulier avec l'environnement. C'était ma façon d'apprendre du milieu, dans le milieu, et ça m'a poursuivi longtemps après!

Tout au long de sa carrière, Luc retient cette façon d'apprendre en immersion dans son environnement. En effet, la formation est un problème auquel il est encore confronté aujourd'hui. Il n'y a pas d'écoles de formation sur ces façons de faire innovantes en théâtre

d'intervention. Il est donc contraint à devoir évoluer selon sa propre initiative, à se former «sur le tas». Il a cependant trouvé des maîtres à penser à travers ses voyages.

Le théâtre de l'opprimé et les prémices de Mise au jeu

Dans les années 1980, alors qu'il travaille pour le YMCA en tant qu'intervenant, Luc est invité par un groupe d'amis à un stage d'une semaine d'initiation au théâtre forum selon l'approche d'Augusto Boal. Il se familiarise alors avec les techniques du théâtre de l'opprimé. Luc comprend rapidement comment il peut se servir de ces interactions avec le public et de la participation dans le cadre de ses propres interventions.

Il commence à créer des ateliers avec les techniques de Boal, tout en continuant d'explorer d'autres approches avec l'aide, par exemple, des artistes issus du milieu du mime ou des marionnettistes. Il réunit des collaborateurs dans le petit Café de la Solidarité internationale, situé dans un sous-sol de l'avenue du Parc.

J'ai présenté un premier atelier, un dimanche soir, et la réponse n'a pas été très enthousiaste, mais c'est rapidement devenu un atelier par mois, un atelier par deux semaines, puis un par semaine... ça a fait boule de neige. S'en sont suivis un réseau et quelques créations.

Luc sent alors le besoin d'aller rencontrer le maître du théâtre de l'opprimé. En 1990, il se rend à Paris, où Augusto Boal vit en exil depuis de nombreuses années et dirige le CTO (Centre du Théâtre de l'opprimé) qu'il a fondé. C'est le premier stage professionnel de Luc dans lequel il développe d'autres outils explorant le rapport entre le théâtre et la thérapie. L'idée est de décortiquer les oppressions intériorisées présentes dans notre société. Dans ce contexte, Luc explique que «*c'est moins l'oppresseur qui t'empêche de faire ce que tu veux. C'est ce qu'ils appellent les flics dans la tête. C'est quand tu te dis: je ne suis pas capable de faire ça. Je n'y arriverai jamais*». Le but est de mettre au jour les blocages personnels qui paralysent, les peurs ou les préjugés intériorisés qui empêchent d'aller de l'avant. Il s'agit, à l'aide du théâtre,

de faire ressortir ses histoires personnelles, soit par la reconnaissance des spectateurs ou bien par la personne qui raconte sa propre histoire. Au retour de Paris, il forme un groupe d'expérimentation accompagné de psychologues afin de s'aguerrir à ces nouvelles techniques qu'il intègre dans ses interventions, lorsqu'il les trouve pertinentes.

Si Luc s'enrichit au contact de Boal, il va rapidement prendre du recul et s'affranchir. En effet, suite à un autre stage de formation en compagnie de Boal au sein d'une communauté autochtone ontarienne, Luc juge l'approche de Boal insuffisamment sensible à la culture spécifique des communautés auprès desquelles l'intervention théâtrale est menée. Selon Luc, le respect de certains rituels, notamment dans une communauté autochtone, revêt une importance particulière dans le processus de transformation sociale tel qu'il le conçoit. Ainsi, Luc forge, à travers sa réflexion critique, une vision singulière de l'intervention théâtrale.

La fondation et les débuts de Mise au jeu

C'est donc au cours des années 1980, en travaillant pour le YMCA en tant qu'intervenant, que Luc expérimente les vertus sociales du théâtre en tant que lieu d'éducation, de communication et d'échanges. Fort de son expérience en coopération internationale et de son constat d'un certain déchirement social dans les pays du Sud pour lesquels il accorde beaucoup d'attention, il se retrouve impliqué dans plusieurs initiatives de solidarité internationale par son travail en théâtre, mais aussi en tant que citoyen. Il mobilise des groupes, des syndicats, des journalistes et les incite à jeter un regard sur les situations délicates vécues dans les pays en voie de développement. À un point tel qu'il en néglige la réalité québécoise. Au tournant des années 1990, il prend alors la décision d'axer sa réflexion sur le Québec.

Se sentant à l'étroit dans la structure institutionnalisée du YMCA, Luc poursuit ses expérimentations avec quelques amis. Il essaie de développer quelque chose de plus. Économisant son salaire de coordonnateur en éducation et coopération internationale, il monte des projets parallèles pouvant lui servir dans son travail. Après avoir essayé de donner de l'expansion au programme du YMCA, et devant l'immobilisme

de la direction, il décide de quitter son poste et de parfaire sa formation. Il suit des cours de gestion offerts aux jeunes entrepreneurs ainsi que d'administration d'entreprises culturelles. Il se familiarise avec l'administration et développe un premier modèle d'affaires.

En 1991, Luc Gaudet fonde Mise au jeu en compagnie de deux amies. Le besoin de trouver des cofondateurs part d'une technicité : deux autres cofondateurs sont requis techniquement pour faire partie du CA (conseil d'administration) d'un OBNL, selon la loi sur la création des OBNL⁸. Mais il est ravi lorsqu'il apprend que Patricia Diaz et Ingrid Moerman sont prêtes à s'engager et à coinvestir dans la fondation de Mise au jeu. Ingrid Moerman est étudiante à l'Université Concordia dans un programme alliant le théâtre et le développement social. Elle apporte une certaine assise académique au projet. Patricia Diaz est une jeune chilienne issue d'une famille d'artistes réfugiés, politiquement engagée, qui a dans le sang les techniques d'intervention théâtrale. Le trio entreprend alors de louer un local, de construire des outils de promotion et de commencer à réfléchir à une offre de service en s'interrogeant sur la façon de rentabiliser le projet.

Notre but, notre vision au départ était vraiment une équipe et un lieu. Des personnes, des ressources financières et des ressources matérielles qui s'investiraient dans la formation d'intervenants, dans un service d'animation qui sont nos créations sur mesure (on voyait bien que ça pouvait être rentable), dans la recherche et dans la création qui nous permettraient de demeurer stimulés et motivés. On visait essentiellement ces trois volets-là (Luc Gaudet).

Ayant créé un réseau important en développement international durant ces dernières années, ce sont des partenaires de ce milieu qui offrent d'abord des mandats à Mise au jeu. Les associés élaborent des interventions sur des problématiques d'intégration culturelle, par exemple des cas d'immigrants provenant de pays du Sud aux prises avec des problèmes de harcèlement dans leur lieu de travail, notamment les travailleuses domestiques. Sous forme d'intervention théâtrale

8

Au Québec, les OSBL sont régis par la partie III de la *Loi sur les compagnies*, tandis que le régime fédéral applicable est celui de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* («Loi BNL»).

in situ, ils jouent dans des parcs où les gouvernantes promènent les enfants de leur employeur, et tentent de cette façon de les rejoindre et de les sensibiliser, sachant que ce serait impossible autrement.

Des mouvements tels Jeunesse du Monde font aussi appel à Mise au jeu pour provoquer des réflexions sur l'engagement des jeunes et les contradictions entre la volonté exprimée et l'action. Encore une fois, Mise au jeu intervient en théâtre invisible⁹ pour provoquer cette réflexion.

Une expérience déterminante à cette époque est la participation à un colloque international à Sherbrooke portant sur le développement local auquel assistent près de 900 personnes de partout dans le monde. Mise au jeu anime différentes séquences d'interventions reflétant les apprentissages de la journée. Constatant l'échec de l'atteinte d'une partie des objectifs proposés par les organisateurs, la troupe décide de représenter théâtralement la dérive de cette portion du colloque.

La dernière journée, on a travaillé toute la nuit dans la chambre d'hôtel, on a ramassé tout le matériel, puis on a fait en sorte de crever l'abcès avec humour. On a quelque peu sauvé la mise et on s'est aperçus qu'on détenait un rôle important à jouer lors d'un tel événement: reconnaître ce qui se passe et tenter de dédramatiser le tout. Ça, c'est un autre événement où on a été appréciés pour notre capacité in situ à saisir les enjeux et à réagir rapidement (L.G.).

Les demandes augmentent graduellement, et Mise au jeu commence à rayonner à l'extérieur de Montréal. Rapidement, dans leurs locaux de la rue Saint-Paul dans le Vieux-Montréal, ce sont les commandes de créations sur mesure qui amènent de l'eau au moulin. Celles-ci prennent beaucoup de place dans les activités de la compagnie. Conséquemment, les activités de recherche et d'expérimentation, menées afin d'innover et de faire évoluer les techniques d'intervention théâtrale participative, en pâtissent, surtout les activités de formation qui demandent beaucoup d'énergie et de temps.

9

Une forme de théâtre *in situ* présenté sans avertissement par des acteurs préparés, soulevant une polémique autour d'un enjeu de société. Les protagonistes de ce conflit, mis en scène à l'insu des spectateurs, sont soutenus par des motivateurs qui encouragent, de part et d'autre, les positions contradictoires des acteurs afin que les spectateurs puissent s'exprimer eux aussi sur le problème et par la suite se positionner.

Le leadership à trois ne dure pas. Luc se retrouve, en moins de trois ans, seul à la barre de Mise au jeu. En effet, après la fondation de l'équipe théâtrale, Patricia se dédie rapidement au cinéma, et après une production au sein de Mise au jeu, s'engage dans des études en communication et déménage aux États-Unis. Son implication aura duré tout au plus deux ans. Ingrid Moerman, quant à elle, participe plus longuement et de manière plus engagée au quotidien des activités de Mise au jeu. Elle organise les sessions hebdomadaires de jeu ouvertes au public et s'occupe de la comptabilité, de la promotion et de la coordination du bureau. Très systématique, elle joue le rôle de directrice administrative, tandis que Luc Gaudet se charge de la direction artistique et du développement. Mais, à peu près trois ans après la fondation, elle prend conscience de sa capacité limitée à travailler en français, notamment dans le cadre des productions de Mise au jeu, et démissionne pour s'occuper d'une compagnie de théâtre anglophone de Montréal. Ainsi, quelques années après la fondation de la compagnie, Luc se retrouve le seul gestionnaire de Mise au jeu, le seul pilier. Entouré de collaborateurs de passage qui gravitent au gré des programmes d'aide à l'emploi, il constate que les candidats détenant une expertise intéressante et pertinente ne peuvent rester que six mois, c'est-à-dire selon les conditions de la subvention.

En 1995, Nancy Roberge arrive de France lorsqu'elle est présentée à Luc lors d'une formation de meneur de jeu. Elle a sept ans d'expérience auprès d'une compagnie française qui faisait du théâtre d'intervention. Elle semble désireuse de s'impliquer. Comme elle est graphiste de formation, Luc lui donne rapidement la responsabilité des décors pour une production en cours. Aujourd'hui, cela fait plus de 15 ans que Nancy fait partie de l'équipe; elle est devenue un pilier incontournable sur qui repose le très important volet des créations sur mesure. Par ailleurs, Mayda Mekerian connaissait Mise au jeu depuis 1993 lorsqu'elle rencontre Luc dans un stage en Indonésie. Elle s'ajoute également à l'équipe et assume les rôles d'agente de développement et de coordinatrice de projets. Elle anime également des ateliers d'exploration pour des projets de recherche, de consultation publique et de co-création avec des non-acteurs.

Dans leur volonté de construire un monde meilleur, Luc Gaudet et ses comparses sont convaincus que les techniques du théâtre forum peuvent conduire à l'émancipation des populations vulnérables

et encourager la mobilisation citoyenne. Cela passe notamment par leurs créations sur mesure qui, si elles prennent beaucoup de temps à monter, permettent de financer d'autres activités moins rentables immédiatement, telles que la recherche et l'expérimentation sur les nouvelles façons d'intervenir auprès des populations vulnérables. Celles-ci visent par exemple la conception et le développement d'un outil de cinéma forum¹⁰.

La vache à lait de Mise au jeu : les créations sur mesure

Les créations sur mesure sont faites pour répondre à la demande de clients. Elles sont encore aujourd'hui la vache à lait de l'entreprise et permettent à l'équipe de demeurer à jour quant aux enjeux de société.

Le processus d'intervention débute, en réponse à une requête, par des rencontres avec le client ou le partenaire afin de bien comprendre le sujet, la problématique difficile ou délicate vécue. Cela peut prendre entre une et cinq rencontres préparatoires selon le cas. La recherche de contenu ainsi que toute la collecte d'information s'effectuent de concert avec le comité organisateur de l'événement, du colloque ou du congrès. Il s'agit d'obtenir différents points de vue, de récolter l'information de différents milieux liés à la problématique. Que ce soit par des entrevues individuelles ou par des groupes de discussion, il est important pour Mise au jeu de reconstituer la vision la plus représentative qui soit de la problématique vécue. Les informations élémentaires que l'on doit obtenir des organisateurs de l'événement incluent : qui sera présent ? D'où viennent les participants ? Quelles sont leurs préoccupations ? Le défi est de créer un climat de confiance aidant à faire ressurgir les vrais problèmes, les véritables points d'achoppement.

On va chercher les petites bibittes cachées. Nous, on est là pour ça, les faire ressortir. Moi, je leur dis tout le temps : nous, on est un outil, un intermédiaire, donc utilisez-nous. Les choses que vous

10

Voir à l'annexe 6.1 la description du cinéma forum. Mise au jeu conçoit et développe son premier outil de cinéma forum en 2009.

avez du mal à vous dire, entre vous, nous on va les dire à votre place. À partir de là, peut-être que le dialogue pourra prendre un nouvel essor (L.G.).

Afin d'élaborer la pièce, Nancy collecte des témoignages, des anecdotes qui expliquent ce que les gens concernés vivent dans une situation donnée. Une fois la collecte terminée, c'est le rôle de Nancy d'écrire la pièce proprement dite. Il s'agit d'une courte illustration de la thématique proposée, comme un *flash* de 15 ou 20 minutes pour bien saisir le sujet. Les gens qui sont dans la salle assistent à une version condensée d'une réalité qui les touche. Ils se reconnaissent dans différents aspects des personnages ou des textes mis en scène. Une image. Un portrait.

La particularité de Mise au jeu, à cette étape, est de favoriser l'interaction. On part du principe que les gens concernés possèdent souvent les solutions aux problèmes qu'ils vivent et que, s'ils ont le temps d'y réfléchir et les moyens d'échanger, ils seront en mesure de les découvrir. C'est la dimension participative du forum. Le public est invité à se prononcer comme suite à l'animation théâtrale à laquelle il vient d'assister.

Par rapport à ce qu'on vient de vous montrer: qu'est-ce que vous pensez de la situation? Qu'est-ce que vous pensez de tel ou tel personnage? Est-ce qu'il aurait pu réagir autrement? Est-ce qu'il pourrait changer d'attitude? Est-ce qu'on pourrait arriver à une meilleure conclusion? Plutôt que de prendre tel chemin, est-ce qu'on ne pourrait pas en emprunter un autre? [...] On invite les gens à s'exprimer.

Ensuite, pour vérifier s'ils sont convaincus de leur solution, les animateurs invitent les participants sur scène afin de tester des pistes de règlement proposées verbalement. Toujours en prenant bien garde, il va sans dire, de maintenir un climat convivial, confortable, respectueux, car il est essentiel que les gens ne se sentent pas jugés. Ainsi évolue le débat. Voilà, en bref, comment se déroule une intervention type de théâtre participatif. Laisser les participants s'exprimer et créer les pièces à partir des préoccupations qu'ils ont exprimées.

Mise au jeu traite, entre autres, de sujets concernant les groupes syndicaux, de thématiques touchant la mobilisation des employés ou de conflits intergénérationnels. La troupe touche à la formation et au décrochage scolaire avec des organismes qui incitent les jeunes à retourner aux études ou incitent les jeunes filles, particulièrement, à apprendre des métiers traditionnellement masculins pour tenter d'élargir leurs horizons. La troupe œuvre principalement sur la violence conjugale, sur la violence faite aux femmes ou encore sur les enfants témoins de violence conjugale.

Différents organismes communautaires et des regroupements d'organismes font appel à Mise au jeu, que ce soit en emploi, en santé ou en défense des droits, mais également des entreprises pour des sujets très techniques cette fois. Par exemple, Mise au jeu réalise des mandats d'intervention pour favoriser l'intégration de nouvelles technologies ou en ergonomie au travail dans un ministère. Dans ce cas, ce sont des interventions qui font plutôt appel à la peur du changement. «*Les sujets sont très variés, mais à la base, le principe reste le même: ce sont toujours des êtres humains face à un problème...*», résume Nancy.

La pièce *Acteurs de changement* est un exemple d'intervention sur la thématique du développement durable dans les municipalités. Voici le résumé du scénario: le maire est très enthousiaste à l'idée que des promoteurs veuillent construire un cinéma dans sa petite ville.

LE MAIRE – Ça va faire connaître la ville, ça va rapporter du cash et ça va faire travailler du monde. Pas besoin de consulter la population, j'ai été élu pour créer de l'emploi et c'est ce que je fais!

PREMIER GROUPE DE RÉSIDENTS – Il va y avoir plus d'achalandage... des camions... du bruit... Notre petit coin tranquille va être bouleversé, le paysage défiguré...

DEUXIÈME GROUPE – On n'a pas le choix, on n'a pas de travail et on n'a pas d'argent!

La pièce est ensuite jouée, et l'auditoire, composé d'élus, d'experts, de citoyens, intervient pour tenter de faire changer le cours du scénario. Ainsi, le maire véritable s'oppose: «*Ce maire-là n'est pas correct, je ne suis pas comme ça! Je vais vous montrer comment on consulte une population.*» Il est alors invité à monter sur scène en remplacement du maire

fictif pour argumenter avec les autres personnages qui improvisent. Le même procédé se répète avec d'autres participants qui ont d'autres points de vue, et le dialogue s'installe peu à peu grâce à la pièce, ce qui évite les confrontations directes et permet de faire émerger une série d'idées, de possibilités alternatives.

Parfois, de ces créations sur mesure, il en ressort des pièces sur des problématiques générales qui sont jouées plus régulièrement. D'où les pièces appelées «prêtes-à-jouer» présentées dans d'autres villes ou dans des écoles secondaires. Pour les pièces déjà prêtes, avec une demande potentielle dans des écoles, des entreprises ou des municipalités, Mise au jeu doit fournir plus d'efforts dans sa recherche de contrats.

Des projets de longue haleine : l'exemple du projet *Jeunesse enJEUX Montréal*

Au fil des années, Mise au jeu a l'occasion de participer à des projets de concertations publiques à plus grande échelle. Par exemple, au début des années 2000, la Ville de Montréal, sous les commandes du maire Bourque, se rend compte que de plus en plus de jeunes de la ville sont d'origines ethnoculturelles diverses et se désintéressent de la politique. M. Bourque cherche alors des moyens d'intéresser les jeunes à la chose sociale et politique. Au même moment, Mise au jeu veut dépasser l'intervention ponctuelle dans les écoles. Dans le but d'inciter les jeunes à prendre part à la vie démocratique de leur communauté et afin d'améliorer les relations entre les groupes de jeunes et les autorités locales, Mise au jeu met sur pied le projet *Jeunesse enJEUX Montréal* entre 2001 et 2005.

Le projet s'étend à 19 quartiers pour atteindre les jeunes dans leur milieu. Pour ce faire, Mise au jeu rencontre des organismes communautaires ainsi que des groupes de jeunes afin de cibler leurs attentes et leurs objectifs à travers des ateliers de jeux théâtraux. «*Quelquefois, on a loué des boutiques, à la Plaza Côte-des-Neiges par exemple, pour se rapprocher des jeunes, de la rue, contrairement à des lieux structurés comme des maisons de jeunes*», nous confie Luc. Le mot circule, et,

en investissant sur une base régulière, un lieu équipé de plaques de jeux au sol ou de damiers comme interfaces d'échanges prend forme, les jeunes manifestent leur intérêt.

Les commerçants autour s'interrogent et se demandent ce qui se passe. Ils observent ces gangs de jeunes arriver et ils ont peur. Puis, on laisse les jeunes improviser, s'exprimer sur ce qui se passe dans leur quartier... et là, ils s'enflamment et ça devient dynamique. Si bien que, lorsque vient le temps de quitter les lieux, les commerçants nous disent: «Non, restez [...], on n'a jamais vu autant de monde!»

Ensuite, lorsque les jeunes précisent un peu mieux leur pensée, leurs désirs de changement dans leur milieu, ils déterminent à qui ils souhaitent confier leurs doléances. Mise au jeu organise alors des rencontres avec les élus et les commandants des postes de police, par exemple. S'enclenche alors un processus de négociation bien organisé, créatif, sur les pistes d'actions pouvant être porteuses d'améliorations. Les jeunes découpent des cartons, du style cartes professionnelles, se présentent aux adultes sur place, les conviant à jouer le jeu. C'est un exemple d'activité ludique et créative qui permet de créer des liens, des rapprochements entre deux sphères de la communauté. Mise au jeu documente ces activités et transmet la documentation aux différents acteurs du milieu. Une pièce de théâtre forum en est issue, *Feu sacré*¹¹, et une plateforme Web est créée pour le partage des idées, les suggestions et les demandes entre les différents groupes impliqués dans le but de poursuivre le dialogue. C'est le premier pas vers la transformation sociale.

La documentation de ces échanges, dans la poursuite du projet, incite le Bureau de consultation jeunesse à faire de nouveau appel à Mise au jeu pour la création du spectacle *Acquis de droit*, une pièce de théâtre forum législatif¹² sur un enjeu précis touchant particulièrement

11 La pièce *Feu sacré* est créée à partir des éléments-clés émergeant d'un processus de rencontres interactives entre jeunes et décideurs locaux d'un même quartier. Cette présentation a pour but de stimuler la réflexion menant à la formulation de projets de lois, de règlements et d'énoncés visant à améliorer la qualité de vie des jeunes dans leur milieu.

12 Voir à l'annexe 6.1 la description de théâtre forum législatif.

les jeunes du quartier Parc-Extension dans leur rapport avec les policiers. Les jeunes, issus de multiples communautés culturelles, se plaignent de se faire arrêter régulièrement, pour un oui ou pour un non.

C'est alors que Mise au jeu entame le processus dans un HLM (habitation à loyer modique) où 30 jeunes, plutôt méfiants et fermés au dialogue, sont présents. En questionnant le groupe de jeunes sur leurs liens avec la communauté, la troupe d'intervention réalise un sociogramme des acteurs impliqués dans ce problème, de façon positive ou négative. Les jeunes impliqués dans le projet collectent également des histoires de vie auprès de 130 autres jeunes de la communauté. Huit policiers sont aussi amenés à raconter leur version des faits. À la lumière de ces témoignages, et à partir de cette représentation des acteurs et des forces en présence, Mise au jeu organise une seconde rencontre autour d'un exercice de théâtre forum avec tous les groupes cette fois, et invite les jeunes à s'exprimer en facilitant le dialogue. Or, à l'issue du processus, les policiers se sentent blâmés et réagissent fortement en refusant de collaborer davantage avec le Bureau de consultation jeunesse et Mise au jeu.

Devant cette impasse, les intervenants décident de changer de stratégie. Plutôt que d'illustrer des situations qui mettent les policiers sur les dents, ils choisissent d'approcher la problématique des droits des jeunes, particulièrement dans leur occupation des lieux publics. Les objectifs de la pièce *Acquis de droit* sont les suivants : sensibiliser les jeunes face à leurs droits et responsabilités en matière d'occupation de l'espace public urbain. C'est aussi de permettre le dialogue entre les jeunes, les intervenants communautaires et les policiers afin de proposer des pistes de solutions pouvant favoriser une cohabitation plus harmonieuse.

Dans cette perspective, ce sont les jeunes eux-mêmes qui créent la pièce, sous les conseils et la supervision de Mise au jeu, qui agit en tant que formateur de base en jeu dramatique, coordonnateur des ateliers d'improvisation et assistant à l'écriture de la trame narrative et de la définition des personnages. Quelques comédiens professionnels sont embauchés pour jouer et guider les jeunes apprentis. Après plusieurs semaines de travail, le synopsis de la pièce est le suivant :

C'est l'histoire de Xavier qu'on appelle X, un jeune orphelin noir montréalais qu'on voit évoluer au cours d'une journée, à la veille de ses 18 ans. Habitant chez sa tante, qui est bien préoccupée par les fréquentations de sa fille Chelsae, Xavier se charge d'escorter sa cousine lors d'une soirée entre amis. Xavier va d'abord « chiller » avec des amis à la station de métro, ensuite au parc, puis à un party privé auquel il est convié en fin de soirée par son ami Max. Se rendra-t-il au bout de sa journée sans heurt? Cela dépendra de son habileté à manœuvrer les rencontres répétitives avec les policiers qui patrouillent dans le quartier. *Acquis de droit* reflète le parcours de plusieurs jeunes garçons et filles en milieu urbain, à la recherche de lieux où ils peuvent se réunir, de lieux où règnent paix et tranquillité, des lieux où ils peuvent se sentir valorisés¹³.

Luc est meneur de jeu pour la pièce. Il accueille le public en lui posant quelques questions, histoire de tâter le pouls de l'assemblée. Il explique comment se déroule la création et énonce les bases de fonctionnement d'un théâtre forum. Il est important de faire tomber les barrières dès le départ afin que les spectateurs se sentent impliqués et invités à partager leurs idées et leurs impressions. De même, il est important de capter l'attention sur les éléments de scénarios présentés sur scène, car, lorsque la pièce est rejouée en forum, il faut que les gens soient prêts à intervenir lorsqu'ils se sentent interpellés. Plus la pièce est jouée, plus les idées et les suggestions soumises sont variées: création d'un comité citoyen de surveillance, moyens de faire connaître les droits des jeunes, soit à l'école ou par la distribution de cartes descriptives que l'on peut porter sur soi, etc. Les points de vue de chacun peuvent ainsi être entendus.

Luc fait état d'un résultat encourageant suite à cette vague de consultation jeunesse. Grâce au dialogue rendu possible entre les jeunes et les autorités policières au sujet d'une situation tendue concernant l'occupation de l'espace public, Mise au jeu participe à l'inauguration d'un terrain de basketball dans un parc du quartier Ahuntsic. Les jeunes ont l'habitude de jouer dans la cour d'un HLM en béton, endroit très bruyant à cause de l'écho. À cause de nombreuses plaintes du voisinage, ils se font fréquemment interpellés par les policiers. Tentant de trouver une solution, ils décident d'installer des paniers sur les balcons

des résidences du quartier. Évidemment, les policiers se présentent régulièrement, alimentant ainsi la tension et le sentiment d'exclusion et de racisme chez les jeunes. Le résultat est invariablement la confrontation.

Au gré de cette concertation, il apparaît que la véritable source du problème est simplement le manque d'espace pour la pratique du sport dans le quartier. Quand les jeunes cernent finalement cet aspect, ils constatent que les policiers sont d'accord avec eux. Ils comprennent qu'ils ne sont pas ennemis et qu'ils peuvent compter sur leur appui dans leur démarche auprès des instances politiques pour l'ouverture d'un terrain de basketball. Quatorze mois plus tard, à l'inauguration, les jeunes réalisent qu'ils ont posé une action significative face à leur autonomie sociale, une transformation importante qui influencera sans aucun doute les autres jeunes qui leur succéderont. Luc dépeint une belle image de l'inauguration du terrain de basketball : un jeune Haïtien transporte un Polonais plus jeune que lui sur ses épaules. En agissant ainsi, il lui permet de déposer le ballon dans le panier.

Mise au jeu après 20 ans : reformuler la mission

Luc a le sentiment d'avoir plafonné ces dernières années. Il a commencé à faire de l'intervention théâtrale avant la naissance de Mise au jeu, il y a plus de 20 ans. Il a l'impression d'avoir construit une formule qui fonctionne et d'avoir répété la formule selon les demandes, sans pouvoir aller plus loin pour autant : *« C'est évident qu'on peut parfaire ça, s'améliorer... Mais comme tout fonctionne relativement bien, tu t'installes là-dedans. Mais moi, je ne suis pas satisfait de ça... »*

Mais pour envisager une nouvelle formule, il faut du temps, de l'énergie et des ressources. Or, la majeure partie du temps et de l'énergie de Luc est investie dans la gestion quotidienne de Mise au jeu et dans le développement d'un volume d'affaires suffisant pour financer ses ambitions de changement :

Et puis, être dans l'action, gérer une entreprise ou un organisme comme ça, ça veut aussi dire tout un roulement administratif dans lequel je suis encore un peu trop pris personnellement. J'essaie de m'en dégager, mais ça prend aussi un volume d'affaires pour être capable de s'engager dans une direction administrative...

La formule originale de théâtre forum qu'utilise Mise au jeu, inspirée d'Augusto Boal, vise plutôt à réunir les gens directement concernés, ceux-là mêmes que Boal appelle les « opprimés », et de là, bâtir un rapport de force, mais sans que les « oppresseurs » ne soient présents dans un même événement. Mise au jeu, dans ses activités, évolue dans un contexte plus large. Un contexte qui permet d'envisager un accroissement de la mission de l'organisme en lui conférant aussi le rôle d'influer sur la législation en vigueur et, du coup, d'apporter des changements à l'échelle du système dans son ensemble. Cela implique de savoir animer des délibérations au sein d'assemblées impliquant une multiplicité d'acteurs, de parties prenantes n'ayant pas forcément les mêmes intérêts.

Quand tu fais porter à tes spectateurs qui sont des victimes le poids de la libération de conflit, ou le poids de leur libération, ils ont souvent une marge de manœuvre individuelle, et, oui, ils peuvent apprendre ainsi à mieux communiquer. Les jeunes à l'école, avec leurs professeurs ou avec leurs agresseurs. Mais si l'école ne change pas sa façon d'agir avec les élèves, ou s'il n'y a pas un travail plus grand qui est fait, ils vont toujours devoir pédaler individuellement et s'adapter au système plutôt que le système ne s'adapte à eux.

Mise au jeu ne cesse pas de jouer dans les écoles, et, tout en faisant ses interventions, la troupe réfléchit à des façons d'impliquer les directeurs et les professeurs. Pour Luc, il faut que les adultes soient là. La programmation de Mise au jeu touche différents aspects de la réussite scolaire et a des effets positifs dans le changement de pratiques. Mais selon lui, il est inutile de présenter un spectacle sur le décrochage scolaire aux jeunes seulement, parce que c'est souvent l'école qui doit faire des réajustements et que les parents doivent également être mis à contribution.

Il faut donc changer de cible pour conscientiser toute une communauté sur son rôle et sa responsabilité dans un tel problème. Cela exige beaucoup de travail en amont afin que les gens comprennent bien les objectifs de l'intervention et de leur implication. Et beaucoup de suivis pour former des comités de réflexion afin que le changement s'opère : équiper les jeunes pour qu'ils continuent de se mobiliser, qu'ils mènent des actions créatives contribuant à influencer et à transformer peu à peu leur environnement. Toutes ces stratégies dépassent bien sûr le simple fait de vendre une intervention de théâtre forum à une école. D'ailleurs, une des pistes envisagées par Luc pour le développement de l'entreprise passe par des partenariats avec des groupes de recherche scientifique et universitaire.

Défis de financement

La participation du public fait la particularité de Mise au jeu, mais constitue également un handicap à l'égard de son financement. Mise au jeu est à cheval entre les milieux communautaire et artistique. En effet, n'étant pas considérée comme une entreprise artistique, elle n'est pas admissible aux subventions de fonctionnement des Conseils des arts, au niveau fédéral ou provincial. Le financement se fait principalement par projet ou par commande. À l'aide d'appels d'offres ou d'invitations, la troupe développe plusieurs techniques et perfectionne certains aspects de sa démarche pour les besoins de clients. Demeure la recherche de financement privé (organismes, collaborateurs, fondations) permettant de développer des actions à plus long terme. Mise au jeu identifie quelques donateurs potentiels pouvant s'allier à sa mission et procède à des demandes de fonds. En outre, une nouvelle forme de financement émerge de la collaboration entre différents groupes de recherche et de concertation (CRÉMIS¹⁴, Chantier d'économie sociale du Québec) où la compagnie de théâtre agit en tant que partenaire. Luc Gaudet voit aussi, dans ces partenariats, une façon de faire évoluer la mission

de l'organisme vers une dimension législative (d'influence sur les propositions de loi) pour ainsi créer un impact plus large, notamment auprès des décideurs.

Depuis quelques années, Mise au jeu travaille en collaboration avec des groupes d'organismes. Outil de paix, notamment, mais aussi des groupes universitaires comme le CRÉMIS. Ce centre affilié universitaire a pour mission d'étudier les inégalités sociales et les stratégies alternatives de participation citoyenne. Il participe à un projet sur le changement des pratiques dans les CLSC¹⁵ et les CSSS au Québec, spécifiquement dans la gestion des pratiques citoyennes : comment donner plus de pouvoir aux clients, aux patients ou aux marginaux de la communauté dans la structure du système de santé ? Tout le processus est documenté, et les résultats de recherche démontrent que le théâtre peut servir à mobiliser des individus, des professionnels, une communauté et arriver à changer les pratiques, mais c'est un processus continu. Chez Mise au jeu, la démarche de théâtre participatif devient une plateforme de délibération vers la mobilisation citoyenne.

Luc est en train de repenser la stratégie de Mise au jeu et décide de diriger plus activement le volet de la recherche. Il lui importe d'aller puiser des ressources pour parfaire la compréhension de sa démarche. Créer des alliances et soutenir une présence représentative permettant l'obtention du financement nécessaire afin que Mise au jeu se retrouve au service d'un processus de changement plus vaste.

La recherche est une clé importante dans la réalisation de projets de cette envergure. Or, pour obtenir le financement, Luc croit que les ministères, les subventionnaires et autres bailleurs de fonds veulent avant tout être convaincus par des études empiriques quantitatives. Un petit organisme à vocation sociale ne peut plus se contenter de produire des rapports d'évaluation qualitatifs sur les impacts de ses activités. Luc souhaite donc se prévaloir de cet arsenal de chercheurs, lancer des projets de recherche qui justifient son travail, et enfin, rédiger des articles qui laisseront des traces et contribueront à démontrer la légitimité de la démarche.

15

Les CLSC sont des Centres locaux de services communautaires et ils font partie des CSSS, Centres de santé et de services sociaux.

Défis de gestion

En tant qu'OBNL, Mise au jeu est tenue de posséder un conseil d'administration. Le CA d'origine a cependant évolué. De quelques membres de la troupe fonctionnant plutôt comme une coopérative dans la prise de décision, Luc a monté une équipe administrative chevronnée comprenant des gens du monde des affaires et des experts provenant de différents milieux. C'est avant tout par souci de crédibilité auprès des bailleurs de fonds que Luc se résout à élargir la constitution de son CA, en intégrant des professionnels reconnus pour leurs compétences et leur engagement dans leurs champs d'activités. En outre, un CA formé des membres de l'entreprise finit par tourner en rond et ressasser les mêmes idées. Ainsi, cette ouverture permet d'insuffler un vent nouveau dans la gestion de la compagnie. Qui plus est, il y a une visée stratégique dans le développement des affaires à élargir le CA. C'est aussi l'ouverture sur de nouveaux réseaux et, éventuellement, de nouvelles occasions de financement et de collaboration. Pour l'instant, le CA est composé de sept membres, incluant Luc, quoique ce dernier souhaite recruter deux autres membres pouvant apporter leur appui dans le domaine de la trésorerie, de la comptabilité ainsi que dans le secteur de la recherche de commandites et de fonds privés.

Comme gestionnaire, Luc souhaite profiter de l'expertise du CA et mettre tous ses membres à contribution. Des comités s'organisent, par exemple pour une campagne de financement par dons individuels, pour l'obtention de financement de fondations privées, ou encore, pour le suivi des commandites. Le travail de mobilisation et de structuration d'une équipe munie d'un plan solide et pouvant concrétiser ses intentions, voilà ce qui préoccupe Luc. Mobiliser un CA demande beaucoup de temps et d'énergie, et le gestionnaire est content de voir naître des initiatives hors des réunions officielles, sans en être le principal instigateur. Bien qu'il se sente responsable de la coordination des différents comités qu'il souhaite mettre en place, Luc aime que les choses avancent sans que son aide soit requise au sein de tous les comités. Sa tâche administrative peut ainsi être allégée. Par ailleurs, un CA présente des exigences administratives plus resserrées. Luc pense que :

les membres ont le souci de maintenir l'équilibre entre rentabilité économique et mission, mais qu'au bout du compte, ils sont beaucoup plus soucieux de leur portefeuille, puisqu'ils possèdent une responsabilité financière. Je dois passer bien du temps afin de les sécuriser et de leur démontrer que tout est sous contrôle.

Luc ressent de la pression de la part du CA. Il a l'impression de devoir constamment faire ses preuves et être particulièrement précis en ce qui concerne la situation financière et le rendement.

On est dans une phase un peu plus tranchée en ce moment, et tout ça me draine pas mal d'énergie. Je ne perds pas de vue la mission, la dimension artistique, l'investissement en formation, mais en ce moment je me trouve dans une phase de rattrapage en gestion.

Il faut savoir que l'année 2011 a été rude pour Mise au jeu qui accuse un déficit important. Un déménagement qui prend beaucoup de temps, d'argent et d'énergie en est la cause principale. Mais c'était aussi une année d'investissement, d'abord, dans la qualité du produit en embauchant un directeur technique qui s'assure du bon déroulement des interventions, mais surtout un investissement en temps et énergie consacrés au développement de projets de longue haleine qui ont un impact direct sur la mission de l'organisme. Ces efforts rapporteront sans doute à long terme, mais les frais fixes de fonctionnement demeurent la hantise de Mise au jeu, puisqu'elle n'est pas admissible aux programmes de subventions gouvernementales. Les frais fixes de fonctionnement sont pourtant assez élevés : cinq employés rémunérés, un local pour les répétitions et l'entreposage des décors, etc.

Lorsqu'on fait le calcul des coûts, chaque fois qu'on ouvre la porte le matin et lorsqu'on la referme le soir, avec tous les projets mis en place, en se basant sur l'année passée, on se retrouve déficitaire. C'est douloureux comme portrait.

L'objectif est alors d'aller à la recherche d'un financement récurrent pour assumer ces frais. C'est donc rempli de bonne volonté que Luc répond aux exigences du conseil d'administration. Mise au jeu est en train

de mettre en place des outils de gestion qui permettront de maintenir les choses à jour. *«Je ressens le besoin de proposer des mécanismes de contrôle de gestion dans mon travail de gestionnaire»*, dit-il.

Luc travaille à la mise sur pied d'un outil de planification financière, dont le but est de présenter l'ensemble des services, les budgets pour chacun des projets, et finalement, le portrait général de la rentabilité. Il formate, en parallèle, un outil de calcul des liquidités annuelles muni d'un tableau de bord intégré. Il fait appel aux services d'un consultant en comptabilité pour créer ce qu'il surnomme ironiquement «la bête». Cet outil très complexe, que seul Luc peut manipuler, a été simplifié par un étudiant en comptabilité qui en a fait son stage de recherche. Si «la bête» est en voie de devenir un outil utilisable pour présenter et rendre des comptes au CA, elle aura surtout permis à Luc de faire le ménage dans une comptabilité qui jusqu'alors se faisait pratiquement à la main. *«J'ai l'impression de posséder un meilleur contrôle, une meilleure maîtrise de la situation. C'est ce que je souhaitais, et maintenant, ça y est, je l'ai. L'outil n'est pas encore complètement fonctionnel, mais il nous aide tout de même à obtenir un portrait plus clair de la situation.»*

Le jeune stagiaire n'a pas que contribué à la simplification de l'outil de planification financière puisqu'il s'occupe aussi du système d'entrées comptables. Dans son mode de gestion par projet, Mise au jeu possède un système qui demande à chaque employé de détailler ses heures de travail par projet. Ainsi, cela permet à Luc d'observer l'avancement des projets, ce qu'ils coûtent et ce qu'ils rapportent. C'est cependant un processus long et fastidieux qui recèle énormément d'entrées de salaires différentes puisque chacun travaille en même temps sur cinq, six ou sept projets. De plus, un problème relatif à cette tenue de livre - et qui explique partiellement que Mise au jeu ait fait face à une situation financière délicate tardivement - émane du fait que les bilans comptables ne sont pas produits assez rapidement, ceux-ci accusant quelque deux ou trois mois de retard.

Dorénavant, Luc prévoit utiliser une comptabilité à l'aide de tableaux distincts pour chacun des projets permettant ainsi de tenir à jour leur suivi de façon systématique. *«Je vais avoir accès aux tableaux et avoir la marge des bénéfices planifiée des projets. Je vais pouvoir exiger un rapport sur une base mensuelle. Puis on va dégager la comptabilité.»* Ensuite, les salaires s'inscriront dans les coûts fixes à l'aide

de feuilles de temps. De cette façon, *«je serai en mesure d'observer comment les membres de l'équipe répartissent et utilisent leur temps à l'intérieur des projets»*.

La gestion par projet semble représenter un avantage sur le calcul de la rentabilité. Par contre, le piège de ce type de gestion réside dans la possibilité de perdre de vue la mission globale de l'entreprise. *«En fonctionnant par projet, on est en mesure de parler de chacun des projets, mais on délaisse notre travail de mission»*, dit Luc. Or, la mission d'une telle entreprise de transformation sociale est ce qui doit attirer les donateurs philanthropes. Pour l'instant, l'accent est entièrement mis sur la santé financière, et Luc s'inquiète du déséquilibre que cela entraîne. *«On n'est plus tout à fait habile sur le plan stratégique pour réaliser notre mission au-delà des services fournis et des projets.»* Le défi, ici, est de reprendre cette réflexion sur la mission présentée dans la section précédente.

J'ai passé les six derniers mois à tenter de me faire une tête là-dessus. Je réfléchis toujours, mais je me sens usé, voire perdu ces derniers temps à essayer de tout recadrer, à faire les preuves. Et je suis toujours dans mes outils financiers.

Il importe à Luc de réajuster la rentabilité de chacun des projets ainsi que le respect de la mission dans la prise de décision de développement. L'essentiel de son temps est donc partagé entre les tâches administratives et la coordination des projets dont il est responsable. Luc sent qu'il est en mode de rattrapage sur ses projets, notamment parce que les tâches administratives l'occupent de plus en plus. La compagnie est plongée dans une période de restriction budgétaire. Or, Luc est un gestionnaire qui consulte beaucoup son équipe, qui teste les idées. Bien qu'il croie en la force de sa gestion collective sur la mobilisation de l'équipe, il est conscient que cette gestion est trop lente. Cet effort de rationalisation exerce aussi une pression sur les employés. Ils sont sollicités pour chercher ou produire de l'information, travail qui s'ajoute aux tâches déjà importantes. En voulant minimiser la charge administrative des employés et maximiser le temps alloué aux projets rentables, Luc crée inévitablement un malaise au sein de l'équipe. Il doit retirer des fonctions à certains employés et en ajouter à d'autres afin que le temps soit utilisé de façon plus efficace. On réaffecte et on négocie à l'intérieur de l'équipe.

Dans ma journée, je suis ballotté entre plusieurs fonctions. À un moment donné, j'ai des comptes à rendre relativement à un projet que je gère, puis je repars m'occuper de tâches dans le but de systématiser nos façons de faire, clarifier les descriptions de tâches, répondre aux questions des autres membres de l'équipe. Le temps est morcelé. C'est vraiment imparfait! À la fin de la journée, je n'ai pas le sentiment d'avoir avancé.

Luc se demande de quelle façon innover dans ses autres projets en même temps qu'il opère cette rationalisation. Il fait partie de groupes de recherche qui le nourrissent dans sa réflexion sur la reformulation de la mission. Comme une «grosse bouillabaisse qui mijote. Heureusement qu'il y a ça, ce fleuve lent! J'aurais le goût de m'y baigner davantage, mais je fais comme je peux». Luc semble pourtant confiant d'être en voie de reprendre le contrôle, de développer un maximum d'outils et de redresser la situation de l'entreprise. Ensuite, «il faudra "peser sur le gaz"!» dit-il avec enthousiasme. «Et d'une manière artistique. Avec nos projets, il faut capter l'attention d'un plus grand nombre de gens, les intéresser à ce qu'on fait. On va finir par y arriver, je pense!»

Annexe 6.1

**Que faisons-nous?
(Services offerts par Mise au jeu¹⁶)****Théâtre forum**

Le théâtre forum est une forme d'intervention interactive et participative que Mise au jeu place au cœur de ses activités et de sa démarche auprès de publics jeunes et adultes.

De quoi s'agit-il?

Un théâtre forum, c'est d'abord une pièce de théâtre qui met en scène des réalités connues du public tout en illustrant des impasses. C'est ensuite un forum, où, dans un contexte convivial, les spectateurs sont invités à intervenir à certains moments de la pièce pour proposer des solutions.

Nous favorisons la participation du public, car ce sont les personnes présentes qui connaissent les améliorations à apporter aux situations problématiques présentées dans la pièce. Nous sommes là pour leur donner un espace de prise de parole, de débat, d'échanges et de recherche de solutions.

Nous ouvrons cet espace d'échange de différentes manières:

- › Avant l'intervention théâtrale participative: en recueillant du contenu sur le thème central qui sera abordé et les problématiques qui y sont reliées, et ce, afin de créer une intervention réaliste. En complément de documentation écrite, nous menons des entrevues ou animons des *focus groups*.
- › Pendant l'intervention: en faisant réagir les participants aux interventions théâtrales présentées, en les invitant à partager leur point de vue, proposer des idées et expérimenter des solutions sur scène en interaction avec nos acteurs, nous laissons les participants s'exprimer.

Mise au jeu crée et joue des pièces de théâtre forum destinées à des publics jeunes (dans les écoles secondaires) et adultes. Découvrez nos outils destinés aux jeunes et aux adultes.

Cinéma forum

Le cinéma forum est une forme d'intervention participative qui s'appuie sur une œuvre cinématographique, un court-métrage de 15 à 20 minutes environ, pour créer une interaction avec le public sous la forme d'échanges, de partage de points de vue et de recherche de solutions aux problèmes vécus par les personnages du film.

C'est en 2009 que Mise au jeu conçoit et développe son premier outil de cinéma forum, H... muet, destiné aux jeunes de secondaire, qui aborde l'homosexualité et la prévention de l'homophobie. Depuis, six productions cinématographiques participatives ont vu le jour, abordant des thématiques variées (communication et changement dans les organisations, relations entre autochtones et non autochtones, rapports égalitaires femmes-hommes, VIH et maison d'hébergement, etc.). Mise au jeu assure toutes les étapes de création du film, de la scénarisation au montage final, en passant par la distribution des acteurs, la constitution de l'équipe technique, le choix des lieux de tournage et la réalisation. Sur demande, nous concevons également les visuels du film (affiche, étiquette et boîtier).

Par la suite, Mise au jeu élabore le canevas de l'animation du forum relatif au film et anime la séance complète de cinéma forum. Notre équipe offre également un volet formation aux techniques d'animation de cet outil pour permettre aux organisations de l'utiliser de manière autonome auprès de leurs publics.

Capsules vidéo

Mise au jeu conçoit et réalise également, pour ses partenaires, des capsules vidéo de trois à cinq minutes, pouvant s'intégrer à une intervention participative (dans le cadre d'un colloque, d'un congrès ou d'un rassemblement professionnel) ou à un plan de formation. Quelques réalisations :

- › *Entre vous et moi* : impacts des liens de proximité sur les soins apportés en soutien à domicile
Partenaire de création : Comité régional de promotion des liens de proximité de Lanaudière.

- › *En âge et en images*: relations intergénérationnelles
Partenaire de création: Institut du Nouveau Monde.

Créations sur mesure

- › Nous vous écoutons.
- › Nous mettons notre expérience en création et animation d'interventions théâtrales participatives à votre service.
- › Nous trouvons ensemble la meilleure formule pour vous.

Depuis 23 ans, nous créons des interventions participatives dans de nombreux secteurs d'activités. Découvrez notre portfolio pour avoir un aperçu des thématiques sur lesquelles nous sommes déjà intervenus.

Pourquoi utiliser le théâtre participatif?

Le théâtre participatif (théâtre forum) permet de présenter des sujets à débattre, des réflexions à poursuivre, des défis à relever, dans un climat convivial, sensible et humoristique. La partie interactive liée à l'intervention théâtrale offre aux participants la possibilité d'exprimer leurs points de vue, d'émettre leurs visions des choses et leurs solutions afin de passer à l'action autour des enjeux abordés.

Comment procède-t-on?

L'organisation désireuse de faire appel à notre expertise nous soumet son projet, ses besoins et la thématique et les questions qu'elle souhaite aborder lors de son événement. Tenant compte de différents paramètres (nature de l'événement, sujets, délais, type de public, budget, etc.), l'équipe de Mise au jeu propose un devis précisant les différentes formules d'animation possibles et leurs coûts. Par la suite, une rencontre s'organise entre l'organisation et Mise au jeu pour préciser le contenu qui devra être présenté et signer l'entente. La conception de l'intervention est validée par l'organisation tout au long de son élaboration.

Questions à se poser

Avant de nous contacter ou de réfléchir ensemble, voici quelques questions intéressantes à se poser :

- › Quel est l'objectif particulier de l'intervention théâtrale en lien avec l'objectif de l'événement?
- › À quel(s) moment(s) l'équipe Mise au jeu interviendra dans l'événement?
- › Les durées de l'intervention ou des interventions?
- › Qui seront les participants?
- › Quelles sont leurs attentes et leurs préoccupations?
- › Combien seront-ils?
- › Quelles sont les dispositions du lieu de la représentation?
- › Qu'est-ce qui a été fait déjà lors de rencontres précédentes?
- › Quels résultats souhaitons-nous atteindre?

Formules d'intervention

Le déclencheur sur mesure

Il s'agit d'une pièce de théâtre de 20 à 30 minutes, créée sur mesure pour un événement. Elle présente et illustre les sujets qui préoccupent les participants à la rencontre. Une partie interactive animée par un meneur de jeu (ou l'un des acteurs de la pièce qui devient animateur) complète la présentation de la pièce, afin de permettre aux participants d'exprimer leurs impressions, leurs préoccupations ou encore leurs questionnements. Cette partie interactive peut se dérouler de différentes manières :

- › par le théâtre forum : des mises en situation sont expérimentées par les participants en improvisant avec les comédiens ;
- › par le théâtre image : à partir de tableaux de certaines situations, les participants proposent des améliorations ;
- › par un simple échange animé de la scène à la salle.

Durée de l'interaction avec le public : entre 20 et 50 minutes (selon le nombre de participants, le temps alloué, le type de salle).

Le compte-rendu théâtral en plénière

Il présente, dans une série de tableaux et sur une narration dynamique, le climat et les fruits des échanges ayant eu lieu durant l'événement. Pour ce faire, nos intervenants comédiens assistent aux ateliers (ou conférences) pour saisir l'essentiel des propos des participants et le rendre de façon créative en plénière durant ou au terme de la rencontre. Très rassembleur et laissant les participants sur un élan positif! (Ce compte-rendu peut aussi être interactif.)

La micro-animation

Dans une micro-animation, les personnages se promènent dans les lieux de l'événement et interpellent directement les participants. Cette forme d'animation individuelle (un comédien peut s'adresser à un participant à la fois) permet de relancer le participant sur un sujet précis, lui laissant la chance de s'exprimer plus librement que ce qu'il ferait en grand groupe.

Le maître de cérémonie

Mise au jeu s'assure d'animer l'ensemble de l'événement en présentant chaque étape de la rencontre, en annonçant les personnes-ressources, en animant les échanges et en interpellant les participants afin de les rassembler autour de préoccupations communes.

Théâtre *in situ*

La ville héberge une multitude de réalités, opposées, confrontantes et confondantes que l'on choisit le plus souvent de ne pas voir par peur de l'autre, par habitude ou tout simplement par manque de temps. C'est un des plaisirs du voyage que de se laisser fondre dans le paysage à la rencontre des gens qui tissent l'histoire d'une réalité à ce moment-là, dans ce lieu-là. Nos interventions de théâtre *in situ* proposent aux spectateurs ce type de voyage et de dérive.

Par l'entremise d'un guide humain ou d'un audioguide, le spectateur déambule dans le site (édifice, rue, quartier) en se laissant conduire par de multiples voix qui témoignent de la complexité et de l'intensité

de la dynamique humaine ou historique du lieu. Musique, bruits ambiants viennent composer une trame sonore qui invite le spectateur à la dérive des histoires des uns et des autres, à la découverte du site. À tous moments, le spectateur pourra s'attarder avec les personnes rencontrées, qu'ils soient comédiens ou pas. L'itinéraire sera le même pour tous les voyageurs, mais l'intensité du voyage très variable.

Théâtre législatif

Un théâtre législatif, c'est d'abord une pièce de théâtre qui met en scène des réalités connues du public, illustrant des impasses. C'est ensuite un forum où, dans un contexte convivial, les spectateurs sont invités à intervenir à certains moments de la pièce pour proposer des solutions constructives et formuler, en bout de parcours, des projets de réglementations municipales ou de lois en guise de réponse collective aux impasses qui perdurent.

Déambulatoires

La formule du parcours audioguidé, permet au visiteur de déambuler dans un site particulier à son rythme et de manière autonome; le fait d'avoir les écouteurs sur les oreilles permet au visiteur d'entrer dans une espèce de bulle qui le concentre sur ses découvertes. Qu'il soit habitué ou non à ce territoire extérieur ou intérieur, le parcours audioguidé incite à percevoir le lieu sous un angle nouveau et d'une manière conviviale tout en respectant l'environnement.

La conception de bandes sonores de parcours audioguidé est une des expertises de Mise au jeu.

Formations consultations

Ce volet de notre programmation regroupe des activités que nous concevons sur demande telles que des sessions d'activités créatives et de discussions de groupe, permettant l'évaluation participative, l'expression de besoins communs et la définition d'un éventail de solutions appropriées.

Recherches participatives

Pour que les gens deviennent acteurs de changement dans leur milieu, l'équipe de Mise au jeu a développé dans les dernières années une approche créative à la recherche participative. Cette approche se concrétise par l'élaboration d'une série de sessions d'activités créatives et de discussions de groupes, permettant l'évaluation participative, l'expression de besoins communs et la définition d'un éventail de solutions appropriées pour les membres de la communauté participante.

Cas 7

Manon Barbeau

Le lien à l'autre¹

Cas produit par

Anne-Marie Panneton et le professeur Laurent Lapierre²

-
- 1 © HEC Montréal 2015. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. La *Revue internationale de cas en gestion* est une revue électronique (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg/>>), ISSN 1911-2599. Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Déposé sous le n° 9 40 2014 003 au Centre de cas HEC Montréal, 3 000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
 - 2 Anne-Marie Panneton est responsable - Organisation d'activités et étudiante au DESS en gestion d'organismes culturels à HEC Montréal; Laurent Lapierre est professeur associé à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal.

*Je ne suis pas bien du tout assis sur cette chaise / Et mon pire malaise
est un fauteuil où l'on reste / Immanquablement je m'endors et j'y meurs.
Mais laissez-moi traverser le torrent sur les roches / Par bonds
quitter cette chose pour celle-là / Je trouve l'équilibre impondérable
entre les deux / C'est là sans appui que je me repose³.*

Hector de Saint-Denys Garneau, « C'est là sans appui »

L'abandon

Un dimanche du mois d'août 1952, Manon Barbeau, trois ans, part en autobus avec ses parents. Direction : une garderie de la région des Laurentides, au nord de Montréal. Elle ne le sait pas encore, mais elle ne rentrera pas avec eux à Montréal : ses parents ont planifié son abandon.

Suzanne avait décidé d'aller reconduire Manon à Mont-Rolland⁴ et je n'y allais pas, puis à la dernière minute, nous étions tous les trois dans l'autobus [...] J'avais le cœur serré de laisser Manon, je l'aime beaucoup⁵.

Pour son père Marcel, il s'agit d'une solution temporaire aux graves difficultés financières de la petite famille qui, espère-t-il, « sera réunie bientôt dans une grande harmonie⁶ ». Mais pour sa mère, il n'y a pas de retour en arrière possible. Suzanne Meloche, 26 ans, peintre et poète, a décidé de quitter définitivement mari et enfants. Des indices sur ses motivations percent à travers ces quelques mots que Marcel Barbeau écrit à son « père spirituel » et ami, le peintre québécois Paul-Émile Borduas :

J'ai passé un mois d'une tension terrible. Il y a quelques jours, je disais à Suzanne que tout était fini, que nous ne nous reverrions plus. Maintenant je pense tout le contraire, je trouve Suzanne magnifique, et je l'aime assez pour comprendre tous ses actes [...]

3 Hector de Saint-Denys Garneau (1972). « C'est là sans appui », *Poésies. Regards et jeux dans l'espace*. Les Solitudes, Montréal, Fides, p. 31.

4 La municipalité de Mont-Rolland a été fusionnée à celle de Sainte-Adèle en 1997 (<<http://grandquebec.com/laurentides/mont-rolland/>>, consulté le 2 octobre 2017).

5 Marcel Barbeau (1998). « Lettre à Paul-Émile Borduas datée du 16 septembre 1952 », *Études françaises*, vol. 34, n^{os} 2-3, automne-hiver, p. 270-271.

6 *Ibid.*

Ce qu'elle fait m'a fait ouvrir les yeux, et maintenant, je suis conscient de beaucoup de choses. Je crois que Suzanne va vers ses désirs les plus profonds et que ses désirs sont ses devoirs les plus profonds⁷.

Se faire un devoir de suivre ses désirs : on se croirait dans les années 1970, époque des *hippies*, du *flower power*, des communes et de l'amour libre. Nous sommes pourtant en 1952. C'est l'époque de la «Grande noirceur⁸». Le Québec est dirigé par Maurice Duplessis, le chef de l'Union nationale, et son gouvernement affiche un conservatisme étouffant. Le clergé exerce encore une influence immense dans les domaines de l'éducation, de la santé, et même dans la sphère privée, encourageant les femmes à avoir des enfants à répétition et les menaçant de l'enfer si elles ne s'exécutent pas. Les Québécoises n'ont le droit de vote que depuis une douzaine d'années⁹.

Si l'acceptation de Marcel Barbeau face au désir de liberté de son épouse est révolutionnaire pour l'époque, elle illustre bien l'esprit du *Refus global*, un manifeste rédigé par Paul-Émile Borduas et cosigné quatre ans plus tôt, le 9 août 1948, par 15 artistes «automatistes» dont Barbeau.

Le Refus global : place à l'amour!

La honte du servage sans espoir fait place à la fierté
d'une liberté possible à conquérir de haute lutte.

Au diable le goupillon et la tuque!
[...] Le règne de la peur multiforme est terminé.
[...] Notre devoir est simple.

7 Marcel Barbeau (1998). «Lettre à Paul-Émile Borduas datée du 16 septembre 1952», *op. cit.*

8 Depuis une vingtaine d'années, plusieurs sociologues et historiens ont travaillé à relativiser le concept de la «Grande noirceur» que d'aucuns ont même qualifié de «mythe». L'article du journaliste Christian Rioux sur le site de *Vigile.net* donne un aperçu de cette relativisation. Le présent cas reflète toutefois la perception de Manon Barbeau quant à son expérience de l'époque, perception qui transparaît dans plusieurs de ses œuvres et qui est partagée par une bonne partie des membres de sa génération.

9 Au Québec, les femmes ont obtenu le droit de vote le 25 avril 1940. Pour plus de détails, voir le site du Directeur général des élections du Québec.

Rompre définitivement avec toutes les habitudes de la société, se désolidariser de son esprit utilitaire. Refus d'être sciemment au-dessous de nos possibilités psychiques. Refus de fermer les yeux sur les vices, les duperies perpétrées sous le couvert du savoir, du service rendu, de la reconnaissance due. Refus d'un cantonnement dans la seule bourgade plastique, place fortifiée mais facile d'évitement. Refus de se taire - faites de nous ce qu'il vous plaira, mais vous devez nous entendre - refus de la gloire, des honneurs (le premier consenti) : stigmates de la nuisance, de l'inconscience, de la servilité. Refus de servir, d'être utilisables pour de telles fins. Refus de toute INTENTION, arme néfaste de la RAISON. À bas toutes deux, au second rang!

Place à la magie!
 Place aux mystères objectifs!
 Place à l'amour!
 Place aux nécessités!

[...] Sans repos ni halte, en communauté de sentiment avec les assoiffés d'un mieux-être, sans crainte des longues échéances, dans l'encouragement ou la persécution, nous poursuivrons dans la joie notre sauvage besoin de libération¹⁰.

C'est ainsi que se conclut le manifeste du *Refus global* de Paul-Émile Borduas et ses disciples qu'on appelle à l'époque les « automatistes » parce que leur démarche artistique vise l'expression de l'inconscient. Plusieurs membres du groupe sont ses élèves à l'École du meuble de Montréal; les autres, des amis de ces derniers.

Les signataires, huit jeunes hommes et sept jeunes femmes, tous dans la vingtaine, sauf Borduas qui a 43 ans et Fernand Leduc qui a 32 ans, pratiquent plusieurs disciplines : Bruno Cormier, Claude Gauvreau et Thérèse Renaud sont écrivains et poètes; Muriel Guilbault est comédienne; Maurice Perron est photographe; Madeleine Arbour est designer; Louise Renaud est éclairagiste; Françoise Riopelle

10

Paul-Émile Borduas (1948). *Le refus global*, disponible en ligne sur le site *Encyclopédie de L'Agora*, <http://agora.qc.ca/documents/paul_emile_orduas--le_refus_global_par_>, consulté le 2 octobre 2017.

et Françoise Sullivan sont entre autres danseuses et chorégraphes ; Pierre Gauvreau, Marcelle Ferron, Jean-Paul Mousseau, Jean-Paul Riopelle, Fernand Leduc et Marcel Barbeau sont surtout peintres¹¹. La multiplicité de la pratique des arts par les artistes du groupe encourage les transgressions disciplinaires.

Par sa radicalité, [le *Refus global*] débordait en effet les questions strictement formelles et les spécificités disciplinaires en confrontant directement les rapports entre l'art et la vie. L'éventail des disciplines pratiquées par les automatistes exprimait cette ouverture radicale et répondait aux visées du groupe d'abolir toutes les conventions et toutes les barrières quelles qu'elles fussent. Les moyens artistiques n'importaient qu'en autant qu'ils étaient voués à l'expression spontanée de l'inconscient, à la révélation d'une réalité « autre¹² ».

Le *Refus global* est un grand texte de protestation et de dénonciation. « Ce fut un énorme “oui”, qui prit l'enveloppe d'un “non”¹³ », comme l'écrivit Pierre Vadeboncoeur au début des années 1960.

Le « non » signifiait « refus » de toutes ces vieilleries, ces arriérations, ces limitations à la parole et à l'initiative, qui empêchaient le Québec d'alors de se développer comme un peuple normal dans la Modernité du monde. On interdisait par exemple aux artistes de peindre des nus, de danser, de lire certains livres, bref on manifestait au Québec une pudibonderie excessive... Pourquoi? Par crainte, disait-on, que les jeunes « perdent leur âme »¹⁴.

Et pourquoi Pierre Vadeboncoeur parlait-il d'un « oui » en forme de « non »?

11 Voir l'annexe 7.1 pour les titres de chacun des signataires.

12 Rose-Marie Arbour (1994). « Identification de l'avant-garde et identité de l'artiste: les femmes et le groupe automatiste au Québec (1941-1948) », *RACAR*, vol. XXI, n°s 1-2, p. 7-21.

13 Tel que cité par Raymond Viger (2012) dans « Un cri de liberté: le *Refus global* », *Raymond Viger - Journal de la Rue* [blogue], 12 avril, <<https://journaldeelarue.wordpress.com/2012/04/12/cri-libert-refus-global-manifeste-peintre-quebecois-culture-paul-emile-borduas/>>, consulté le 2 octobre 2017.

14 *Ibid.*

Parce que derrière le « non », se déployait un « oui » tout aussi entier, une « acceptation globale ». Acceptation de quoi? D'une nouvelle ligne de pensée pour le Québec: c'est-à-dire un énorme « oui » à la jeunesse, « oui » à l'art, « oui » à l'innovation, « oui » au courage d'être, « oui » au renouvellement du monde¹⁵.

Si les signataires savent que le manifeste fera parler de lui et forcera le brassage d'idées, s'ils se doutent qu'il fera scandale, ils ne mesurent pas l'ampleur des représailles qui seront prises contre eux. « On espérait beaucoup, c'est pourquoi on a tant risqué », dira Marcel Barbeau à Manon¹⁶.

Peu après le lancement du *Refus global* à la librairie Tranquille de Montréal en 1948, Borduas perd son emploi à l'École du meuble. Lui et les membres de son groupe deviennent les cibles de la critique et des institutions québécoises. Pour échapper à cette intolérance qui leur rend la vie impossible, plusieurs comme Borduas, Jean-Paul Riopelle, Thérèse Renaud et Fernand Leduc, entre autres, quittent le Québec pour poursuivre leur carrière en Europe.

Marcel Barbeau et sa famille n'échappent pas aux difficultés. En 1950, avec son collègue peintre Jean-Paul Mousseau, sa femme Dyne et leur fille Katryn, ainsi qu'avec le producteur de films Paul Legault et sa conjointe, Barbeau installe les siens, dont sa fille Manon, en « commune » sur une ferme de Saint-Jean-Baptiste de Rouville. L'objectif: « par la coopération et le partage et par une culture rationnelle de la betterave à sucre, réunir au cours de l'été les revenus nécessaires à leur subsistance et au financement de leur production artistique au cours de l'hiver¹⁷ ». Malheureusement, l'aventure est un échec et la commune se dissout. Les Barbeau s'installent dans la région de Saint-Hilaire, car les loyers n'y sont pas chers, mais peu de temps après, au printemps 1951, ils déménagent à nouveau à Saint-Mathias, sur le bord de la rivière Richelieu.

Barbeau trouve un emploi d'artisan en finition de meuble à l'Office Equipment, premier importateur et fabricant de meubles de bureau de Montréal. Cet emploi lui offre une certaine sécurité

15
16
17

Ibid.

Manon Barbeau rapporte cette remarque de son père dans son film *Les enfants de Refus global*. Renseignements tirés du site Internet de Marcel Barbeau.

financière, ce qui le libère de l'obligation de maintenir un second emploi à l'épicerie de son oncle les fins de semaines. Cependant, les déplacements quotidiens du jeune peintre entre Saint-Mathias et Montréal lui laissent peu de temps pour son art¹⁸.

Le 9 mai 1951 naît François, le petit frère de Manon. En juin de l'année suivante, Marcel Barbeau se fait engager pour l'été comme professeur de sculpture sur bois par le Centre d'art de Sainte-Adèle, une station touristique dans la région des Laurentides au nord de Montréal. Mais cet emploi ne permet pas de régler les problèmes financiers de la famille, et sa femme Suzanne doit accepter temporairement un travail de secrétaire.

Les gagne-pain de Marcel et de Suzanne les empêchent de consacrer autant de temps qu'ils le souhaiteraient à leur carrière artistique. Or pour Marcel Barbeau et les signataires du *Refus global*, il est de la responsabilité de l'artiste de faire épanouir son talent. Quelque chose freine le créateur? Il faut l'écartier. Même s'il s'agit de la famille, perçue d'ailleurs par les contestataires comme une oppressante valeur de droite.

Lorsque sa femme décide de tout quitter, elle lui donne, en fait, un exemple du sacrifice qu'il faut être prêt à faire pour se réaliser comme artiste. Malgré son rêve de voir bientôt sa famille réunie, Marcel Barbeau choisit, aussi, de faire ce sacrifice.

Je m'appelle Merline¹⁹, j'ai quatre ans, je ne suis pas baptisée et je vis seule.

Mon père est parti écrire des vers à Vancouver. Ma mère travaille loin d'ici, comme secrétaire chez les Black Panthers. Ça rime. Ce n'est pas volontaire, c'est génétique.

On m'a placée dans une garderie avec mon petit frère. C'est lui que j'aime le plus. Il s'appelle Thomas.

Le propriétaire de la garderie m'aime et je l'aime aussi. Il m'appelle «ma petite». J'ai besoin d'être la petite de quelqu'un. Il caresse mes cheveux. Il dit que je suis belle et gentille. C'est vrai et c'est forcé: je ne veux plus qu'on me laisse tomber²⁰.

18

Ibid.

19

Merline s'écrira avec un y plus tard dans le roman.

20

Manon Barbeau (1991). *Merlyne*, Montréal, Boréal, chap. 1, p. 11.

Manon, trois ans, et son frère François, un an (arrivé une semaine avant elle), restent ensemble quelque temps à la garderie avant d'être séparés. François est placé en famille d'accueil alors que Manon est recueillie par deux de ses tantes.

Une enfance marginale

Ma famille a donc éclaté, et ce sont les sœurs de mon père qui m'ont recueillie. Donc je viens de ce contexte-là, qui est une marginalité en partant. Mon frère a fait deux foyers d'accueil, je pense... mais en tout cas, il a surtout été adopté en Abitibi. Je ne l'ai pas revu avant l'âge de 20 ans. Il est schizophrène²¹.

Flash-back. J'ai dix-neuf ans. Le téléphone sonne chez Aurore et Souris. C'est pour moi. Quelqu'un m'annonce que mon frère est en ville. À portée de ma main. À l'hôpital. On ne se fait pas poster n'importe où et à n'importe qui sans que ça marque un peu. Je vais le voir. Je le cherche parmi les patients de l'aile psychiatrique. Derrière la porte verrouillée, il y a plusieurs sortes de fous. Des qui parlent seuls et des zombis. Des qui crient fort et des qui se taisent. Je ne reconnais pas tout de suite le mien. Ça n'est plus un bébé. Il porte une jaquette blanche et revient d'un électrochoc. Je le reconnais par élimination. Je me jette dans ses bras en espérant ne pas me tromper. Nos corps se heurtent et font tchin tchin! C'est lui. C'est mon petit frère. Celui que j'aime le plus.

Je le tiens dans mes bras. Il est plus grand que moi, un peu absent, étonné que je ne sois pas blonde. Déçu que je n'aie pas l'air doux.

Pendant quelques semaines, on joue au petit cochon dans la cour de l'hôpital. C'est à ça qu'on fait jouer les fous. On en place plusieurs en cercle. Il y en a un qui court et qui jette

un mouchoir par terre derrière un autre fou. Ce dernier doit ramasser le mouchoir et essayer de rattraper celui qui l'a jeté. On joue aussi à ça quand on a quatre ans.

Quand on juge que mon petit frère est normal, on le laisse sortir. Je le prends chez moi avec sa Bible. Il ne fait rien sans elle: il se prend pour le Christ. C'est une façon comme une autre de rendre son désespoir tolérable²².

Retour à la réalité. Pauline et Janine Barbeau, deux des trois sœurs de Marcel, accueillent donc leur nièce Manon. Elles sont célibataires toutes les deux et habitent ensemble, avec leur mère (la grand-mère chérie de Manon), sur la rue Boyer, au cœur du Plateau Mont-Royal, c'est-à-dire dans un milieu très modeste et relativement fermé. L'une travaille dans l'assurance et l'autre, qui est comptable, travaille à la laiterie J.J. Joubert Limitée située sur la rue St-André à Montréal.

Il y avait encore, dans son temps, des voitures tirées par des chevaux et qui passaient le lait le matin. Nous étions les seuls à manger du yogourt. Je me souviens de ça parce que c'était quand même une enfance un peu particulière. Nous habitons le Plateau, mais avec une ouverture à autre chose.

Pour arriver à joindre les deux bouts, les sœurs Barbeau louent une pièce de leur appartement à des chambreurs, s'obligeant à partager, elles et Manon, la même chambre pendant plusieurs années. Elles n'ont pas d'hommes dans leur vie ou très peu, Pauline étant assez critique à l'égard de l'autre sexe alors que Janine est plus romantique. Libres, elles ont décidé d'élever un enfant toutes seules, ce qui n'est certainement pas commun pour l'époque. Elles ont aussi, à la maison, tous les livres «à l'Index» donc interdits par le clergé.

Elles étaient curieuses, elles avaient des valeurs, elles étaient très ouvertes. Mes tantes n'étaient pas du tout racistes. À l'adolescence, déjà tout ce qui était racisme et expression formulée contre l'autre me révoltait de façon très émotive. Lorsque le mouvement féministe

est passé, j'y ai adhéré sans le ressentir viscéralement parce que j'avais l'exemple de mes tantes qui s'étaient toujours débrouillées toutes seules.

Pauline joue plutôt un rôle de mère pour Manon, et Janine, plutôt celui de grande sœur. Manon Barbeau les aime beaucoup. Elle se souvient de fous rires et d'une très grande attention à l'écriture. À l'époque, Pauline peint et écrit très bien. Elle et Janine constituent pour Manon une protection, «une barrière contre le danger», surtout après le décès de la grand-mère de Manon.

J'aimais vraiment beaucoup ma grand-mère et elle me le rendait. Elle me berçait et m'appelait «mon trognon». Elle est morte quand j'avais sept ans, après une longue et terrifiante maladie. J'avais un lien très fort, très intime avec elle. C'était celui, essentiel, qu'il me restait. Je suis un peu morte avec elle.

L'école

Manon est une petite fille méditative, contemplative et très fragile qui aimerait avoir une «signature particulière». Elle ne veut pas être comme tout le monde. Le voudrait-elle, elle ne le peut pas : ses bases ne sont pas celles, solides, de la plupart des enfants de son âge. Elle marche sur des plaques tectoniques mouvantes, cherchant seulement à survivre à son histoire. Afin de se démarquer, elle écrit de la poésie. Un de ses premiers poèmes est même publié dans un journal local. De 8 à 11 ans, elle est pensionnaire, ce qu'elle trouve insupportable. Elle découvre assez rapidement qu'elle est non seulement anonyme, mais marginale. Les religieuses qui lui enseignent chuchotent d'être tolérants envers elle, car elle ne vient pas d'une famille conventionnelle. La petite Manon perçoit à son égard de la condescendance et de la pitié, ce qu'elle déteste. Elle n'aime donc pas vraiment l'école, mais malgré cela, au primaire, elle réussit bien, se classant parmi les meilleures.

Je suis pensionnaire. Dans le dortoir, on se lave dans des bassins d'eau froide en finissant par les pieds. Le samedi, on cire nos souliers. Au printemps, il y a de la rhubarbe dans le jardin de la cour. De mon lit, on voit un arbre par la fenêtre.

On ne m'engueule jamais : je ne suis pas comme les autres. Je revendique qu'on m'engueule. Je n'aime pas faire pitié. Quand je serai grande, je serai belle, j'aurai beaucoup d'hommes, j'aurai la plus belle vie²³.

Lors de son passage au secondaire, elle se donne à fond et termine encore facilement parmi les premières. Ce succès-surprise a pour effet de lui faire baisser sa garde face à la difficulté du travail scolaire, et lorsque les garçons entrent dans sa vie, ses résultats dégringolent rapidement, au point qu'elle frôle de près le décrochage. Elle étudie alors au Collège Basile-Moreau²⁴, un collège classique pour jeunes filles situé à Ville-Saint-Laurent, soit assez loin du Plateau où elle habite toujours avec ses tantes.

L'écriture occupe une grande place dans sa vie d'adolescente. Elle écrit un journal et de la poésie. Elle gagne même un troisième prix et une mention au sixième concours des jeunes auteurs organisé par la Société Radio-Canada dans deux catégories : contes et nouvelles, puis poésie. Elle a du talent.

Quand tu m'as vue,
Dedans la lune,
J'avais mis mon sourire de mer
Et des coraux, des algues fraîches
Dans mes cheveux et dans mes rires.
Quand tu m'as vue
J'avais pour toi,
Un blond soleil
Au fond des yeux.
J'avais aussi des grains de sable
Entre les dents

23

Ibid., chap. 1, p. 13.

24

Le collège Basile-Moreau a été vendu le 28 avril 1970 au Cégep Vanier College dont il a pris le nom (voir le site Internet du Collège Vanier).

Pour te paraître plus sauvage...
 Quand tu m'as vue
 J'avais des blés et des fougères
 Tout plein la tête...
 Mais ce que tu ne voyais pas
 C'était mon cœur qui contenait
 Ce blanc bateau sans port d'attache²⁵...

Je me suis beaucoup intéressée à la poésie à cette époque-là; et aujourd'hui, ce qui m'anime et me touche le plus, à part la nature, c'est encore la poésie, écrite ou ressentie. Je ressens l'écriture plus intimement que physiquement. Il y a un vrai plaisir de la rondeur des mots, de l'épuration, de voyager dans l'univers qu'on crée... À part le rapport avec la nature et le rapport aux autres (mais j'ai peur un peu du rapport aux autres), écrire est, pour moi, un des premiers plaisirs.

Si Manon Barbeau aime écrire, à cette époque-là, elle aime aussi le cinéma. À 12 ans environ, quelqu'un l'amène voir un film de Walt Disney.

Ça s'appelait Fantasia²⁶, c'était sur la musique de Casse-Noisette, et ça m'avait tellement, tellement, mais tellement éblouie... Cet univers-là absolument magique a probablement été le déclencheur de mon amour pour le cinéma.

Cette passion ne la quitte plus. Elle voit autant de films qu'elle lit de livres. Lorsque sera fondé le Festival des films du monde²⁷, elle en sera une spectatrice assidue. Elle découvrira des films provenant d'une multitude de pays. En attendant, elle s'inscrit en Animation culturelle, médium cinéma à la toute nouvelle Université du Québec à Montréal, tout juste fondée en 1969.

25 Manon Barbeau (15 ans) (1966). « Pour toi », *Écrits du Canada français*, n° 21, Montréal.

26 *Fantasia*, dessin animé de Walt Disney, 1940. Composé de sept séquences, sa deuxième est effectivement sur différents extraits du ballet *Casse-Noisette* de Tchaïkovski (source: Wikipedia).

27 Créé en 1977, le Festival des films du monde de Montréal a tenu sa première compétition en 1978 (source: Wikipedia).

L'université en animation culturelle

Manon Barbeau fait sa mineure en cinéma et sa majeure en animation culturelle pensant que c'est ce qui se rapproche le plus de la recherche culturelle. Malgré que son intérêt soit de tenter de comprendre l'univers, l'histoire des idées communes à toute l'humanité, le fonctionnement de l'esprit humain, et de pousser la réflexion sur la culture ou les cultures, elle se retrouve, selon ses mots, dans un programme où on étudie plutôt « *le marxisme et le maoïsme* ».

Au pied de son lit, elle installe une carte du monde qui la fait autant rêver que réfléchir. Cette carte présente un grand tableau qui montre l'évolution parallèle des différentes formes d'art dans le monde, les différentes guerres, les différents moments historiques et inventions. Pour se faire plaisir, elle réalise un travail de comparaison entre la genèse du Popol Vuh²⁸ et celle de la Bible. Ce travail, qu'elle réalise toute seule avec passion, lui vaudra une excellente note, « *un A+!* », dit-elle fièrement.

Dans le cadre de sa mineure en cinéma, Manon fait du dessin animé. Comme le programme d'animation culturelle ne l'intéresse pas autant qu'elle l'aurait souhaité, elle s'inscrit à l'École des Beaux-Arts qui l'accepte après qu'elle lui eut présenté son portfolio. Or, son père n'est pas d'accord.

Mon père m'a dit: « Ne fais jamais ça, tu vas ruiner ta vie! » Et il a bien fait, dans le fond, parce que le cinéma, c'est les beaux-arts avec le mouvement. Cependant si j'aime beaucoup le cinéma, je pense que j'aime encore mieux l'écriture.

Son stage, elle doit le faire dans un contexte approprié à son domaine d'études. Elle participe donc à « *Projet 80* », un organisme d'intervention sociale dans des milieux démunis, pour lequel elle démarre une garderie. Cependant, avec le recul, Manon constate qu'elle a, à l'époque,

28

Le Popol Vuh est « une sorte de "Bible" maya (il comporte en effet des éléments similaires à ceux de la Bible) dont le contenu, remontant à la période précolombienne, relate l'origine du monde et plus particulièrement du peuple quiché, l'une des nombreuses ethnies mayas, dont le centre de rayonnement se situait dans la partie occidentale du Guatemala actuel » (source: Wikipedia).

un handicap émotif assez important qui l'empêche d'être vraiment organisée et socialement proactive. Tout au long de ses études, Manon est monopolisée et « retardée » par ses amours.

Et puis, heureusement, il y a les gars. Je cherche celui qui m'aimera comme j'aurais voulu que m'aient mon père, ma mère, mon frère, ma grand-mère et le propriétaire de la garderie. Ce n'est pas facile à trouver²⁹.

Elle analyse ainsi sa situation émotive de l'époque : « Probablement que la faille initiale me cherchait, me forçait, m'amenait spontanément à vouloir la combler... mais ça me distrayait de l'essentiel parce que pendant que j'essayais de la combler, je ne m'occupais pas de la compréhension et de l'évolution du monde. » Elle obtient donc son baccalauréat³⁰ tout juste avec la note de passage. Pour subvenir à ses besoins, Manon doit travailler pendant ses études. Elle trouve un emploi à Radio-Québec³¹ et, ses études terminées, en ajoute un autre à l'Office national du film du Canada. Elle mène donc simultanément plusieurs projets en même temps.

J'ai toujours eu besoin de combiner plusieurs emplois en même temps. À un moment donné, même si j'avais un travail à temps plein, je continuais quand même à faire des choses à côté parce que c'était, pour moi, un besoin. Ne faire qu'une chose était probablement trop insécurisant, car si je l'avais ratée, je n'aurais plus rien eu. En en faisant 15, j'en avais toujours au moins une pour me rattraper. Donc, j'ai toujours aimé beaucoup travailler. Encore aujourd'hui, c'est pareil : j'aime le fait de beaucoup travailler. J'aime ça.

29 Manon Barbeau (1991). *Merlyne*, op. cit., chap. 1, p. 14.

30 Au Québec, le baccalauréat correspond à un premier cycle universitaire de trois ans.

31 Radio-Québec est une chaîne de télévision québécoise publique créée en 1968. Elle a été renommée Télé-Québec en 1996 (source : Wikipedia).

Radio-Québec

À Radio-Québec, Manon fait de la recherche, mais elle réalise rapidement que c'est la scénarisation qui l'intéresse le plus. Lorsqu'elle apprend qu'un poste de scénariste se libère, sans hésiter, elle se rend au bureau du personnel pour affirmer aux responsables que le réalisateur qu'elle aime et de qui relève le poste vacant, est non seulement d'accord, mais souhaite travailler avec elle. Ce n'est évidemment pas tout à fait vrai. *«Ils l'ont appelé devant moi: "Il paraît que tu veux travailler avec Manon?" Il ne pouvait pas vraiment dire non, alors j'ai commencé mon travail de scénariste comme ça. J'ai appris "sur le tas".»*

Pour se former, Manon regarde comment sont faits les scénarios et reproduit la «méthode». Elle apprend vite et visiblement, elle a du talent: le premier scénario qu'elle écrit (un diaporama éducatif sur les traits du visage dans lequel Léonard de Vinci vole son modèle, la Joconde, à Michel-Ange) gagne un prix aux États-Unis. Sa voie se trace donc ainsi. *«On a gagné. J'étais contente! Puis j'adorais ça, c'était un vrai plaisir. J'étais très stressée en même temps, mais j'adorais ça.»*

Elle obtient une permanence de Radio-Québec alors qu'elle est enceinte pour la première fois (Manon aura deux enfants, Anaïs et Manuel). Devant cette grossesse un peu hâtive, Manon et son conjoint Philippe Lavalette décident de s'établir au Québec pour y élever leur famille. Ce n'est pas sans risque, car Philippe, alors réalisateur permanent et directeur photo au CNRS³² à Paris, abandonne à la fois un bon emploi et une carrière très enviable en France. Mais Manon a besoin de ses tantes et de ses amies, et elle ne se voit pas élever ses enfants dans un pays où elle a peu de liens et où son conjoint sera souvent absent. Heureusement, tout se passe bien. Manon bénéficie de conditions de travail des plus intéressantes qui lui permettent de consacrer du temps à ses enfants.

Comme j'étais scénariste, je pouvais écrire de chez moi et recevoir mes enfants à manger, je pouvais les aider à faire leurs devoirs et tout ça, me construire un horaire de travail qui me convenait,

prendre un jour de congé pendant la semaine et le rattraper la fin de semaine, regarder passer les oiseaux par la fenêtre ou écrire à la campagne... Ça a été une très, très belle période dans ma vie.

Comme scénariste, Manon connaît un énorme succès avec une émission jeunesse intitulée *Le Club des 100 watts*³³ qui vise les 8-12 ans. C'est la première fois au Québec qu'on fait appel à des enfants comédiens dans une télésérie. La production lui impose des contraintes : deux émissions par semaine, un certain nombre de comédiens, tel type de décors, tel nombre de minutes, ce qu'elle apprécie, car il lui faut trouver des solutions, être inventive. De plus, cela la force à une régularité d'écriture. Quand l'inspiration ne vient pas, le stress augmente, mais en général, cela se passe bien. Elle scénarise ou coscénarise ainsi, sur huit ans, plus de 200 épisodes de cette télésérie qui lui rapporte cinq prix Gémeaux. « Je dois ces prix à mes propres enfants, avec lesquels je testais mes idées et qui ont constitué mon public cible³⁴ », dira-t-elle en entrevue au journaliste Pierre-Étienne Caza du *Journal L'UQAM* en 2010. Manon reste 15 ans à l'emploi de Radio-Québec.

Manon Barbeau, cinéaste

Même si elle travaille en recherche et scénarisation à Radio-Québec, Manon est embauchée comme pigiste à l'Office national du film du Canada (ONF), « l'un des grands laboratoires de création du monde » comme on peut le lire sur le site Internet de l'organisme dont le mandat est de « produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, pertinentes, et innovatrices³⁵ » ; Manon est donc en terreau fertile.

33 « *Le Club des 100 watts* était une émission de culture scientifique jeunesse diffusée de 1988 à 1995 à Radio-Québec (aujourd'hui Télé-Québec) animée par Marc-André Coallier les premières années et par Jean-Marie Lapointe pour la dernière saison. [...] L'émission "interdite aux adultes" recevait chaque soir un invité différent. Des mises en situation dramatiques jouées par des jeunes ainsi que de petites capsules cocasses étaient présentées » (source : Wikipedia).

34 Manon Barbeau, dans Pierre-Étienne Caza (2010). « Une résiliente », entrevue avec Manon Barbeau, *Journal L'UQAM*, vol. XXXVI, n° 13, 22 mars.

35 Tiré du site Internet de l'ONF.

Forte de sa formation universitaire en cinéma et de son expérience à Radio-Québec, elle réalise bientôt, parallèlement à son emploi de scénariste, son premier court métrage professionnel, *Comptines*, en 1975, «un film sur l'insouciance des petites filles³⁶», résume-t-elle au journaliste Michel Coulombe. Malgré ses 26 ans à l'époque (et même maintenant), Manon Barbeau affirme qu'elle a toujours l'impression d'avoir 7 ans. Elle parle ainsi de sa première journée de tournage :

J'étais assez terrifiée parce que j'étais la seule fille, j'étais menue et encore fragile. Il y avait juste un paquet de grands gars qui m'attendaient au garage de l'Office national du film et qui ont dit, en me voyant: «Tiens, v'là votre boss.» Et ça s'est bien passé! J'ai fait mon premier film... avec beaucoup de collaborations, finalement. Le but était qu'on fasse le meilleur film possible. Je savais ce que j'aimais (c'est agréable, la création!), donc je pouvais donner l'impulsion, mon enthousiasme était communicatif. Et puis on le faisait ensemble, c'était excitant... On m'a donc aidée. Les gens sont plus sympathiques qu'on ne le pense avec les patrons.

En 1975, le film gagne le Prix du court métrage documentaire au Festival de Barcelone³⁷. La plupart des films de Manon Barbeau seront d'ailleurs récompensés (voir l'annexe 7.3). En 1977, elle collabore comme scénariste à un film réalisé en Égypte par son conjoint Philippe Lavalette : *Les arpenteurs de Karnak*, un documentaire scientifique archéologique³⁸. En 1981, soit deux ans après la naissance de sa fille, Manon réalise son premier long métrage documentaire, *Nous sommes plusieurs beaucoup de monde*, qui aborde la déficience mentale. Elle met ensuite la réalisation de côté le temps de se consacrer à ses enfants et au *Club des 100 watts*, lequel lui demande beaucoup de temps.

À travers ses mandats de scénarisation et de coscénarisation, elle écrit son unique roman, *Merlyne*, qui est publié en 1991. Manon a alors 42 ans et l'impression d'y «jouer sa vie». Les éléments très personnels disséminés dans le texte, le sujet - la quête d'une femme pour se trouver

36 Michel Coulombe (2000). «Entretien avec Manon Barbeau», *CinéBulles*, vol. 18, n° 3, printemps.

37 Information tirée de Wikipedia sur Manon Barbeau.

38 Information tirée de deux sites: celui de Télé-Québec et celui de Philippe Lavalette.

à travers son rapport aux hommes, les scènes érotiques plutôt crues, et le fait d'avoir ainsi dévoilé son imaginaire intime, y sont sans doute pour quelque chose.

L'ONF embauche Manon à temps plein pendant trois ans à la faveur d'un programme de résidences d'artistes. Pendant cette période, elle réalise *Les enfants de Refus global* (1998), *L'armée de l'ombre* (1999) et *Barbeau, libre comme l'art* (2000), trois films qu'elle doit défendre, à l'instar de tous ses autres projets. Manon se découvre un talent de « vendeuse ».

Il fallait toujours défendre, devant un comité, notre scénario, ce qu'on voulait réaliser, l'idée de départ. Mais comme j'étais très animée par ce que je portais, que je croyais vraiment en mes projets, l'idée passait. Donc je pouvais faire mes films. C'est encore le cas aujourd'hui.

C'est son film *Les enfants de Refus global*, qui fait connaître Manon Barbeau comme artiste auprès du grand public. Le documentaire extrêmement personnel suit Manon et son frère, François, à la recherche d'explications concernant les choix faits par leurs parents. Manon mène sa recherche auprès des autres enfants des signataires du manifeste, guettant les points communs. Ont-ils tous, comme elle et son frère, payé le prix de la révolte de leurs parents?

Les médias ont dit qu'avec ce film, Manon Barbeau avait bousculé une partie de la classe intellectuelle québécoise et déboulonné les statuts d'artistes mythiques. Ce n'était pas ce qu'elle voulait faire.

Moi, je pensais qu'en donnant la parole aux autres enfants pour voir s'ils avaient vécu la même chose que moi, j'allais réunir tout le monde, retrecoter tous les liens et que ça allait finir à la campagne en grand repas champêtre avec les parents, les familles reconstituées et les enfants. Ce n'est pas du tout ce qui s'est produit. Il y avait des choses qui étaient secrètes, qui étaient tues, qui avaient été mises sous le tapis ou enterrées. En les révélant, j'ai juste cristallisé le processus de survie de tout le monde. Certains avaient des processus de survie complètement opposés à moi, ce qui fait que ça a vraiment provoqué un choc terrible... Il y en a qui m'en ont vraiment voulu. Vraiment.

Cette expérience est très particulière pour Manon. À l'instar de la publication de *Merlyne* et peut-être même plus, elle «joue [encore] sa peau».

C'était une période [où j'étais] très fragile. C'était une période où j'aurais pu vraiment être suicidaire. Il fallait que ça passe ou que ça casse. Après l'aventure, mon conjoint Philippe m'a dit : «Il y avait la Manon d'avant Les enfants de Refus global, et il y a la Manon d'après.» Il pensait même que je n'avais plus besoin de lui. Ce n'est pas vrai. Ça m'a juste rendue plus forte parce qu'à ce moment-là, j'ai pris tous les risques. Philippe a été essentiel à mon équilibre. Malgré bien des crises, nous sommes toujours ensemble après 36 ans.

Le film rafle trois prix dans des festivals internationaux. Un des prix lui fait particulièrement plaisir.

Le festival Cinéma du réel à Paris est un festival prestigieux. Avec Les enfants de Refus global, j'ai eu le Prix des bibliothèques³⁹ qui est un prix important. Je me souviens du Sacré Cœur parce que j'étais à Montmartre et que c'était fêté à cet endroit. Paris, c'est quand même un peu mythique. Je me souviens de l'événement comme d'un moment vraiment, vraiment privilégié.

Les conséquences personnelles du film sont aussi importantes et positives.

Parce que c'était une œuvre de création, la caméra me permettait de poser, à mon père, des questions que je n'aurais jamais osé lui adresser hors caméra. Ça m'a rapprochée de lui pour toujours, tu vois? Et ça m'a reconstitué une famille, finalement. Ça n'a rien changé pour ma mère, mais ça m'a quand même reconstitué une famille.

L'énigme Suzanne Meloche

Il convient ici de revenir sur la mère de Manon, très présente dans le film malgré son absence tant à l'écran que dans la réalité.

Persil envenimé des passés poussiéreux.
 Je tiens la cheville évanescence au crissement d'herbe drue.
 Je pousse vers l'engrais tortueux ma voilette relevée.
 Je crie les mots comme une sauce piquante.
 Ô bâtardissement des genèses familiales.
 Cerveilles maudites aux sucreries d'enfants.
 J'abhorre les caresses attitrées des fantasques électriques.
 Je brandis l'apogée des hauteurs.
 Les tristesses fondent plus douces qu'une bague de perles chaudes.
 Ô visiteurs enfiévrés!
 Poignée souriante à l'éclat iodé.
 Je m'accoude au poste évanoui de la lune
 En pensées sereinement tordues.
 Je répands les tourbillons aux amoureux transpirés.
 Ô carrières enfoncées, douceur caduque.
 Terreur des enfances reculées au fond des oubliettes⁴⁰.

Suzanne Meloche, peintre et poète, a fait partie du mouvement automa-
 tiste, au même titre que les artistes qui ont signé le *Refus global*. Déjà,
 lorsqu'elle avait 20 ans, le jury du Salon du Printemps de Montréal,
 dont Paul-Émile Borduas faisait partie, sélectionnait ses œuvres pour les
 présenter avec celles de Riopelle et de Mousseau. L'année suivante au
 même événement, une de ses œuvres, intitulée «No. 18», était exposée
 avec des tableaux de Borduas et de Pierre Gauvreau. Suzanne Meloche
 ne semble pourtant pas avoir poursuivi longtemps sur sa lancée.

Le cas de Suzanne Meloche est sur ce point des plus frappants :
 l'artiste a complètement disparu de la scène artistique québécoise
 et canadienne depuis 1964, laissant quelques œuvres éparses
 chez des collectionneurs dont une seulement au Musée d'art

contemporain de Montréal. [...] Un manuscrit, *Aurores fulminantes*, daté de 1949, fut retrouvé à la fin des années soixante-dix dans les papiers de Paul-Émile Borduas avec une courte présentation poétique de Marcel Barbeau. [...] Le recueil *Aurores fulminantes* parut enfin en 1980, aux Herbes rouges, à qui Marcel Barbeau avait envoyé le manuscrit, mais il fut publié sans aucune présentation qui situât Suzanne Meloche dans l'histoire de l'art et de la poésie⁴¹.

Quand Suzanne Meloche quitte son mari et ses enfants en 1952, elle part vivre à l'étranger. « Je crois qu'elle a eu une histoire d'amour », confie Marcelle Ferron à Manon dans *Les enfants de Refus global*. Selon la notice bibliographique du livre *Imaginaires surréalistes : poésie 1946-1960* (Les Herbes rouges, 2001) : « En 1956, elle est à l'emploi de l'ambassade du Canada à Londres, voyage, se rend à New York où elle pratique l'*action painting*, s'installe à Ann Arbor⁴² et milite pour les droits civiques des Noirs⁴³. Elle rentre définitivement au Canada dans les années soixante-dix⁴⁴. »

Selon Manon, sa mère est devenue une mystique, un genre de moine bouddhiste, pratiquant le détachement le plus total dans l'absolu refus du lien. Quand ses sœurs lui écrivent, elle renvoie les lettres sans les ouvrir. Manon et François ne la voient et ne lui parlent au téléphone que quelques fois dans leur vie.

Un jour [où mon frère] est particulièrement en forme, on cherche dans l'annuaire le nom de notre mère. On veut savoir de quoi elle a l'air. D'appel en appel, on finit par tomber sur elle. Elle veut bien nous recevoir. On prend rendez-vous. On la voit deux fois. La première fois elle nous raconte ses avortements. La deuxième fois, on la dérange. On dérange aussi son amant. Ils n'ont pas eu le temps de ramasser les bouteilles, pas eu le temps

41 Rose-Marie Arbour (1994). « Identification de l'avant-garde et identité de l'artiste: les femmes et le groupe automatiste au Québec (1941-1948) », *RACAR*, vol. XXI, n^{os} 1-2, p. 7-21.

42 Probablement plutôt Ann Arbor, Michigan.

43 La légende veut que ce soit pour le Black Panther Party, un mouvement révolutionnaire afro-américain fondé en 1966 en Californie (source : Wikipedia).

44 Thérèse Renaud, Suzanne Meloche, Jean-Paul Martino, Gilles Groulx, Micheline Sainte-Marie et Michèle Drouin (2001). *Imaginaires surréalistes : poésie 1946-1960*, avec une postface de François Charron, Montréal, Les Herbes rouges.

de faire le lit dans lequel ils passent la fin de semaine. On laisse tomber sans s'excuser. Mon frère décide de redevenir fou et moi de faire ma vie⁴⁵.

Lors d'une des rares conversations téléphoniques entre Manon et Suzanne Meloche, la mère lance à sa fille, presque sur le ton de la panique: «On est allés trop loin, trop vite⁴⁶.» Ce sera le seul signe que Manon aura d'un quelconque regret de sa part.

J'ai encore souvent envie d'avoir une mère. La mienne disparaît toujours sans laisser de traces. Quand je la retrouve, elle est parfois folle. Dans notre famille, c'est chacun son tour. Son amant vient de se pendre dans le salon en lui laissant un verre de scotch, et une note qui lui demande de prendre ça cool.

Ou elle est en pleine méditation zen. Elle pratique le bouddhisme. Grand bien lui fasse. Elle dit atteindre des états d'âme élevés. Cinq ou six mètres? Je téléphone chez elle. Ça sonne et j'ai le trac. C'est la cinquième fois de ma vie que je lui adresse la parole. Je ne sais pas comment on parle aux mères. Comment elles réagissent. Je me méfie. Elle me répond. Je me nomme. Elle se souvient de moi. Toujours ça de pris. On échange quelques mots. Elle ne veut pas connaître Thomas. Elle ne veut pas voir Zoé. Elle préfère le détachement. J'aurais dû y penser. Elle préfère m'aimer de loin. D'un amour cosmique. C'est ce qu'elle dit. Ah.

Je vais m'étendre dans le salon. J'ai quelque part une mère, dont l'âme flotte au-dessus du sol et qui m'aime d'un amour cosmique. Je respire à grands coups. Des fois que des particules d'elle traîneraient dans le cosmos avoisinant, côtoieraient les poussières de la pièce. Je respire profondément. J'avale ma mère par le nez. Ça fait éternuer, mais ça réconforte. Ça vaut mieux qu'une mère morte. Est-ce que ça vaut mieux⁴⁷?

45 Manon Barbeau (1991). *Merlyne*, op. cit., chap. 9, p. 52.

46 Manon Barbeau rapporte cette remarque de sa mère dans son film *Les enfants de Refus global*.

47 Manon Barbeau (1991). *Merlyne*, op. cit., chap. 27, p. 135.

Fin 2009, Manon reçoit un téléphone alors qu'elle se trouve dans un café de Sutton : on lui annonce que sa mère est décédée le 23 décembre à Ottawa. Tout ce qu'elle a, elle le lègue à ses deux enfants et, chose sidérante aux yeux de Manon, à ses deux petits-enfants... qu'elle a pourtant toujours refusé de voir. On lui demande ce qu'il faut écrire dans le journal.

Manon et ses proches partent le 2 janvier, dans la tempête de neige, pour aller dans son appartement découvrir qui était Suzanne Meloche, sa correspondance, les articles sur Manon qu'elle avait gardés, quelques lettres qui parlaient d'elle en termes peu maternels... On demande à Manon si elle veut ses cendres ; elle les récupère pour avoir enfin sa mère près d'elle.

Ça fait curieux à dire, mais sa mort a été à la fois comme une explosion et un infini soulagement parce que là, je devenais normale, j'avais une mère qui mourait. J'ai enterré ses cendres à la campagne pour ne plus qu'elle se sauve.

La suite de la filmographie

L'année suivant *Les enfants de Refus global*, Manon réalise *L'armée de l'ombre* qui remporte, en 2000, le prix Gémeaux du meilleur documentaire. Après avoir, en quelque sorte, retrouvé son père dans le film précédent, elle fouille les répercussions de l'absence de père chez les jeunes hommes.

Au moment de la sortie des *Enfants de Refus global*, j'ai assisté à un colloque sur le suicide. On y constatait que les garçons étaient les plus menacés et que la violence dans les écoles, la toxicomanie et l'itinérance étaient en croissance. Quoique j'aie rencontré plusieurs spécialistes et écouté leurs explications, je suis incapable de faire un film intellectuel. Le viscéral finit toujours par me rattraper. Ce qui revenait souvent chez les gens que j'ai consultés, c'est l'absence de père comme blessure ultime imposée aux garçons. Ils s'en remettent beaucoup plus difficilement que les filles. Ils ont de la difficulté à se dire qu'ils peuvent

être meilleurs que leurs pères, qui n’y sont pas, et par la suite ils sont fragiles aussi bien en tant qu’hommes qu’en tant que pères. L’apprentissage de la paternité est difficile⁴⁸.

Après *L’armée de l’ombre*, Manon Barbeau choisit, pour le film suivant, de donner la parole à son père. Dans *Barbeau, libre comme l’art* (2000), la cinéaste présente un portrait de cet artiste «inclassable et baroque⁴⁹» à travers son œuvre, mais tente aussi de cerner sa personnalité. Son père confie à la caméra :

Ma mère m’avait envoyé à l’École du meuble parce que mon père était charpentier-menuisier ; elle disait qu’il gagnait très bien sa vie. C’est là que j’ai rencontré Borduas qui m’a découvert les talents de peintre que je ne me connaissais pas du tout. C’est à partir de là que je suis devenu un peintre. [...] Quand mon père est mort, assez jeune (j’avais trois ans), c’est mon oncle Georges qui nous a adoptés parce qu’il avait promis à mon père de s’occuper de nous. Il l’a fait jusqu’à ce qu’on ait 20 ans. Il s’est occupé de nous⁵⁰.

Il ajoute ensuite, la voix cassée par l’émotion : « Je ne l’ai pas connu. Quand on est pris en charge par un membre de la famille, on en souffre tout le temps. » En 2001, Manon Barbeau signe *Alain Dubreuil, artiste-démolisseur*, un moyen métrage dans lequel elle fait le portrait d’un artiste québécois établi à Vancouver, un marginal qui fait des merveilles à partir de ce qui est jugé inutilisable. Le programme des 9^e Rendez-vous du cinéma québécois et francophone à Vancouver en 2002 décrit l’œuvre comme «un film sur la récupération en tout genre. Des objets pour en faire autre chose, de la réalité pour en faire de la fiction, de la fiction pour en faire du documentaire. C’est un film sur l’abolition des frontières, sur la poésie et la liberté⁵¹».

48 Michel Coulombe (2000). «Entretien avec Manon Barbeau», *op. cit.*

49 Ninon Gauthier (1998). « Les signataires du *Refus global* », *L’Action nationale*, septembre, p. 206.

50 Marcel Barbeau dans *Barbeau libre comme l’art*.

51 Comme le même texte se retrouve aussi sur d’autres sites, il s’agit probablement d’un texte de l’ONF, <<http://www.rendez-vousvancouver.com/2009/2002/images/programme.pdf>>, consulté le 2 octobre 2017.

Le contact avec les Premières Nations

Pendant ce temps, et comme pour faire écho au grand tableau qu'elle affichait au pied de son lit lorsqu'elle était étudiante, Manon travaille à un scénario de film sur le rituel du passage féminin à l'âge adulte à travers le monde : comment la jeune fille devient femme et comment cela est célébré dans les différentes cultures. Sa recherche lui fait connaître les rituels pratiqués, par exemple, en Inde, chez les Kuna du Panama ou chez les Apaches en Arizona. Dans cet État américain, elle participe même, pendant trois jours, à la cérémonie de la Sunrise Dance (appelée aussi « Na'ii'e'es »⁵²). Le projet la conduit chez les Micmacs et chez les Atikamekws du Québec. Mais des compressions budgétaires surviennent à l'ONF et le projet tombe à l'eau.

Ça faisait longtemps que je faisais cette recherche-là. C'était une vraie belle recherche et un de mes plus beaux scénarios. Ça a donc été un gros deuil pour moi, parce que c'était un testament que je voulais laisser à mes enfants, en particulier à ma fille: le sens du sang féminin, de la force des femmes qui génèrent la vie et qui font que l'humanité est là, et surtout le fil conducteur qui existe entre les femmes depuis la nuit des temps. Mais ce gros deuil n'est pas fait pour la vie: un jour, le projet va se faire.

En visitant les Premières Nations du Québec pour sa recherche, Manon est d'abord confrontée à leur isolement.

Je me souviens d'être allée sur la Côte-Nord, d'être entrée dans une communauté autochtone, d'avoir vu des gens qui, de l'extérieur avaient l'air différents de nous, qui habitaient dans des maisons très différentes, et de ne pas comprendre pourquoi ils étaient exclus de notre société.

52

Manon Barbeau (2010). « Voyage en terra incognita - La fin du mépris », *Le Devoir*, 12 juillet, <<http://www.ledouvoir.com/societe/actualites-en-societe/292385/voyage-en-terra-incognita-la-fin-du-mepri>>, consulté le 2 octobre 2017. Troisième lettre d'une correspondance entre Manon Barbeau et Ghislain Picard, chef des Premières Nations du Québec et du Labrador.

Elle découvre ensuite le désœuvrement des jeunes et les hauts taux d'alcoolisme et de toxicomanie dans cette population. Lors d'une de ses visites chez les Atikamekw, le chef lui présente Wapikoni (qui veut dire « fleur » en Atikamekw), une jeune fille exceptionnelle.

C'était une jeune fille exemplaire, lumineuse. Elle était d'une empathie, d'un lien à l'autre, qui était extraordinaire. Tu sais, elle pouvait traverser toute la communauté avec un gâteau d'anniversaire pour aller fêter un aîné ou, s'il y avait des groupes d'enfants dans la rue, arrêter son chemin pour leur parler en étant amicale et en s'intéressant vraiment à eux. Sa mère était morte d'une overdose quand elle était adolescente, c'était une vraie, vraie résiliente. Elle avait plein de projets, une maison des jeunes, un conseil des jeunes dans sa communauté...

Puisque son projet de scénario sur le rituel de passage féminin à l'âge adulte est tombé à l'eau, Manon se met en tête de coscénariser avec les jeunes autochtones un film de fiction, un peu sur le même principe que ce qu'elle avait fait avec les jeunes punks de *L'armée de l'ombre*. À partir de 2001, elle offre une fois par mois aux jeunes autochtones de Wemotaci, dans la région de La Tuque, en Mauricie, des ateliers d'écriture.

*Je prenais le train de Montréal à 8 h 20 du matin pour arriver à Sanmaur, un village de trois maisons dans la forêt mauricienne, vers 16 h quand le train allait bien. Là-bas, il y avait un groupe de 15 jeunes qui m'attendaient. On se trouvait un lieu d'écriture, et pendant à peu près un an et demi, on a coscénarisé un long métrage de fiction qui s'appelait *La fin du mépris*. C'était un beau scénario complexe.*

À travers ses présences fréquentes chez les autochtones, Manon prend la mesure du taux effarant de suicide chez les jeunes et du désespoir des communautés. Le journaliste Jean-Guillaume Dumont écrit dans le quotidien québécois *Le Devoir* en 2004 : « Le taux de suicide parmi eux est en général trois fois supérieur à la moyenne nationale. De plus,

les auteurs d'un rapport de la Commission royale estiment que jusqu'à 25 % des morts accidentelles chez les autochtones sont en réalité des suicides non déclarés⁵³. »

Quand on écrivait le scénario, à un moment donné, le leader culturel Christian Coocoo m'a appelée pour me dire: «Manon, il y a eu un double suicide la semaine dernière. Il faut vraiment que tu ajoutes ça dans ton scénario parce que nous, on n'y arrive pas. On ne sait plus quoi faire avec ça. Il faut que les Blancs le sachent.» J'ai ajouté la scène de suicide, mais elle a été extrêmement pénible à écrire. Et après ça, ça devenait impensable de ne rien faire.

Le film est accepté par la SODEC⁵⁴. La joie est cependant de courte durée, car un grand malheur frappe la production: Wapikoni Awashish, 20 ans, intelligente, dynamique et généreuse, une résiliente exceptionnelle, la «leader émotive» du groupe, un exemple pour tous, meurt dans un accident de la route.

Sa voiture a heurté un camion forestier sur le chemin de terre sinueux qui mène à La Tuque. Elle est morte fauchée par ceux qui fauchent les arbres sur le territoire atikamekw. Impossible pour nous de poursuivre l'écriture du scénario, anéantis que nous étions par l'absurdité de la tragédie. Je cite un passage de ce scénario, d'actualité ici, celui où le jeune Wacte s'adresse en atikamekw à son grand-père: « Je ne sais plus trop comment vivre, grand-père. Je voudrais faire quelque chose pour la communauté, mais je ne sais pas quoi construire ni où. C'est trop petit ici, mais ici, je suis le fils de tout le monde. Ailleurs, c'est trop grand et je ne suis le fils de personne... Je parle une langue que j'aime, mais que personne ne comprend. Ici, les jeunes de mon âge se tuent comme ailleurs on respire... Et quand ils sont ailleurs, ils ne savent pas comment vivre... Je ne sais plus vivre comme avant,

53 Jean-Guillaume Dumont (2004). «Manon Barbeau et L'ONF - Rompre l'isolement par la création», *Le Devoir*, 12 juin, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/56734/manon-barbeau-et-l-onf-rompre-l-isolement-par-la-creation>>, consulté le 2 octobre 2017.

54 La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) est un organisme public québécois qui décerne les subventions dans les domaines du livre, de la musique et des variétés, du cinéma et de la production télévisuelle, de même que des métiers d'art et des arts visuels (source: <<http://www.sodec.gouv.qc.ca/fr/page/route/-1/15>>, lien périmé).

grand-père. Mais je ne sais pas non plus comment vivre autrement. Je ne sais plus comment être Indien aujourd'hui, grand-père, dans un monde qui ne pense pas comme moi, qui ne veut pas de moi, qui n'a pas les mêmes valeurs que moi... Je veux vivre, grand-père, mais je ne sais plus comment... Je suis perdu, grand-père⁵⁵. »

Manon est dévastée par la nouvelle, car Wapikoni l'habitait vraiment. *«Elle représentait... j'avais comme un lien filial à elle, que j'ai du mal à identifier parce qu'il était très, très fort. Je ne sais pas comment nommer ce genre de lien-là.»*

Elle souhaite faire quelque chose pour ces jeunes à qui elle s'est attachée, et plus généralement, pour les jeunes marginaux. Se souvenant que l'implication des jeunes de *L'armée de l'ombre* dans le scénario du film «avait donné à certains d'entre eux le courage de retourner aux études, de trouver un rôle social qui leur convient, tout en augmentant leur confiance en eux-mêmes et en la vie⁵⁶», elle commence à imaginer une solution.

J'étais très consciente que le cinéma était un outil de transformation. Il faut un moteur intérieur pour faire du documentaire. Chaque film était, pour moi, une étape pour me transformer un peu, aller un peu plus loin. Quand ça a été à peu près fait pour moi avec Les enfants de Refus global, j'ai commencé à donner ces outils-là aux jeunes de la rue avec l'expérience de L'armée de l'ombre. J'ai fait de même pour les jeunes des Premières Nations en les aidant à écrire leur scénario. Si je pense à un poème que j'aime beaucoup de Saint-Denys Garneau et qui dit : «Je trouve l'équilibre impondérable entre deux choses, c'est là sans appui que je me repose⁵⁷», on peut dire que ces projets sont, pour moi, comme des cailloux dans un ruisseau. Probablement que les cailloux traditionnels qui correspondent à des choses toutes faites me causent plus de déséquilibre que «l'entre-deux choses» où il faut inventer sa propre chose.

55
56
57

Manon Barbeau (2010). «Voyage en terra incognita - La fin du mépris», *op. cit.*

Jean-Guillaume Dumont (2004). «Manon Barbeau et L'ONF - Rompre l'isolement par la création», *op. cit.*

Hector de Saint-Denys Garneau (1972). «C'est là sans appui», *op. cit.*

Je pense que les processus de création, qui sont plus dans l'invisible et dans la création que dans la norme, permettent d'évoluer et de se transformer.

Elle projette donc de démarrer deux studios ambulants, véritables maisons des jeunes sur roues, l'un pour la ville, le Vidéo Paradiso⁵⁸, et l'autre pour parcourir les communautés autochtones, le Wapikoni mobile, créé à l'image de la jeune femme. Le concept est moderne, nouveau et unique.

Elle souhaite ainsi donner la parole aux jeunes exclus à travers le cinéma afin que le monde entende ce qu'ils ont à dire. Elle souhaite leur donner l'occasion de «troquer leur détresse pour de l'inspiration⁵⁹».

Les débuts du Wapikoni mobile

Au départ, Manon est seule à porter son projet. Il lui faut trouver de l'argent. Elle convainc un employé d'une grande banque qui part bientôt à la retraite de lui donner un coup de main au financement. C'est lui qu'elle présente à l'Office national du film comme étant son partenaire au financement. Elle croise ensuite sur la rue une ancienne connaissance qui, nouvellement arrivée de Québec, se cherche justement un travail. Elle accepte l'offre de remplacer, au financement, le «partenaire» qui prend sa retraite.

André Picard, alors directeur du programme français à l'ONF, adhère au projet. L'ONF contribue en payant un salaire pour la recherche de financement et en offrant des conseils techniques pour la conception et la réalisation des roulettes. Les documents d'incorporation sont rédigés. La Corporation Wapikoni mobile est constituée en juillet 2003 et celle du Vidéo Paradiso en mars 2004. Les deux organismes proposent à peu près la même formule : ils offrent, aux jeunes désœuvrés,

58 «Le Vidéo Paradiso tient son nom de *Cinéma Paradiso*, le film de Giuseppe Tornatore dans lequel, à l'époque du cinéma itinérant, un projectionniste communique aux spectateurs fictifs et réels sa passion pour le cinéma» (source : site Internet de Vidéo Paradiso).

59 Raymond Viger (2010). «Manon Barbeau et la Wapikoni mobile», *Raymond Viger - Reflet de Société* [blogue], 19 août, <<https://raymondviger.wordpress.com/2010/08/19/manon-barbeau-et-la-wapikoni-mobile/>>, consulté le 2 octobre 2017.

des studios ambulants de formation et de création audiovisuelles afin qu'ils s'initient au cinéma dans un environnement qui leur ressemble, avec l'aide de professionnels du milieu et en utilisant de l'équipement de qualité. Avec ces deux projets, Manon Barbeau vise à voir les jeunes «sortir de l'ombre, faire entendre leur voix, ébranler les préjugés et peut-être découvrir une nouvelle cinématographie. Peut-être même aussi, dans quelques années, voir ces jeunes transformer [chacun des deux organismes] en coopérative de production⁶⁰».

Comme directeur technique, Manon recrute Guy Gendron, qui a organisé les studios techniques de l'Institut national de l'image et du son (INIS). Avec un collègue spécialiste des roulottes et de la technologie, il conçoit ces dernières et leur donne forme.

La roulotte du Wapikoni mobile est dessinée par Manon sur la table du chef de Wemotaci, Marcel Boivin. Pour la décoration intérieure de la roulotte de Vidéo Paradiso, comme elle veut une esthétique punk, elle fait appel à Caillou et à son ami, des jeunes de *L'armée de l'ombre*.

Mais trois semaines avant le lancement prévu au Musée du fier monde de Montréal devant les ministres, la roulotte du Vidéo Paradiso n'est toujours pas décorée. Pas nerveux (contrairement à Manon!), les jeunes lui affirment avoir leur plan en tête. Ils ont raison : quelques nuits de travail, quelques bières et quelques joints plus tard, la roulotte est prête, ornée, entre autres, de stalactites vertes et de têtes de poupées. Tout le monde est content incluant les ministres : la jonction est faite entre le milieu officiel et l'*underground* total.

L'organisme Vidéo Paradiso obtient le soutien des gouvernements fédéral et provincial, des villes de Montréal et de Québec de même que du Cirque du Soleil. Le Wapikoni mobile, cofondé par le Conseil de la Nation Atikamekw et le Conseil des Jeunes des Premières Nations, en plus d'être soutenu par plusieurs partenaires gouvernementaux, compte l'appui de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador. En plus de donner un soutien au démarrage du Wapikoni, l'ONF est, pendant deux ans, coproducteur d'une sélection des films.

La roulotte du Wapikoni mobile prend la route le 17 juin 2004, pour un itinéraire qui compte six arrêts dans les communautés de trois régions québécoises : chez les Anishinabegs en Abitibi-Témiscamingue

et chez les Atikamekws en Mauricie et dans Lanaudière⁶¹. Au bureau, la petite équipe travaille à faire vivre les deux corporations. Le financement s'améliore un peu, les projets aussi, et la petite équipe grossit.

Répondant à un besoin qu'elle perçoit à travers les escalas du Wapikoni mobile et du Vidéo Paradiso, Manon Barbeau fonde, en 2006, la Maison des cultures nomades⁶². Au départ, l'organisme se veut «une résidence de création et de formation à plus long terme destinée aux jeunes créateurs autochtones et à ceux de la marge ayant fait leurs preuves⁶³». Mais faute de financement, il offre plutôt dans les communautés des ateliers de perfectionnement aux musiciens des Premières Nations, monte des spectacles sur scène et crée un site Internet pour permettre à ces musiciens de se faire connaître.

Après trois ans, toutefois, Manon se rend à l'évidence que son équipe n'arrive pas à gérer les trois organismes en même temps et à trouver le financement pour tout le monde. Triste, elle ferme le Vidéo Paradiso en 2007, sachant qu'il existe tout de même des ressources en milieu urbain pour les jeunes exclus. Elle récupère la roulotte pour le Wapikoni mobile.

Pendant ce temps-là, Manon Barbeau continue à faire des films. *De mémoire de chats - Les ruelles* (2004) présente des scènes touchantes de la vie quotidienne dans les ruelles de Montréal. Dans *L'amour en pen* (2004), quatre détenus purgeant de longues peines parlent avec émotion de leurs histoires d'amour. À travers leurs témoignages se dessine, en filigrane, «le besoin essentiel d'être aimé dès l'enfance⁶⁴». Avec *VLB du bord des bêtes* (2006), Manon Barbeau s'attarde à l'homme privé qu'est l'écrivain québécois Victor-Lévy Beaulieu, mieux connu du public pour ses œuvres littéraires et télévisuelles de même que pour ses frasques et ses combats. Elle participe aussi à quelques autres projets.

Le succès du Wapikoni mobile est impressionnant. Entre 2004 et 2009, les 250 courts métrages réalisés par les 850 jeunes qui sont passés par le Wapikoni mobile remportent 27 prix dans divers festivals⁶⁵.

61 Jean-Guillaume Dumont (2004). «Manon Barbeau et L'ONF - Rompre l'isolement par la création», *op. cit.*

62 Pour plus de renseignements, voir : <<http://www.musiquenomade.com>>.

63 Manon Barbeau (2006). «Du Wapikoni mobile et du Vidéo Paradiso vers la Maison des cultures nomades: "aller vers"», *Séquences: la revue de cinéma*, n° 243 (mai-juin), p. 22-23.

64 Description reprise du site <<http://www.worldcat.org/identities/lccn-nr92-38887>> (consulté le 2 octobre 2017).

65 Inês Lopes (2010). «Entretien avec Manon Barbeau: éduquer aux réalités autochtones», *Vie pédagogique*, n° 155, septembre.

On va dans les communautés, invités par les Conseils de bande. On rejoint des jeunes dont certains sont beaucoup plus en désarroi que d'autres. On crée des liens avec eux. Les caméras, c'est un moyen de créer des liens. Ils les utilisent, ça leur donne une voix, ça les valorise, ils sont entendus... Premièrement, ça les relie à eux-mêmes. Ensuite, ça les relie entre eux parce qu'ils travaillent ensemble. Troisièmement, comme on fait des projections devant les communautés, ça les relie aux communautés. Ici, ça les relie dans les deux sens parce que quand les communautés voient ce qu'ils font, ils deviennent des créateurs qui leur parlent. Ça crée un mouvement. Après ça, les films sortent des communautés. Un grand lancement annuel a lieu à Montréal dans le cadre du Festival du Nouveau Cinéma, et chaque année, l'événement attire plus de spectateurs. Les Conseils de bande envoient les jeunes aux lancements de leurs films, qui sont projetés devant des non-autochtones. Ça crée un autre lien. Ça leur permet de dire : « Voici qui on est, on n'est pas juste des pas payeurs de taxes, on n'est pas juste des bloqueurs de ponts, voilà notre réalité, voilà ce qu'on a à dire, nous entendez-vous? » Un dialogue s'établit.

Les films commencent à se promener dans le monde entier. Les jeunes réalisateurs se promènent avec leurs films, disant, ailleurs, qui ils sont et ce qu'ils sont. Ils rencontrent d'autres autochtones qui leur disent : « Oui, nous autres, on est ça aussi, on a les mêmes problématiques, mais en plus, on est ça... Nous, par contre, on fait ça comme ça, pas exactement comme ça... » Il y a un vrai dialogue qui s'engage et un mouvement qui fait peu à peu boule de neige.

Au départ, l'ONF appuie l'organisme de Manon Barbeau et l'héberge. Mais comme ce n'est pas un projet généré par l'institution, il est perçu par plusieurs personnes à l'interne un peu comme « une greffe ». De plus en plus, l'équipe est poussée vers le sous-sol de l'édifice. Mais ce sentiment de n'être plus que « toléré » pèse sur Manon, en plus du fait qu'elle souffre de ne pas voir le soleil.

La crise

En 2009, l'ONF retire son soutien financier au Wapikoni mobile. Le coup est difficile à encaisser, mais l'équipe se serre les coudes et redouble d'ardeur pour trouver d'autres partenaires financiers.

En 2011, l'organisme doit partir des sous-sols de l'ONF. Presque en même temps, Manon apprend que Service Canada, sans préavis, lui retire sa subvention de 490 000\$ soit la moitié de son budget annuel. Avec 50 % de son budget en moins, sans bureaux, Manon ne sait pas comment le Wapikoni mobile pourra survivre. Elle écrit aux participants du projet :

Je vous écris cette lettre avec beaucoup d'émotion, vous qui constituez la raison d'être du Wapikoni mobile, vous qui occupez une place spéciale dans mon cœur. À moins d'un miracle, les studios ambulants du Wapikoni mobile ne rouleront pas vers vous cette année et ça me fait de la peine. Le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences en a décidé autrement. Pourtant, plusieurs des représentants de ce ministère ont visité vos communautés au fil des ans, évaluant nos résultats, vous interrogeant et assistant aux projections de vos films. Ils connaissent les communautés, ils connaissent notre travail - qui inclut aussi le vôtre. Chaque fois, convaincus, ils ont recommandé à leur ministère la continuité du financement des activités du Wapikoni mobile.

Malheureusement cette année, malgré la recommandation renouvelée de la part de cette équipe, leurs supérieurs au niveau fédéral ont décidé de couper le financement du Wapikoni mobile mettant ainsi un terme aux activités des roulottes dans la plupart des communautés desservies par nos (vos) studios ambulants.

Nous sommes maintenant à la mi-juillet. Le calendrier des 12 escales habituelles est encore accroché à mon mur. Je sais que vous nous attendez. Je sais que certains d'entre vous ont des idées de films et de musiques en tête, qu'ils auraient réalisés au prix de beaucoup d'efforts, de courage et d'acharnement avec comme récompenses l'émotion, la satisfaction et la fierté

du travail bien fait. Je connais le grand talent de plusieurs d'entre vous. Je sais aussi que votre vie n'est pas toujours facile et que le passage du Wapikoni l'allège parfois un peu.

Je vous écris ce mot pour vous dire que l'équipe du Wapikoni ne vous oublie pas. On travaille fort à sauver vos escalas. Déjà, certaines communautés qui en ont la capacité financière ont manifesté le désir d'aider le Wapikoni mobile à poursuivre ses activités dans leur communauté. Ça me touche beaucoup. On sait aussi que des partenaires de certains ministères, au fédéral comme au provincial, sont des alliés indéfectibles du Wapikoni mobile et cherchent avec nous des solutions pour assurer la pérennité du projet.

[...] De jeunes cinéastes formateurs ont roulé vers vous depuis quelques années et ont découvert votre univers. Vous avez découvert aussi le leur. Des amitiés se sont créées. Les quelque 450 films et musiques que vous avez réalisés au fil des ans sont la manifestation concrète de la complicité qui existe maintenant entre vous, la preuve que la rencontre peut avoir lieu et qu'elle aura encore lieu. On ne vous laisse pas tomber. Le Wapikoni mobile roulera encore vers vous, avec une belle roulotte toute neuve. En attendant, vos films se promènent dans le monde et représentent les Premières Nations du Québec. Vous avez de quoi être fiers: vous avez contribué à la création d'un patrimoine culturel unique au monde, infiniment précieux, et qui passera sans doute à l'histoire. Ne lâchez pas, le monde a besoin de vous entendre.

Avec toute mon affection.

Manon⁶⁶

Malgré les encouragements qu'elle leur prodigue dans sa lettre et sa détermination à se battre, bec et ongles, pour la survie du Wapikoni mobile, Manon ne peut faire autrement que d'envisager le pire. Elle prend d'assaut les médias afin d'alerter la population et les décideurs

sur ce qui arrive à l'organisme, et bien évidemment, afin de trouver une solution. Elle est particulièrement catastrophée d'envisager l'abandon de ces jeunes qui comptent sur le Wapikoni.

Quand on réalise un film, on est responsable de son équipe, du sujet traité et de ce qu'il implique. Quand on réalise un projet comme le Wapikoni, qui permet à des jeunes de réaliser leurs propres films, de s'éloigner du désespoir, de trouver un sens à leur vie, on devient responsable d'eux. On ne peut pas faire n'importe quoi. Chaque geste doit être soupesé, chaque pas, réfléchi. Il est question de vie. Et, plus loin, il est question d'un peuple blessé. On se questionne sans cesse sur le droit qu'on a d'agir et sur la façon correcte de le faire⁶⁷.

Grâce aux démarches de communication intenses faites par l'organisme, plusieurs élus se mobilisent. Le soutien spontané des autochtones suivi de celui de de la population non autochtone insuffle de l'énergie à Manon et à son équipe. On reconnaît enfin publiquement l'importance du Wapikoni mobile et on mesure l'impact qu'aurait sa disparition. Dans une lettre adressée à l'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences, la députée fédérale de Hochelaga, Marjolaine Boutin-Sweet, écrit :

Je me permets de souligner que le projet Wapikoni mobile poursuit une mission qui, à première vue, peut paraître non conventionnelle, mais que les résultats de ce projet le sont tout autant. En réussissant à intégrer des jeunes plus difficilement accessibles [...] et en leur donnant de l'espoir, le projet réussit là où plusieurs autres ont échoué : en faisant raccrocher des jeunes que l'on croyait perdus. [...] Cette décision d'annuler le financement du projet met en péril plusieurs emplois de qualité de coordonnateurs et de formateurs, sans compter l'impact majeur qui serait

67

François Lévesque (2011), qui rapporte les propos de Manon Barbeau dans son article « Liberté et cinéma – Une filmographie sans œillères », *Le Devoir*, 5 novembre, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/335328/liberte-et-cinema-une-filmographie-sans-oeilleres>>, consulté le 2 octobre 2017.

engendré, au niveau du développement des compétences des jeunes issus des Premières nations du Québec, ainsi que sur leurs perspectives d'avenir⁶⁸.

Au Sénat, l'honorable Céline Hervieux-Payette interpelle le leader du gouvernement, affirmant que l'organisme

crée des emplois locaux, offre des opportunités de contrat - parfois le seul contrat de l'année dans ces collectivités. C'est une véritable pépinière qui fait émerger peu à peu une nouvelle génération de jeunes Autochtones, comme le chanteur québécois Samian, issu directement de cette démarche et devenu lui-même créateur d'autres emplois⁶⁹.

Par miracle, la détermination de Manon et de son équipe combinée à la mobilisation des alliés de l'organisme porte ses fruits. En un an seulement, contrairement aux prédictions de tous ceux qui le laissaient pour mort, le Wapikoni mobile est de retour sur ses roues grâce à Santé Canada, au Secrétariat aux affaires autochtones du gouvernement provincial qui lui assure un financement récurrent de 90 000 \$ par année pour cinq ans⁷⁰, à un engagement financier plus grand de la part des communautés autochtones, à une multitude de petits partenaires et aux milliers de signataires autochtones et non autochtones d'une pétition adressée au gouvernement fédéral. L'équipe occupe maintenant, sur la petite rue Atlantic⁷¹, des bureaux lumineux, à aires ouvertes, où il est «*facile de se parler*». Le financement étant «*le nerf de la guerre*», l'organisme est toujours à la recherche de partenaires financiers autochtones et non autochtones.

68 Marjolaine Boutin-Sweet, députée fédérale de Hochelaga, « Lettre à l'honorable Diane Finley demandant le rétablissement du financement du Wapikoni mobile », 20 juillet, <<http://marjolaineboutinsweet.npd.ca/lettre-a-lhonorable-diane-finley-demandant-le-retablissement-du-financement-du-wapikoni-mobile>>, consulté le 2 octobre 2017.

69 L'appui au Wapikoni mobile: Déclaration faite le 29 septembre 2011 par le sénateur Céline Hervieux-Payette.

70 Entrevue de Sébastien Poulin Fortin avec Manon Barbeau à l'émission radio *Bonjour la Côte* sur les ondes de Radio-Canada, 8 novembre 2012.

71 Le Wapikoni se trouve maintenant au 400, avenue Atlantic, bureau 101, à Montréal, dans le quartier Outremont.

Si je pouvais avoir de l'argent récurrent qui me permettait de ne pas y penser et de juste développer davantage de projets (on en aurait probablement toujours besoin, mais je veux dire que si on était subventionné de façon récurrente et majeure), on pourrait plutôt penser au développement, à nous ancrer, à nos assises, et puis à être simplement meilleurs, tu sais...

Le Wapikoni mobile compte maintenant une équipe de 12 personnes au bureau en plus d'une cinquantaine de personnes sur le terrain dont 12 au moins sont des coordonnateurs autochtones locaux issus des communautés visitées. Dans plusieurs communautés s'ajoutent à ces équipes des aides-formateurs autochtones, formés par le Wapikoni, qui deviendront eux-mêmes formateurs dans quelques années. En plus d'avoir pris de l'ampleur, le Wapikoni mobile s'est internationalisé. Il effectue depuis plusieurs années des échanges avec d'autres pays, pour que les jeunes autochtones du Québec partent à la rencontre d'autres communautés dans le monde et vice-versa. L'organisme donne maintenant des formations au Chili, au Pérou et en Bolivie, en collaboration avec Oxfam, ainsi qu'au Panama, en collaboration avec l'université McGill.

Les films sont distribués partout : Amérique du Sud, Nouvelle-Calédonie, Shanghai, Paris, New York... Certaines ambassades du Canada à l'étranger organisent ponctuellement des projections dans les pays qu'elles desservent. Les jeunes créateurs deviennent ainsi de fiers ambassadeurs de leur culture et des citoyens actifs, ce qui constitue tout un contraste quand on sait d'où ils partent.

En mai 2013, le Wapikoni mobile a été invité au siège social des Nations Unies à New York afin de se joindre aux représentants des peuples autochtones du monde entier pour participer à la 12^e session de l'Instance permanente sur les questions autochtones. On le reconnaît internationalement pour sa méthodologie en formation cinématographique et comme projet d'intervention et de développement des compétences auprès des jeunes des Premières Nations au Québec.

Depuis la création du Wapikoni mobile, une vingtaine de communautés ont été visitées par les studios ambulants au Québec seulement. Plus de 2500 jeunes des Premières Nations ont ainsi participé aux ateliers du Wapikoni mobile. Ces jeunes y ont réalisé près de 600 films traduits en plusieurs langues (français, anglais, espagnol, portugais, italien

et même mandarin), de même que plus de 300 œuvres musicales: un patrimoine culturel unique au monde. «Près de 600 films qui parlent de leur réalité de façon contemporaine d'une seule et même voix, ce n'est pas rien», constate Manon Barbeau⁷². Les films ont remporté jusqu'à présent 68 prix nationaux et internationaux (voir l'annexe 7.4).

Les résultats sont donc concrets. Les témoignages de plusieurs anciens participants au projet sont éloquentes: certains parlent d'une forme de thérapie; d'autres ont retrouvé goût aux études et à la vie. Quelques participants du Wapikoni mobile décrochent maintenant des contrats. On assiste à l'éveil de talents artistiques, à l'émergence de nouvelles vocations.

De nombreux jeunes autochtones passés par le Wapikoni mobile ont trouvé leur voie: l'un, Samuel Tremblay (dit Samian⁷³, mentionné précédemment), d'origine algonquine, est devenu un rappeur bien connu qui amorce depuis récemment une carrière internationale. Un autre, Kevin Papatie, a reçu du financement de Téléfilm Canada pour écrire un long-métrage, en plus de former la relève. Un autre encore, Réal Junior Leblanc, jeune poète et réalisateur innu, a reçu le Prix jeunesse au festival Présence autochtone pour son film *Nanameshkueu* («Tremblement de terre») produit par le studio Wapikoni mobile. Il a actuellement un contrat avec APTN et Canal D pour réaliser un documentaire. Chanouk Newashish de Wemotaci est maintenant technicien en audiovisuel au Centre d'amitié autochtone de La Tuque. Abraham Côté, de Kitigan Zibi, enseigne l'audiovisuel à l'école secondaire de sa communauté et vient de réaliser un court métrage sélectionné au festival Présence autochtone 2013 de Montréal. Marie-Pier Ottawa et Elisa Moar de Manawan ont été invitées au prestigieux Festival international du court métrage de Clermont-Ferrand en France quand leur film expérimental *Micta* y a été sélectionné. Quant à Raymond Caplin de la communauté de Listiguj, après avoir réalisé *In Your Heart*, il a été invité à l'école d'été de la prestigieuse école des Gobelins à Paris⁷⁴ pour y parfaire

72 Mélanie Marquis (2011), qui rapporte les propos de Manon Barbeau dans son article « Coupes à Wapikoni: une "méconnaissance totale de la réalité autochtone" », *La presse canadienne*, 18 juillet, <<http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201107/18/01-4418956-coupes-a-wapikoni-une-meconnaissance-totale-de-la-realite-autochtone.php>>, consulté le 2 octobre 2017.

73 Pour plus de renseignements, voir: <<http://www.samian.ca/>>.

74 Nom exact: GOBELINS, l'école de l'image (voir <<http://www.gobelins.fr/gobelins/>>, consulté le 2 octobre 2017).

ses connaissances en animation. Autant de destins positifs pour des jeunes qui, n'eut été du Wapikoni mobile, auraient pu ne jamais sortir de leur désespoir⁷⁵.

Le Wapikoni mobile s'impose ainsi de plus en plus comme un acteur incontournable de la cinématographie contemporaine des Premières Nations, un accomplissement extraordinaire réalisé en moins de dix ans.

Épilogue

Manon Barbeau aimerait que le Wapikoni mobile soit un jour entièrement géré par les communautés autochtones afin qu'elle puisse retourner sur le terrain, avec les jeunes, réaliser un scénario de fiction ou écrire un autre roman. Mais curieusement, ce n'est pas parce que la création lui manque.

Je suis très occupée ici. Le travail qu'on fait est un vrai, vrai moteur parce qu'on a un pouvoir de transformation sociale, individuelle et tout. Écrire un scénario, c'est beaucoup plus individuel. Ça ne fait pas vraiment le poids dans la balance. Donc quand les gens me demandent : «Oui, mais qu'est-ce que tu fais à part ça?» Je leur réponds : Rien. «Mais ça ne te manque pas, la création?» Pas vraiment. [...] J'écris vraiment parfois juste pour le plaisir d'écrire. Il me semble qu'en ce moment, j'écris moins bien. Mais peut-être que ça reviendra. Ce qui me manque un peu, c'est la flânerie. Je n'ai plus beaucoup le temps de flâner. Or, j'ai beaucoup besoin de la nature, besoin de la contempler. Ça, ça me nourrit profondément. Disons que j'ai moins de temps pour ça.

Manon Barbeau est devenue gestionnaire par la force des choses, mais elle admet que la gestion n'est pas sa «*nature profonde*». Le métier de gestionnaire et de productrice lui demande «beaucoup de vigilance

75

Manon Barbeau mentionne d'autres succès du Wapikoni mobile dans Inês Lopes (2010). «Entretien avec Manon Barbeau : éduquer aux réalités autochtones», *op. cit.*

et d'organisation et fait appel à des forces extérieures plutôt qu'à un univers intérieur⁷⁶». Rétrospectivement, Manon Barbeau analyse ainsi sa démarche artistique, son moteur de création, son moteur de vie.

Je fais du documentaire parce que je trouve que la réalité est extrêmement riche. La poésie de la réalité me permet de vivre. Des cinéastes comme Wim Wenders ou Robert Morin m'ont donné le goût de faire un cinéma très réaliste et sans fioriture, de mettre en scène une réalité plutôt «confrontante», mais avec des incursions dans la tendresse et la poésie⁷⁷.

Je me suis toujours intéressée à ceux qui sont en marge, aux exclus, aux jeunes de la rue, aux prisonniers, aux jeunes des Premières Nations, aux poètes, aux rebelles, à ceux qui sortent des sentiers battus et qui souvent portent une blessure intime ou historique. Il faut croire que quelque part, c'est en résonance avec ma propre histoire⁷⁸...

Avec le recul, je m'aperçois qu'en donnant la parole aux exclus, j'ai construit mon propre parcours de résiliente⁷⁹.

J'ai été faite beaucoup par l'absence. Contrairement à ma mère, je pratique l'envers du détachement. C'est mon moteur, un moteur géant, parce que c'est un moteur de survie. C'est à cela que je carbure. Moi, je suis dans la réparation absolue.

Pour moi, le lien à l'autre, c'est fondamental. Sans ça, c'est sûr que je meurs. Même si j'ai toujours un peu peur de l'autre, j'ai besoin du lien à l'autre.

Mon entreprise, c'est ma famille. Puis tous les autochtones, c'est ma famille spirituelle. Elle est énorme ma famille maintenant.

Vivre n'a pas été facile. Je me suis laissé beaucoup de chances. Et à 40 ans, je me suis dit que de toute façon, la vie aurait ma peau, donc aussi bien continuer comme ça. J'ai fait le choix de vivre.

76 Serge Pallascio (2011). «Entrevue avec Manon Barbeau», *Le Clap*, n° 165, 1^{er} mars au 30 avril.

77 *Ibid.*

78 François Lévesque (2011), qui rapporte les propos de Manon Barbeau dans son article «Liberté et cinéma – Une filmographie sans œillères», *op. cit.*

79 Manon Barbeau, dans Pierre-Étienne Caza (2010). «Une résiliente», *op. cit.*

Or, je sais ce que c'est que d'avoir du mal à faire ce choix-là. Probablement que c'est pour ça que je suis si sensible aux communautés de jeunes suicidaires. Par ailleurs, j'adore la vie. J'aime vraiment beaucoup la vie sous tous ses aspects. Vraiment. J'adore la vie.

Le jour où Wapikoni Awashish ne me soufflera plus dans le dos, cela voudra dire qu'il faut que j'arrête parce que je ne suis plus sur la bonne piste.

Visiblement, ce jour-là n'est pas encore venu.

Annexe 7.1

Liste des signataires du *Refus global* (1948)⁸⁰

- › **Paul-Émile Borduas**, 43 ans, peintre (1905-1960)
- › **Magdeleine Arbour** (Madeleine Arbour), 25 ans, designer d'intérieur, artiste multidisciplinaire (peinture, sculpture, tapisserie) (née en 1923)
- › **Marcel Barbeau**, 23 ans, peintre et sculpteur (né en 1925)
- › **Bruno Cormier**, 29 ans, poète, psychanalyste et psychiatre (1919-1991)
- › **Claude Gauvreau**, 23 ans, écrivain, poète et dramaturge (1925-1971)
- › **Pierre Gauvreau**, 26 ans, peintre, auteur et réalisateur (1922-2011)
- › **Muriel Guilbault**, 26 ans, comédienne (1922-1952)
- › **Marcelle Ferron-Hamelin** (Marcelle Ferron), 24 ans, peintre, sculpteur et verrière (1924-2001)
- › **Fernand Leduc**, 32 ans, peintre (né en 1916)
- › **Thérèse Leduc** (Thérèse Renaud), 21 ans, écrivaine, poète et chanteuse (1927-2005)
- › **Jean-Paul Mousseau**, 21 ans, peintre (1927-1991)
- › **Maurice Perron**, 24 ans, photographe (1924-1999)
- › **Louise Renaud**, 26 ans, peintre et éclairagiste (née en 1922)
- › **Françoise Riopelle** (Françoise Lespérance), 21 ans, danseuse et chorégraphe (née en 1927)
- › **Jean-Paul Riopelle**, 25 ans, peintre, graveur et sculpteur (1923-2002)
- › **Françoise Sullivan**, 23 ans, peintre, sculpteur, poète, danseuse et chorégraphe (née en 1925)

80

Noms exacts tirés du film de Jacques Godbout de 1962, *Paul-Émile Borduas, 1905-1960* (Office national du film du Canada, 21 min 20 s, <http://www.onf.ca/film/paul-emile_borduas_1905-1960/>, consulté le 2 octobre 2017), dans lequel la dernière page du *Refus global* est filmée.

Annexe 7.2 **Filmographie de Manon Barbeau**⁸¹

- › *Un cri au bonheur* (2007). Vingt-et-un poèmes mis en images par 11 cinéastes dont Manon Barbeau.
- › *VLB du bord des bêtes* (2006)
- › *L'amour en pen* (2004)
- › *De mémoire de chats - Les ruelles* (2004)
- › *Alain Dubreuil, artiste-démolisseur* (2001)
- › *Barbeau, libre comme l'art* (2000)
- › *L'armée de l'ombre* (1999)
- › *Les enfants de Refus global* (1998)
- › *D'amour et d'amertume - Raymond Lévesque* (1997) de Louis Fraser. Scénarisation
- › *Les enfants d'abord* (1996) de Jacques Vallée. Scénarisation
- › *Tristan et Juliette ou l'amour en l'an 2000* (1994) d'Alain d'Aix et Isabelle Turcotte. Scénarisation
- › *Un amour naissant* (1991), de Dorothy Todd Hénaut. Scénarisation
- › *Merlyne* (1991). Roman. Éditions du Boréal
- › *Le marché du couple* (1990) d'Alain d'Aix, Louis Fraser et Morgane Laliberté. Coscénarisation
- › *Nous sommes plusieurs beaucoup de monde* (1981)
- › *Les arpenteurs de Karnak* (1977) de Philippe Lavalette. Scénarisation
- › *Comptines* (1975)

Manon Barbeau a aussi écrit quelque 200 scénarios entre 1972 et 1991 lorsqu'elle était à l'emploi de Télé-Québec.

Lorsqu'elle dirigeait Vidéo Paradiso, les jeunes de la rue ont réalisé 117 courts métrages entre 1999 et 2004.

Par le Wapikoni mobile, plus de 2500 jeunes autochtones ont réalisé environ 600 courts métrages depuis la fondation de l'organisme en 2004.

81

Source: Wikipédia, «Manon Barbeau», <http://fr.wikipedia.org/wiki/Manon_Barbeau>, consulté le 2 octobre 2017 (information validée par l'équipe du Wapikoni mobile) et <<http://cinemaquebecois.telequebec.tv/#/Artisans/22/Clips/290/Default.aspx>>, consulté le 2 octobre 2017.

Annexe 7.3

Prix remportés par Manon Barbeau⁸²

- › Prix excellence communautaire TELUS 2012
- › Prix d'honneur du Festival Plural + organisé par l'Alliance des civilisations des Nations Unies (UNAOC) et l'Organisation internationale pour les migrations (IOM), pour l'ensemble de son œuvre
- › Prix Femmes d'affaires 2012 (catégorie OBNL) du Réseau des femmes d'affaires du Québec
- › Nommée Personnalité de la semaine La Presse/Radio-Canada en avril 2012
- › Mise en nomination au Prix du CÉRIUM (Centre d'études et de recherches internationales) comme Personnalité Internationale 2012
- › Le Wapikoni mobile est finaliste dans la catégorie Cinéma au Grand Prix du Conseil des Arts 2012 « pour l'excellence des projets artistiques issus de cette initiative; le support accordé aux jeunes artistes issus de la diversité; l'extension de projets et d'actions sur la scène montréalaise; la résilience et le dynamisme dont les responsables ont fait et font toujours preuve »
- › Prix Reconnaissance UQAM 2010 pour l'ensemble de sa carrière de cinéaste et son engagement auprès des jeunes autochtones
- › Fellow Ashoka Canada en 2009, organisme international qui soutient 2000 entrepreneurs sociaux innovants dans le but d'augmenter leur impact sur la société
- › Sièges au conseil d'administration de Culture Montréal depuis 2010
- › Présidente de l'Observatoire du documentaire du Canada de 2006 à 2008
- › Lauréate au Gala 2006 FCTNM - Femmes du cinéma, de la télévision et des nouveaux médias, pour l'ensemble de son œuvre
- › Les jeunes cinéastes autochtones des 21 communautés visitées depuis le début du projet en 2004, ont tourné 600 courts métrages et remporté 68 prix dans de prestigieux festivals nationaux et internationaux

82

Source principale: Wikipédia, « Manon Barbeau », <http://fr.wikipedia.org/wiki/Manon_Barbeau>, consulté le 2 octobre 2017 (information validée par l'équipe du Wapikoni mobile).

- › Manon Barbeau a reçu plusieurs prix Gémeaux au cours de sa carrière et en 2003, l'Académie du cinéma et de la télévision l'accueillait parmi ses « Immortels », ceux qui ont remporté plus de trois prix Gémeaux pour la même émission

Prix Gémeaux : meilleur texte pour une émission ou une série jeunesse

- › 1990 à 1993 : *Le Club des 100 watts*, Prix Gémeaux :
Meilleurs textes : émission ou série jeunesse : toutes catégories
- › 1989 à 1992 : *Le Club des 100 watts*, Prix Gémeaux :
Meilleure émission ou série jeunesse : variétés et/ou information

Prix Gémeaux et autres distinctions : film documentaire

- › 2006 : *Victor Lévy Beaulieu - Du bord des bêtes*,
Production Thalie (Sélection officielle, 24^e Festival
International du Film sur l'Art de Montréal et prix
Gémeaux 2006 du Meilleur portrait documentaire)
- › 2005 : *De mémoire de chats, les ruelles* (prix Gémeaux 2005
de la meilleure réalisation et de la meilleure photographie
documentaire)
- › 2001 : *Alain Dubreuil, artiste-démolisseur* (primé au Golden Sheaf
Awards / Festival de la vidéo à Yorkton)
- › 2000 : *L'armée de l'ombre* (prix Gémeaux 2000 du meilleur
documentaire)
- › 1998 : *Les enfants de Refus global* (primé à Hot Docs, Toronto,
au Festival du court métrage et de la vidéo de Yorkton
et au Cinéma du Réel à Paris)
- › 1975 : *Comptines* (Prix du court métrage documentaire,
Festival de Barcelone, Espagne, en compétition au FIFEF,
Festival International d'Expression Française, en Louisiane)

Annexe 7.4

Prix remportés par les cinéastes du Wapikoni mobile⁸³

68 prix et mentions décernés à de jeunes cinéastes autochtones depuis 2004 (échantillon)

Prix remportés - courts métrages du Wapikoni mobile (en ordre alphabétique)

- › **A win ni nin**, de l'équipe du Wapikoni mobile
 - Meilleur vidéoclip, Festival International des Peuples Autochtones Unis à Pau, France, 2006
- › **Celui qui a les yeux clairs**, de Ken Warren Gunn
 - Meilleur documentaire, Festival International des Peuples Autochtones Unis à Pau, France, 2006
- › **Courage**, de l'équipe du Wapikoni mobile et Samian
 - Meilleur vidéoclip, Festival International des Peuples Autochtones Unis à Pau, France, 2006
- › **Coureurs de nuit**, de Chanouk Newashish
 - Prix Opera Prima «Pacha Kutin - Another Time», Festival itinérante de cine y video de los pueblos originarios Ñawipi, Équateur, 2009
 - Prix Best Uploaded Video Of The Month, Isuma.tv, Web, 2008
 - Meilleur Court Métrage Documentaire, Festival Image NATIVE, Toronto, 2006
 - Prix de la Relève québécoise, Festival Images en vues, Îles-de-la-Madeleine, 2006
 - Mention spéciale du jury, Festival International des Peuples Autochtones Unis à Pau, France, 2006
 - Prix Main Film de la Relève, Festival Présence autochtone, Montréal, 2006
 - Prix Off - Courts Trouville, Festival du court de Victoriaville, Victoriaville, 2005

- › **Déboires**, de Délia Gunn
 - Prix du meilleur film d'animation au Festival Présence autochtone, Montréal, 2011
 - Prix Coup de cœur du jury, Concours *T'as juste une vie*, 2010
- › **Des forêts de Kitcisakik aux forêts de Xingù**, d'Evelyne Papatie
 - Troisième place dans la catégorie Documentaires internationaux, VI Festival Internacional de Cortometrajes de Cusco, Pérou, 2009
- › **Entre l'arbre et l'écorce**, de Kevin Papatie
 - Mention à la création artistique du Conseil des arts et des lettres du Québec, les Rendez-vous du cinéma québécois, Montréal, 2009
- › **Fighter**, d'Erica Lepage
 - Prix de la relève « Cynthia Lickers-Sage », Festival ImagineNATIVE, Toronto, 2007
- › **Glitch**, d'Érik Papatie
 - Prix du public Astral remis lors du Lancement annuel 2010 du Wapikoni mobile
- › **Kick it now**, de Louis-Philippe Moar
 - Mention spéciale du jury Télé-Québec, Festival Présence autochtone, Montréal, 2010
 - Prix du meilleur montage, Festival San Gio, Vérone, Italie, 2010
 - Prix télévision du jury jeunesse, Festival San Gio, Vérone, Italie, 2010
 - Prix Soave Wayes, Festival San Gio, Vérone, Italie, 2010
- › **L'Amendement**, de Kevin Papatie
 - Troisième place dans la catégorie International des peuples autochtones, VI Festival Internacional de Cortometrajes de Cusco, Pérou, 2009
 - Prix de l'image Sony, Festival Filmer à tout prix, Bruxelles, Belgique, 2008
 - Prix du meilleur film en langue autochtone, Festival ImagineNATIVE, Toronto, 2008
- › **La Lettre**, de l'équipe du Wapikoni mobile
 - Prix Cinéma Beaubien, Prends ça court, Montréal, 2005
 - Prix Télé-Québec, Prends ça court, Montréal, 2005
 - Prix Coop Vidéo, Prends ça court, Montréal, 2005

- Prix meilleur documentaire, Festival Images en vues, Îles-de-la-Madeleine, 2005
- Prix OFQJ, Festival du court de Victoriaville, Victoriaville, 2004
- › **La petite chasse**, l'équipe du Wapikoni mobile et Pamela Basilish
 - Mention spéciale du jury catégorie Court Métrage Documentaire, Ciné Las Americas International Film Festival, Austin, Texas, 2007
- › **La tonsure**, de Marie-Pier Ottawa
 - Prix Jeunesse du Festival Ciné Alter'Natif à Nantes, France, 2010
- › **Le rêve d'une mère**, de Cherilyn Papatie
 - Prix du meilleur court métrage, Festival ImagineNATIVE, Toronto, 2008
- › **Nanameshkueu**, de Réal Junior Leblanc
 - Prix jeunesse du festival Présence autochtone, Montréal, 2011
- › **Ne le dis pas**, de Jani Bellefleur-Kaltush
 - Meilleur court métrage documentaire, Festival ImagineNATIVE, Toronto, 2010
- › **Nodin**, de Nodin Wawatie
 - Prix de la relève Télé-Québec au Festival Présence autochtone, Montréal, 2011
- › **Nous sommes**, de Kevin Papatie
 - Prix Découverte, Festival de films de Portneuf sur l'environnement, Portneuf, 2010
- › **Punassium**, de l'équipe du Wapikoni mobile
 - Prix du meilleur vidéoclip, Festival ImagineNATIVE, Toronto, 2007
- › **Soirée de filles**, de Cherilyn Papatie
 - Prix du meilleur court métrage, Festival international du film ethnographique du Québec, Montréal, 2008
- › **Territoire des ondes**, de Patrick Boivin et Alland Flamand
 - Prix Jeunesse du Festival Alter'natif à Nantes, France, 2009
 - Mention spéciale du jury catégorie Court Métrage Documentaire, Festival ImagineNATIVE, Toronto, 2007
- › **The choice**, Abraham Côté
 - Prix du concours *T'as juste une vie*, commandité par le ministère de la Santé et des services sociaux, 2010

- › **Wabak**, de Kevin Papatie et Gilles Penosway
 - Meilleur Film Expérimental, Winnipeg Aboriginal Film Festival, Winnipeg, 2007
 - Prix jeune espoir Main Film, Festival Présence autochtone, Montréal, 2007
- › **Windigo**, de Kris Happyjack-McKenzie
 - Prix de la relève Télé-Québec, Festival Présence autochtone, Montréal, 2010
 - Prix Jeune espoir du jury Mainfilm, Festival Présence autochtone, Montréal, 2010
 - Prix ARRQ de la meilleure mise en scène, Festival International Fantasia, Montréal, 2010

Annexe 7.5

**Mentions spéciales - courts métrages
du Wapikoni mobile**

- › ***L'Amendement, La Ville, Kokom déménage, Two and two, Awin ni nin, Le vieil homme et la rivière, Coureurs de nuit, Wabak, Petit Prince, Soirée de filles, Entre l'arbre et l'écorce, Des forêts de Kitcisakik aux forêts du Xingù, Innu Aimun***
 - Prix de L'Identité au Festival de cine de los Pueblos Indigenas y las naciones sin de Valparaiso, Chili, 2009
- › ***Des forêts de Kitcisakik aux forêts du Xingù, Something right, Encore vivants, Two and Two***
 - Mark Haslam Award (prix destiné aux œuvres dont les voix sont sous-représentées dans les médias) au Festival Planet in Focus de Toronto, 2009

Annexe 7.6

Courts métrages du Wapikoni mobile en salles de cinéma

- › ***L'Amendement***, de Kevin Papatie
 - À l'affiche dans 83 salles en avant-programme du film *L'Âge des ténèbres* de Denys Arcand, 2008
- › ***Kokom déménage***, d'Evelyne Papatie
 - À l'affiche dans toutes les salles (en format numérique) en avant-programme du film *Le peuple invisible* de Richard Desjardins et Robert Monderie; plus de 10 000 personnes ont déjà vu le film, 2008
- › ***Chiffre***, de James Picard
 - *Pourquoi pas un court*, tourné dans 15 cinémas du Québec, en avant-programme, de mars 2010 à février 2011

Bibliographie

- ARBOUR, Rose-Marie (1994). « Identification de l'avant-garde et identité de l'artiste : les femmes et le groupe automatiste au Québec (1941-1948) », *RACAR*, vol. XXI, nos 1-2, p. 7-21.
- BARBEAU, Manon (1966). « Amour fluide », *Écrits du Canada français*, n° 21, Montréal.
- BARBEAU, Manon (1966). « Pour toi », *Écrits du Canada français*, n° 21, Montréal.
- BARBEAU, Manon (1975). *Comptines*, Office national du film du Canada, 11 min 13 s, <<http://www.onf.ca/film/comptines/>>, consulté le 2 octobre 2017.
- BARBEAU, Manon (1991). *Merlyne*, Montréal, Boréal.
- BARBEAU, Manon (1998). *Les enfants de Refus global*, Office national du film du Canada, 74 min 47 s, <http://www.onf.ca/film/enfants_de_refus_global/>, consulté le 2 octobre 2017.
- BARBEAU, Manon (1999). *L'armée de l'ombre*, Office national du film du Canada, 70 min, <http://www.nfb.ca/film/armee_de_lombre_version_longue/>, consulté le 2 octobre 2017.
- BARBEAU, Manon (2000). *Barbeau, libre comme l'art*, Office national du film du Canada, 49 min 55 s, <http://www.onf.ca/film/barbeau_libre_comme_art/>, consulté le 2 octobre 2017.
- BARBEAU, Manon (2006). « Du Wapikoni mobile et du Vidéo Paradiso vers la Maison des cultures nomades : "aller vers" », *Séquences : la revue de cinéma*, n° 243 (mai-juin), p. 22-23.
- BARBEAU, Manon (2007). « Historique et réalisations du Wapikoni mobile en bref », *Cahiers de l'action culturelle*, vol. 6, n° 1 (septembre), p. 11.
- BARBEAU, Manon (2010). « Voyage en terra incognita – La fin du mépris », *Le Devoir*, 12 juillet, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/292385/voyage-en-terra-incognita-la-fin-du-mepri>>, consulté le 2 octobre 2017. Troisième lettre d'une correspondance entre Manon Barbeau et Ghislain Picard, chef des Premières Nations du Québec et du Labrador.
- BARBEAU, Marcel (1998). « Lettre à Paul-Émile Borduas datée du 16 septembre 1952 », *Études françaises*, vol. 34, n° 2-3, automne-hiver, p. 270-271.
- BEAUSÉJOUR, Martin (2012). « Personnalités La Presse : Manon Barbeau », *La Presse*, 16 avril, consulté le 2 octobre 2017.
- BORDUAS, Paul-Émile (1948). *Le refus global*, disponible en ligne sur le site *Encyclopédie de L'Agora*, <http://agora.qc.ca/documents/paul_emile_orduas-le_refus_global_par_>, consulté le 2 octobre 2017.
- BOUTIN-SWEET, Marjolaine (2011). « Lettre à l'honorable Diane Finley demandant le rétablissement du financement du Wapikoni mobile », 20 juillet, <<http://marjolaineboutinsweet.npd.ca/lettre-a-lhonorable-diane-finley-demandant-le-retablissement-du-financement-du-wapikoni-mobile>>, consulté le 2 octobre 2017.
- CAZA, Pierre-Étienne (2010). « Une résiliente », entrevue avec Manon Barbeau, *Journal L'UQAM*, vol. XXXVI, n° 13, 22 mars.
- COULOMBE, Michel (2000). « Entretien avec Manon Barbeau », *CinéBulles*, vol. 18, n° 3, printemps.

- DUMONT, Jean-Guillaume (2004). «Manon Barbeau et L'ONF - Rompre l'isolement par la création», *Le Devoir*, 12 juin, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/56734/manon-barbeau-et-l-onf-rompre-l-isolement-par-la-creation>>, consulté le 2 octobre 2017.
- GARNEAU, Hector de Saint-Denys (1972). «C'est là sans appui», *Poésies, Regards et jeux dans l'espace. Les Solitudes*, Montréal, Fides, p. 31.
- GAUTHIER, Ninon (1998). «Les signataires du *Refus global*», *L'Action nationale*, septembre, p. 206.
- GODBOUT, Jacques (1962). *Paul-Émile Borduas, 1905-1960*, Office national du film du Canada, 21 min 20 s, <http://www.onf.ca/film/paul-emile_borduas_1905-1960/>, consulté le 2 octobre 2017.
- JEANSON, Anne-Laure (2009). «Studio nomade», *Quartier libre*, vol. 16, n° 15, 8 avril.
- LAPOINTE, Gilles (1998). «*Refus global*: un texte aux multiples résonances», *Vie des Arts*, vol. 42, n° 170, p. 26-29.
- LAVOIE, André (2013). «Cinéma et vidéo - Petite fleur est devenue grande», *Le Devoir*, 23 mars, <<http://www.ledevoir.com/culture/cinema/373690/petite-fleur-est-devenue-grande>>, consulté le 2 octobre 2017.
- LÉVESQUE, François (2011). «Liberté et cinéma - Une filmographie sans œillères», *Le Devoir*, 5 novembre, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/335328/liberte-et-cinema-une-filmographie-sans-oeilleres>>, consulté le 2 octobre 2017.
- LOPES, Inês (2010). «Entretien avec Manon Barbeau: éduquer aux réalités autochtones», *Vie pédagogique*, n° 155, septembre.
- MARQUIS, Mélanie (2011). «Coupes à Wapikoni: une "méconnaissance totale de la réalité autochtone"», *La presse canadienne*, 18 juillet, <<http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201107/18/01-4418956-coupes-a-wapikoni-une-meconnaissance-totale-de-la-realite-autochtone.php>>, consulté le 2 octobre 2017.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2011). *Cahier d'accompagnement pour l'étude des films L'art n'est point sans souci de Bruno Carrière et L'armée de l'ombre de Manon Barbeau*, Gouvernement du Québec, décembre.
- PALLASCIO, Serge (2011). «Entrevue avec Manon Barbeau», *Le Clap*, n° 165, 1^{er} mars au 30 avril.
- RADIO-CANADA (2012). «Entrevue avec Manon Barbeau de Wapikoni mobile», *Bonjour la Côte*, 8 novembre, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/bonjour_la_cote/2011-2012/chronique.asp?idChronique=255646>, consulté le 2 octobre 2017.
- RADIO-CANADA (2012). «Manon Barbeau, ses livres, son univers...», Plus on est de fous, plus on lit!, 26 juillet, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/plus_on_est_de_fous_plus_on_lit/2012-2013/chronique.asp?idChronique=234994>, consulté le 2 octobre 2017.
- RENAUD, Thérèse, Suzanne MELOCHE, Jean-Paul MARTINO, Gilles GROULX, Micheline SAINTE-MARIE et Michèle DROUIN (2001). *Imaginaires surréalistes: poésie 1946-1960*, avec une postface de François Charron, Montréal, Les Herbes rouges.
- SIMARD, Anne-Marie (2009). «Manon Barbeau, fondatrice du Wapikoni mobile», *Châtelaine*, 9 septembre, <<http://fr.chatelaine.com/societe/entrevues/manon-barbeau-fondatrice-du-wapikoni-mobile/>>, consulté le 2 octobre 2017.

VIGER, Raymond (2010). «Manon Barbeau et la Wapikoni mobile», *Raymond Viger - Reflet de Société* [blogue], 19 août, <<https://raymondviger.wordpress.com/2010/08/19/manon-barbeau-et-la-wapikoni-mobile/>>, consulté le 2 octobre 2017.

VIGER, Raymond (2012). «Un cri de liberté: le *Refus global*», *Raymond Viger - Journal de la Rue* [blogue], 12 avril, <<https://journaldelarue.wordpress.com/2012/04/12/cri-libert-refus-global-manifeste-peintre-quebecois-culture-paul-emile-borduas/>>, consulté le 2 octobre 2017.

Cas 8

Lili-Anna Pereša

« Pour faire une différence »¹



Cas produit par

Raymonde Lévesque et la professeure Veronika Kisfalvi²

-
- 1 © HEC Montréal 2015. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. La *Revue internationale de cas en gestion* est une revue électronique (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg>>), ISSN 1911-2599. Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Déposé sous le n° 9 40 2014 003 au Centre de cas HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
 - 2 Raymonde Lévesque est étudiante à la M. Sc. (option management) à HEC Montréal et y est aussi chargée de cours. Elle est psychothérapeute depuis 25 ans et a occupé des postes de direction pendant 20 ans. Veronika Kisfalvi est professeure titulaire au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. En 2011, les auteures ont remporté, pour l'excellence de leur cas, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. Alma Lepage a fait don à HEC Montréal d'un fonds dont les revenus devaient servir à promouvoir l'avancement des femmes en gestion. C'est à cette fin que la Fondation Alma-Lepage octroie chaque année des bourses et ce prix par lequel HEC Montréal veut aussi perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette femme diplômée de l'École.

*Quand on voit l'ampleur de ce qu'il y a à faire, des besoins sur le terrain, on se dit qu'on n'en a pas fait assez, qu'on n'en fera jamais assez. C'est frustrant, très frustrant!*³

Lili-Anna Pereša traverse d'un pas alerte la passerelle de métal qui mène à son bureau de verre; elle n'a pas un regard pour les magnifiques toiles qui ornent les murs du Cirque du Soleil. Elle a la tête penchée sur son BlackBerry et fait défiler ses courriels à toute vitesse.

Elle entre dans son bureau, enlève son manteau et le dépose sur une chaise. Ce bureau, elle l'occupe depuis six mois déjà, alors qu'elle a été nommée directrice générale de ONE DROP. Son bureau est transparent, comme elle. Le seul mur qui ne soit pas en verre est orné de tapisseries bigarrées rappelant ses années d'Afrique. De menus objets, ici et là, symbolisent sa trajectoire professionnelle, telle cette mobylette-ambulance façonnée en broche et peinte à la main, souvenir de sa mission au Burkina Faso.

Il est 17h30. Les employés ont quitté les lieux, mais Lili-Anna Pereša n'a pas terminé sa journée. Guy Laliberté est revenu de son voyage dans l'espace et la présentation du spectacle planétaire *De la Terre aux étoiles pour l'eau* est terminée. L'équipe va enfin pouvoir respirer, la pression vient de baisser pour tout le monde!

Malgré son agenda chargé, Lili-Anna a accepté de rencontrer une ancienne employée, étudiante à HEC, qui veut faire son travail de session à propos d'elle. Lili-Anna est généreuse, mais il ne faut surtout pas le lui dire; elle a horreur de la flatterie! Cette blonde aux yeux bleus acier vous transperce de son regard, elle vous jauge. Vous ne pouvez pas jouer avec elle, elle vous oblige à l'authenticité. C'est que Lili-Anna Pereša n'a pas de temps à perdre. Elle ressent l'urgence de vivre, l'obligation de réaliser ses rêves.

Le sentiment d'être différente

Lili-Anna a grandi en banlieue de Montréal, à Laval-des-Rapides. Elle a un frère de deux ans son cadet, Jean-Martin, qui est aujourd'hui professeur. Elle est peu loquace sur celui-ci. Elle dira simplement et presque avec fougue : *« Il ne peut pas être plus différent de moi. »* Et aussi : *« Mon frère a pu sortir plus tard le soir et bien avant moi. Un père protège plus sa fille. À l'époque, je me souviens que je ne trouvais pas ça juste, mais ça ne m'a pas empêchée de vivre. Je n'en garde aucune animosité. »*

La mère de Lili-Anna, une directrice d'école, est Québécoise et originaire de Charlevoix. Lili-Anna la considère comme une pionnière qui a ouvert bien des portes. Sa mère, qui n'a pas de diplôme universitaire, commence sa carrière comme secrétaire, puis secrétaire juridique. Elle devient ensuite professeure de secrétariat, puis directrice adjointe d'école ; mais pour occuper une fonction de directrice d'école, elle doit avoir son diplôme universitaire. Alors, pendant plusieurs années, la mère de Lili-Anna suit des cours du soir à l'université. Elle obtient deux certificats, l'un en andragogie et l'autre en pédagogie, après quoi, elle décide de faire un 3^e certificat à temps plein en vue d'obtenir son baccalauréat.

La mère de Lili-Anna est une femme parfois un peu extravertie, sociable et habituée au public. Elle se mariera à l'âge de 32 ans. Son père, quant à lui, est un immigrant croate. Il a fait des études en techniques navales lorsqu'il habitait l'ex-Yougoslavie. Au Canada, il travaille dans la machinerie, dans les moteurs d'avion. Avant de partir à la retraite, il occupe le poste d'inspecteur de moteurs d'avion chez Canadair, puis chez Bombardier lorsque celle-ci achète Canadair. Il arrive au Canada à l'âge de 20 ans : *« Il ne parlait même pas le français. Il parlait en anglais avec ma mère. C'est avec moi et mon frère qu'il a appris à parler le français, qu'il a appris à patiner et à faire du ski, ce n'est pas lui qui nous l'a montré. »*

Le père de Lili-Anna est un homme assez réservé qui n'exprime pas beaucoup ses sentiments, mais d'approche facile, auquel les gens se confient aisément. Petite, Lili-Anna se sentait différente des autres. Le fait de grandir en banlieue avec un nom étranger et d'avoir un père qui parle avec un accent l'amène à comprendre bien des choses,

très tôt dans la vie, et surtout l'ouvre à la différence culturelle. Lili-Anna croit que la passion, la détermination, le sentiment de responsabilité qui l'habite tirent probablement leurs origines de cette différenciation :

C'est que j'avais un nom bizarre et que j'étais toute seule à avoir un nom comme ça. Et aussi ma mère travaillait; cela m'a beaucoup marquée, parce qu'on n'allait pas dîner à la maison et à cette époque-là, il n'y avait pas de cantine à l'école. Je n'allais donc pas dîner à la maison comme les autres enfants; j'allais dîner chez une dame. Et chaque année, ma mère devait trouver quelqu'un chez qui j'irais manger. Je me souviens que c'était stressant pour ma mère, et j'avais beaucoup d'admiration pour elle. Elle avait de nombreuses responsabilités pour l'époque et je me souviens qu'elle est retournée aux études lorsque j'avais 10 ou 11 ans. Ce sont les deux choses qui m'ont peut-être marquée, qui m'ont montré que j'étais différente des autres à certains égards.

Lili-Anna a une enfance très paisible, familiale et malgré qu'elle ait quelques amies, elle se plaît à faire des activités seule : «*Il y avait une patinoire en face de chez nous. J'y allais tous les jours, après l'école, à quatre heures pour patiner. J'ai patiné, patiné, patiné. Rendue au secondaire, j'ai joué au handball et au volleyball, mais je ne peux pas dire que j'étais une sportive...*»

Tous les dimanches, la famille va chez sa grand-mère maternelle ou chez ses tantes; c'est un rituel. Les vacances familiales se passaient toujours dans la région de Charlevoix. «*Je me souviens d'avoir pris le train toute seule vers 6 ou 7 ans pour aller à Québec passer une semaine de vacances chez ma tante.*»

À l'été de ses 11 ans, deux événements marquent Lili-Anna. Alors qu'elle doit partir seule en Croatie avec son père, juste un peu avant leur départ, elle surprend une conversation entre celui-ci et ses deux oncles québécois. Il leur raconte un terrible moment de sa jeunesse. Lili-Anna, qui n'est pas dans la même pièce qu'eux, ne manifeste pas sa présence et elle entend son père se rappeler avec émotion le moment où, enfants, ses frères et lui ont vu leur père et tous les hommes du village se faire fusiller par les nazis et leurs alliés italiens. De ce terrible souvenir d'enfance de son père, Lili-Anna dira :

En 2006, on a passé nos vacances familiales en Croatie. Toute la famille du Québec était réunie avec la famille en Croatie. Avec ses frères, ils ont reparlé de cet événement. J'étais là, et j'ai donc pu poser des questions pour mieux comprendre tout ce qui s'était passé. Il ne l'a pas raconté souvent, je l'ai entendu... deux fois, oui, deux fois seulement. Ce n'est que tout récemment que j'ai compris toute l'ampleur et la signification, la raison d'être de ces événements-là.

Lili-Anna a toujours pensé que son père avait une très grande résilience, une capacité de s'adapter à n'importe quelle situation. Le deuxième événement dont elle se souviendra toute sa vie survient ce même été, mais en Croatie cette fois. La fillette qu'elle est découvre que la famille vit sans eau potable. En effet, il n'y a pas d'eau potable dans la maison ni de toilette: «*Comme jeune adolescente, de voir, de vivre cette différence-là, ça m'a choquée. Pourquoi eux, qui sont ma famille, qui sont mes égaux, pourquoi eux n'ont-ils pas les mêmes facilités que moi? Je pense que c'est là que j'ai connu cet éveil.*»

Lili-Anna devient une jeune fille sensible aux inégalités. Déjà, à ce jeune âge, elle développe un sentiment de responsabilité:

Je me sens responsable, pas seulement de ce qui arrive ici, mais de ce qui arrive ailleurs aussi, et c'est parce que je l'ai vu, je l'ai vécu, je l'ai senti avec mon nez, je l'ai entendu avec mes oreilles. On ne peut pas rester insensible et inactif par rapport à certaines choses qu'on a vécues ou qu'on a vues. Donc, cette passion-là vient de ce vécu-là.

Sa mère est très croyante. Ses parents l'ont sensibilisée très tôt à l'importance de venir en aide à son prochain:

Ça m'a beaucoup interpellée. Je les entendais souvent parler de la misère que vivaient les enfants des pays en voie de développement; les valeurs transmises par l'Église ont dû germer en moi, car je ne suis pas une pratiquante... très... très assidue, même que je serais plutôt peu assidue [rires], mais ces valeurs de base se sont transmises d'une façon ou d'une autre.

L'arrivée dans le monde

Au secondaire, Lili-Anna fréquente la prestigieuse école privée pour filles Regina Assumpta. Cette école est dirigée par les sœurs de la Congrégation de Notre-Dame. Pendant les cinq années où Lili-Anna y étudie, certaines religieuses ainsi que certaines laïques mènent des projets à l'international et partagent leurs expériences avec les étudiantes. En secondaire III, Lili-Anna est marquée par la présentation d'une de ses professeures laïques, Huguette Proux: «*Elle avait été enseigner un an au Mali. Cela m'a impressionnée, c'est certain. Je m'en souviens encore, je me souviens de sa présentation, je me souviens de ses photos.*»

À propos de son passage à Regina Assumpta, Lili-Anna dira qu'elle s'y est fait quelques amies, et que celles avec qui elle s'est liée d'amitié, elle les voit toujours. Lili-Anna préfère la qualité à la quantité:

J'étais une enfant qui portait des lunettes et je lisais beaucoup, j'étais beaucoup dans mon univers. Être toute seule, c'était naturel pour moi. J'ai lu énormément, de sorte que je crois que je n'ai pas vu passer certaines années. J'ai lu, j'ai lu, j'ai lu. Je me souviens, les samedis, je lisais. Il y en a qui sortaient, bien moi, je lisais.

Dès le moment où elle a eu des verres de contact, la vie de Lili-Anna Pereša a changé; son univers s'est ouvert. À 15 ans, elle est sortie de sa bulle. Elle se met à faire une foule d'activités qu'elle n'avait jamais faites auparavant. À 16 ans, elle occupe son premier emploi, comme caissière chez Woolworth. Ensuite, lorsqu'elle est au cégep, elle travaille dans une pharmacie avec une amie. Puis, à partir de 17 ans, elle va aller régulièrement en Croatie. C'est là-bas, avec sa famille, qu'elle développe sa capacité d'adaptation, qu'elle s'ouvre aux différences: «*Je ne connaissais pas ce monde-là; pour moi, je n'étais pas Croate. Alors là, à l'été, je suis partie pour un mois dans ma famille, une immersion familiale complète dans une autre culture.*»

De son premier voyage, lorsqu'elle avait 11 ans, elle dit: «*Je n'en garde pas un souvenir resplendissant.*» Et d'ajouter:

Mais plus tard, quand j'y suis retournée, j'ai créé des liens avec mes cousins et cousines; la Croatie, c'est un pays magnifique. Mon voyage a été extraordinaire, et je suis tombée amoureuse

de ce pays et de toute ma famille. Cet amour-là, parce que tu fais partie de la famille, c'est un peu comme dans les films à l'Italienne. Ils te voient et ils t'aiment parce que tu fais partie de la famille. En plus, tu représentes la progéniture d'un des leurs. Donc, la force de ces liens-là est retentissante. J'ai beaucoup de respect pour eux, j'ai eu beaucoup de plaisir avec eux, et c'est ancré en moi. J'admire ma grand-mère qui a élevé seule trois garçons, dans un après-guerre difficile.

Lili-Anna n'a pas fait de crise d'adolescence, mais elle se rebelle contre l'Église :

C'est sûr que je me suis rebellée à un moment donné par rapport à l'Église, par rapport à certaines choses qui me choquaient de Marie Madeleine, comme la servitude, certains concepts qui viennent derrière la position de l'Église, sur le rôle des femmes dans l'Église, sauf que je pense que c'est plus au niveau des valeurs que je m'y retrouve qu'au niveau de l'Institution.

La formation universitaire

Un peu par défi, et parce c'est un domaine réservé aux hommes, Lili-Anna devient ingénieure, en génie électrique. En 1988, elle obtient son diplôme de l'École Polytechnique. À ce sujet, elle confie : «*Parce qu'il y avait un conseiller d'orientation, au secondaire, qui m'avait dit que les sciences, ce n'était pas ça mon plus fort, et que je devrais aller vers les sciences humaines, j'étais meilleure là-dedans, alors par défi je me suis dit, je vais prendre les sciences pures... pour voir... pour voir si je suis capable.*»

Puis elle obtient, en 1997, un DESS en gestion de l'Université McGill. Lors de son séjour en France, elle s'inscrit à l'Université Paris-Sorbonne et obtient, en 2007, un Master international 2 en sciences politiques, option coopération internationale, actions humanitaires et politiques du développement. Le mémoire qu'elle rédige porte sur la gouvernance des Organisations internationales non gouvernementales (OING).

Mais c'est à l'École Polytechnique qu'elle développera son leadership, car elle est impliquée dans plusieurs comités. Elle dira de cette époque qu'encore une fois, elle se sentait différente puisqu'elle était une des rares femmes dans un milieu d'hommes, mais malgré cela, elle s'y est toujours sentie complètement intégrée, « *donc différente, mais pas exclue* »:

C'est vrai que comme étudiante, j'ai été impliquée dans une foule de choses. J'ai fait partie du comité de génie électrique; on a organisé la première compétition de génie électrique, c'est comme ça qu'on l'appelait. C'est la première fois qu'elle avait lieu au Québec; c'était pendant ma dernière année d'études. Nous avons dû trouver des commanditaires, ce qui nous a permis d'avoir une interaction avec le milieu des entreprises. Lors de ma dernière année d'études, j'ai aussi participé à des conférences internationales, comme étudiante en génie. Je suis allée à Vienne et à Nova Gorica, en Slovénie. J'ai réseauté à l'extérieur du milieu scolaire et je pense que cela m'a probablement aidée à obtenir mon emploi chez Bell.

C'est à ce moment qu'elle apprend à solliciter de l'argent pour des causes qui lui tiennent à cœur et qu'elle commence à se créer un réseau à l'extérieur de Polytechnique. Un été, elle part même travailler deux mois à Ljubljana, en Slovénie. L'été suivant, toujours étudiante, elle est recrutée par Bell Canada pour un emploi d'été. D'ailleurs, elle y fera son stage de fin d'études. Il n'était en effet pas étonnant qu'elle fasse partie des étudiants en génie que Bell Canada avait déjà remarqués.

Pendant ses études à Polytechnique, Lili-Anna rêvait de bâtir de grands barrages en Afrique: « *Je me disais qu'un jour je réaliserais de grands projets en Afrique, par exemple amener l'électricité dans des zones reculées.* » La récession changera ses plans. En effet, c'est la fin des années 1980, et la récession sévit cruellement: « *Pendant la récession, des projets à l'international, il n'y en avait plus beaucoup. Et surtout, on n'embauchait pas les petits jeunes qui sortaient de l'école pour ça. J'avais plein de copains qui n'avaient pas de boulot. Les femmes en génie ont été privilégiées.* »

Ce n'était plus l'époque où des pionnières, telles que Micheline Bouchard et Michèle Thibodeau De Guire, avaient à se battre pour ouvrir des portes dans le monde du génie. Ces deux amies de Lili-Anna avaient déjà tracé la voie :

Moi, j'étais toute seule de gars⁴ parmi 60 gars dans la classe. Déjà dans les secteurs qui employaient, ils identifiaient des femmes. J'ai été privilégiée grâce à la discrimination positive.

C'est ainsi qu'elle se retrouve à l'emploi de Bell Canada.

L'école Bell Canada

Bell Canada fut le premier véritable réseau de Lili-Anna :

Je qualifie de réseau les gens avec qui j'ai travaillé les deux premières années chez Bell. Je communique encore avec eux de façon régulière. Ce sont des gens extraordinaires. Josée Goulet, Stéphane Vaillancourt qui est maintenant directeur général du YMCA, Roch Dubé qui est devenu le président de Bell Aliant, Mary-Ann Bell qui est maintenant vice-présidente de Bell Aliant, donc, tous ces gens-là m'ont été d'un soutien extraordinaire quand je suis revenue d'Afrique, après cinq ans [...] Pour moi, Bell, ça a été une école, c'est ce que je dis à tout le monde. J'y ai appris à faire des présentations; en fait, j'ai appris chez Bell tout ce que tu n'apprends pas à l'école.

Toutefois, Lili-Anna ne trouve pas un grand sentiment de satisfaction dans son emploi. Au départ, elle fait un travail qui lui plaît beaucoup. Elle est à la planification des affaires : «Écoute, on déployait des réseaux de fibres optiques. À la fin des années 1980, le monde ne savait pas ce qu'était la fibre optique, on parlait de ça et c'était renversant. Cela, c'était génial.»

Par la suite, elle est mutée dans le groupe responsable des plans et devis. Elle fait les plans pour l'installation des poteaux et des fils téléphoniques derrière les maisons :

4

Lapsus fait par Lili-Anna Pereša lors de l'entrevue et laissé tel quel par les auteures.

C'était un vrai travail d'ingénieure qui ne m'a pas du tout interpellée et je n'ai pas senti que j'apportais une valeur ajoutée. J'avoue que je finissais de travailler à 16h30 et c'était tout. Évidemment, ça créait un vide. Je me disais, ça ne se peut pas que ce soit ça travailler. J'étais bien payée, j'avais tout ce qu'il me fallait, mais je n'avais pas l'impression d'apporter quelque chose.

Polytechnique : le drame

Lili-Anna travaille comme ingénieure chez Bell Canada lorsque sa vie bascule le soir du 6 décembre 1989, jour de tuerie à l'École Polytechnique. Ce 6 décembre 1989, Lili-Anna se rend à la Place des Arts, avec sa mère, pour assister à un concert de Charles Dutoit, lorsqu'elle entend à la radio qu'un drame se déroule à Polytechnique. Malheureusement, l'entrée de la voiture de Lili-Anna dans le garage intérieur de la Place des Arts coupe la réception des ondes radio. Lili-Anna écoute distraitement le concert, elle n'est pas là. Ce n'est qu'au retour vers la maison qu'elle apprend l'ampleur du désastre : 14 jeunes femmes sont mortes tuées par Marc Lépine, un misogyne, et 14 autres sont gravement blessées. Elle n'a qu'une hâte, arriver chez elle et téléphoner aux gens qu'elle connaît pour savoir s'ils sont en sécurité. Lili-Anna avait obtenu son diplôme l'année précédente, en décembre 1988 ; elle connaissait donc certaines victimes, qui étaient ses collègues, des personnes impliquées dans la vie sociale de Polytechnique. Ce soir-là, Lili-Anna se met frénétiquement à la recherche de son jonc d'ingénieure, qu'elle avait rangé bien au fond d'un tiroir après la collation des grades. Elle n'avait jamais voulu le porter auparavant :

Non, je trouvais ça ridicule ; je me demandais pourquoi les ingénieurs devraient porter une bague alors que les médecins n'en portent pas. Je regardais les gars ; c'était leur façon de « flirter » dans les avions. Et ça marchait. Moi, je ne le portais pas parce que je trouvais que c'était prétentieux. Ça ne signifiait rien pour moi. Mais le 6 décembre, je suis allée le chercher dans mes tiroirs,

et je l'ai vraiment cherché parce que je ne savais plus où il était. Il est devenu aussi important pour moi que mon jonc de mariage. Ces deux joncs, c'est tout ce que j'ai à mes doigts.

Depuis ce jour fatidique, elle porte son jonc d'ingénieure en signe de solidarité: «*C'est le symbole qui me rappelle ces jeunes filles-là, et que n'importe quoi peut arriver demain matin. Ces filles avaient des rêves, elles n'ont pas pu les réaliser. Moi, j'en avais un, j'ai la responsabilité d'essayer de voir si je suis capable de l'atteindre.*»

Lili-Anna Pereša s'est fait le devoir de réaliser ses rêves; elle le doit à ces 14 jeunes filles. Elle réussira sa vie pour elles! Tout en travaillant chez Bell Canada, Lili-Anna se prépare pour son grand départ vers l'Afrique. Elle a 25 ans.

L'appel de l'Afrique

Le Malawi

Ses parents ne sont pas surpris par la nouvelle: Lili-Anna s'envole pour le Malawi. Bien que Lili-Anna ne leur en ait jamais parlé, ils l'ont senti: «*Je pense qu'ils savaient que j'avais des projets, que j'étais préoccupée par autre chose. Donc, ils n'ont pas été surpris du tout, alors que, pour moi, juste de leur annoncer avait été plutôt difficile. Ce n'était pas courant à l'époque de partir à l'étranger.*»

Lili-Anna part donc en 1990. Elle est engagée par Entraide universitaire mondiale du Canada. Pendant dix mois, elle enseignera les sciences au Malawi et sera entraîneuse de l'équipe masculine de volleyball. Lorsqu'elle arrive, elle n'est pas déstabilisée par l'Afrique et ne vit pas de choc culturel important:

Non, c'était la confirmation que c'est ce que je voulais! Je n'avais plus à chercher. Cette impression qui m'habitait depuis plusieurs années était la bonne. Le choc culturel était certes là, mais ça n'a pas été un choc culturel déstabilisant. J'ai vu que je pouvais apporter quelque chose et je voulais le faire du mieux que je pouvais. J'ai adoré l'année que j'ai passée au Malawi. J'avais pris un congé

sans solde de chez Bell; je n'avais pas démissionné, c'est mon côté prudent. Mais lorsque je suis revenue, j'ai donné ma démission à Bell. Parce que je savais que c'était ça que je voulais faire.

Elle enseigne en milieu rural à l'école secondaire publique mixte de Chiradzulu, une école au système anglais et où tous les étudiants sont pensionnaires. Elle vit donc avec ces jeunes qui ont son âge, soit 23 ou 24 ans. Sa maison est à côté de l'école. Malgré leur âge avancé, ces étudiants sont au niveau préuniversitaire.

Quand j'étais au Malawi, c'était sous la dictature de Banda. Et Banda avait des idées très arrêtées sur le rôle des femmes, qui d'ailleurs devaient toujours porter des jupes. Donc, j'ai dû porter des jupes pendant un an et ça, c'était le contexte culturel. Je me souviens, la première semaine, un des chocs que j'ai eus, c'est que les étudiantes se mettaient à genoux sur les cailloux, dans le gravier, lorsqu'elles s'adressaient aux enseignants ou enseignantes et les garçons eux, restaient debout; ils n'avaient qu'à baisser un peu la tête. Donc, j'ai dit à mes élèves que s'il y en avait une qui se mettait à genoux, j'arrêteraient de leur enseigner. Évidemment, cela a créé une commotion; j'ai été convoquée au bureau du directeur qui m'a dit que je ne respectais pas les règles culturelles de la société, de l'école, du pays. J'ai dit: «Pour moi, ce n'est pas un élément culturel, c'est un élément d'humiliation féminine, c'est de la soumission, c'est une question de dignité humaine qui n'a rien à voir avec la culture. Je refuse!» Et les filles ont cessé de s'agenouiller devant moi. J'ai gagné mon point.

Les élèves de Lili-Anna ont réussi de façon extraordinaire. Elle a eu dix élèves qui ont été acceptés à l'université. C'est la première fois que cela arrivait en 25 ans. Grâce à Facebook, elle a repris contact avec certains. L'un d'eux est même devenu sous-ministre de l'Agriculture et un autre a fait son doctorat en Angleterre:

J'ai payé les études de l'un d'entre eux. Il s'appelait William Chipola et n'avait pas les moyens d'aller à l'université; je lui ai donné 500\$ que j'ai virés directement dans le compte de l'université de Zomba. Par la suite, il y a eu une dévaluation phénoménale de la monnaie

locale, ce qui fait que la deuxième année, quand j'ai payé ses frais de scolarité, j'ai payé pour le reste de ses années universitaires. Ça m'a coûté 1000\$ et j'ai payé un diplôme universitaire à un élève. Pour moi, c'est hyper valorisant. C'est ce que j'appelle du microdéveloppement, dans le sens où j'ai eu un impact dans la vie de certains élèves.

Lili-Anna voit plus grand. Faire une différence pour une dizaine de familles, ce n'est plus assez. Elle veut passer du micro à la macro.

Le Burkina Faso

À la fin de son contrat, Lili-Anna Pereša revient au Québec. Pendant une période de six mois, elle retravaillera comme ingénieure pour Bell Canada. Ce n'est que temporaire, car elle sait qu'elle va repartir. Une partie d'elle est restée en Afrique. Ainsi, en 1992, elle donne sa démission définitive à Bell. Elle est dorénavant une coopérante volontaire d'Oxfam-Québec. Elle est envoyée au Burkina Faso, à titre de conseillère en gestion pour l'Organisation non gouvernementale (ONG) Burkina Secours. Les activités de Burkina Secours sont axées sur l'évacuation sanitaire des malades, des blessés et surtout des femmes enceintes des villages vers le centre médical le plus proche⁵.

L'organisation vit un important déficit financier. Plusieurs employés, qui sont déjà pauvres, n'ont pas touché leur salaire depuis des semaines et pourtant, ils continuent de travailler, car ce qu'ils font est essentiel. Le système ambulancier n'est pas étatisé. Il n'y a pas de «911» au Burkina Faso:

Donc, pour moi, c'était une belle leçon d'humilité. De voir ça, c'est certain que je me suis attelée un peu plus à la tâche. Je voulais qu'ils aient une certaine sécurité, alors on a développé des projets. Ça, c'est une des choses que j'ai retenues, c'est que même dans l'adversité tu peux développer des choses. Même si on avait de la difficulté à boucler les fins de mois, ça ne voulait pas dire qu'on ne pouvait pas essayer de développer de nouvelles choses.

Alors, Lili-Anna met en pratique ce qu'elle avait commencé à Polytechnique. Elle frappe aux portes pour solliciter des fonds, elle fait des demandes aux ambassades du Canada, de la France, etc. Alain Sagnol, le Français qui a fondé Burkina Secours, conçoit alors un prototype de mobylette-ambulance.

Alain en avait fait le design et moi, je trouvais ça génial, parce qu'en saison des pluies, les routes sont impraticables. Alors, même si des personnes ont besoin d'aide, les ambulances ne peuvent pas se rendre à Moussoudougou. Les ambulances vont seulement dans des endroits accessibles, tandis que cette mobylette-là pouvait aller n'importe où, dans les hameaux et ailleurs, et ramener les patients dans les dispensaires. Donc, on a fait une foule de démarches, une foule de demandes de financement ; finalement, on a lancé une chaîne de production et il y en a eu 250 de produites. Il ne faut pas oublier d'innover.

Puis, c'est au Burkina Faso que Lili-Anna rencontre Philippe, un ingénieur-agronome français. Il deviendra son mari et le père de ses deux enfants.

En terre de conflit

En 1994, lorsqu'elle apprend qu'il y a un conflit armé en Bosnie-Herzégovine et en Croatie, Lili-Anna Pereša se sent interpellée. Elle quitte l'Afrique et s'engage comme chef de mission. Elle part coordonner les projets de CARE Autriche. Philippe, quant à lui, l'attendra pendant un an au Burkina Faso. En Bosnie, elle met en place des cliniques gynécologiques et pédiatriques mobiles pour les femmes victimes de viols de guerres. La veste et le casque pare-balles sont sa tenue ; elle est habillée en soldat. Plus d'une fois, elle essuie des tirs de la part de *snipers*. Elle n'a jamais eu peur :

Non. Mais j'ai fait des conneries. Par exemple, aller faire pipi dans le champ parce que j'avais bien envie, et c'était à côté de mines antipersonnel. J'ai vu des alarmes, j'ai entendu des coups de feu, il a fallu que je me réfugie, que je roule à reculons à 60 km/h parce qu'il y avait des tirs devant moi. Tout ça est arrivé, mais quand tu le vis, c'est tellement normal.

Lili-Anna dit avoir la résilience de son père. Celui-ci pouvait s'adapter à n'importe quelle situation.

J'ai vu des gens paralysés par la peur. Une fois, on a accepté de prendre un journaliste de magazine super connu. Alors là, je me souviens, il y avait une rue qu'on appelait la «rue des snipers». On y voyait tous les bâtiments détruits et démolis, et évidemment, il a voulu s'arrêter pour prendre des photos. Je lui ai dit: «Regarde, ce n'est pas un endroit pour prendre des photos, tu sais, on ne provoque pas. Ils nous laissent passer parce qu'on est des camions blancs [véhicules humanitaires⁶].» Il a tenu à s'arrêter, alors je l'ai laissé faire, c'est un grand garçon, il est sorti du véhicule, il a pris sa photo puis, il y a un sniper qui a tiré. Il a eu tellement peur qu'il a littéralement pissé dans ses culottes! Alors, il a fallu aller le chercher, puis le ramener et le mettre dans le camion. Mais bon, on avait provoqué le sniper, il a réagi, il ne l'attaquait pas, il a fait un coup de feu comme ça dans les airs, mais c'est ça, il y a des gens qui ne sont pas faits pour ça. Moi, je me suis rendu compte que j'ai hyper bien dormi tout le temps que j'ai été en Bosnie et en Croatie. Je me couchais à minuit et je me levais à six heures et je n'ai jamais eu de mal à dormir.

Après son expérience bosniaque, Lili-Anna retourne au Burkina Faso. C'est seulement à ce moment qu'elle vit un choc post-traumatique. Elle a des cauchemars pendant une semaine, puis tout revient à la normale. Pendant six mois, toujours au Burkina Faso, elle travaille au développement du tissu économique local, pour le compte du gouvernement français. En partenariat avec une agence des Nations Unies, elle fait, auprès des femmes, la promotion de l'entrepreneuriat féminin⁷.

6

Précision ajoutée par les auteures.

7

Information tirée du curriculum vitae de Lili-Anna Pereša.

Le retour au Québec

Le mariage

Après avoir passé cinq ans sur les routes, à vivre constamment dans des boîtes, Lili-Anna éprouve le besoin de mettre fin à ce périple. Elle revient au Québec avec Philippe. Pour lui, c'est la continuité de son aventure exotique; pour elle, à 32 ans, c'est l'étape où elle veut de la stabilité et songe à fonder une famille. Un an après son arrivée au Québec, Lili-Anna et Philippe décident de faire bénir leur union. Pour Lili-Anna qui a un sens profond de la famille, c'est davantage un acte de partage et de réjouissance qu'un attachement à l'Église :

Pour qu'on puisse avoir un moment de rassemblement, avoir une occasion où sa famille de France ainsi que nos amis que nous avons connus en Afrique, les amis français, ma famille au Québec puissent se réunir [...] Le samedi, on s'est mariés, le dimanche on a fait des activités, et deux semaines avant et après le mariage, je pense qu'il y a eu 35 personnes qui sont passées par la maison; donc, le mariage, c'était une occasion pour réunir toutes ces personnes-là qu'on aime, puis qui ne se sont jamais réunies après.

Les petits frères des Pauvres

De 1995 à 1999, elle dirigera Les petits frères des Pauvres, un organisme sans but lucratif :

J'ai une chance incroyable. Je suis revenue en septembre 1995, j'ai vu une annonce dans le journal, j'ai postulé et j'ai eu l'emploi! J'avais 32 ans à ce moment-là; donc, ils ont pris un risque, et je leur suis très reconnaissante de cela. Je n'avais aucune connaissance du réseau des organismes sociaux, je n'avais aucune connaissance de ce qu'était la vieillesse au Québec. Ce que j'avais eu, c'était mon expérience en Bosnie pendant la guerre, qui les a beaucoup interpellés.

Elle est très reconnaissante envers son employeur de l'engager malgré son inexpérience, mais encore là, il n'y a pas de répit pour Lili-Anna Pereša. Lorsqu'elle arrive aux petits frères des Pauvres, ils ont

d'importantes difficultés financières. Elle doit restructurer l'organisation et surtout développer des outils de collecte de fonds : *L'innovation est très importante pour moi, même en contexte d'austérité.*

Puis en 1997, elle est récipiendaire du Prix Arista-Sun Life, de la Jeune chambre de commerce, dans la catégorie Jeune gestionnaire. Ce prix gagné par Lili-Anna donnera un rayonnement aux petits frères des Pauvres, ce qui lui facilitera la tâche : *«D'accord, j'étais la seule fille [du concours⁸] et c'est moi qui l'avais remporté. Alors, pour une petite ONG, ça avait donné un rayonnement et ça avait activé quelque chose. La Sun Life, après, nous a aidés.»*

C'est d'ailleurs à cette époque qu'elle devient membre du groupe informel Les amies d'affaires, autrefois connu sous le nom de « Les filles du Ritz » et mis sur pied, entre autres, par Micheline Bouchard. Lili-Anna en est aujourd'hui la présidente. Pour Lili-Anna Pereša, la force d'une organisation relève aussi de son réseau : *«On peut faire appel à des gens importants qui utilisent leur propre réseau.»* Et c'est ce qu'elle s'appliquera à faire pour Les petits frères des Pauvres en accueillant notamment Sylvain Lafrance⁹ au sein du conseil d'administration. De son passage aux petits frères des Pauvres, Lili-Anna apprend beaucoup : *«Ça a été pour moi une expérience, je dirais, où j'ai appris beaucoup. J'ai appris sur mes défauts, sur les choses que je devais travailler au niveau de la gestion, comment bien communiquer les choses aux membres, leur apprendre qu'on pouvait innover même si l'on a peu de moyens.»*

Et puis, voilà que quelques chasseurs de têtes la contactent occasionnellement. Le prix Arista fut suivi d'une autre marque de reconnaissance : elle est lauréate du Prix Coup de cœur, honorant neuf diplômés, dans le cadre du 125^e anniversaire de fondation de l'École Polytechnique¹⁰. Conséquemment, son nom commence alors à circuler dans le milieu caritatif. Parce que son fils naît, Lili-Anna n'accepte pas les premières offres qui lui sont faites et demeure aux petits frères des Pauvres :

8

Précision ajoutée par les auteures.

9

Vice-président de Radio-Canada au moment de l'écriture du cas, il quitte ses fonctions en octobre 2011.

10

Information tirée du curriculum vitae de Lili-Anna Pereša.

Je n'avais pas commencé du tout à chercher, aucunement. Je venais d'avoir un enfant. Mon fils est né en octobre 1998. Je venais d'avoir une proposition, et quelqu'un m'avait donné un conseil très judicieux, c'est-à-dire ne pas avoir un premier bébé et commencer une nouvelle job en même temps. Car en même temps, c'est beaucoup.

Il en sera ainsi tout au long de sa carrière. Lili-Anna prendra le temps de consulter des gens en qui elle a confiance. C'est ici que le mot *réseau* prend tout son sens :

Je ne dirais pas que j'ai un mentor, mais j'ai des personnes que j'appelle de temps en temps, dépendamment du sujet. Je me souviens, j'ai déjà appelé des personnes de chez Bell, Mary-Ann Bell, Michèle Thibodeau-DeGuire; il y a des personnes comme ça que j'ai appelées de temps en temps. Louise Mailhot de la Cour d'appel du Québec. Toutes des femmes. Mais je n'ai pas de mentor que j'ai vu régulièrement et qui m'a accompagnée.

Lorsque son fils a un an, elle accepte finalement une offre; elle quitte Les petits frères des Pauvres pour une nouvelle aventure qui durera elle aussi cinq ans.

Le YWCA de Montréal

Lorsque Lili-Anna arrive au YWCA, son mandat est d'aider le YWCA à rebâtir son image. Elle doit mettre en œuvre la nouvelle planification stratégique quinquennale. Elle doit reconstruire une équipe de direction. Sur six membres de la direction, un seul est demeuré en poste :

Puis, ça a été la restructuration de l'équipe, et là, j'ai dit des choses très brutales aux employées. Je leur ai dit: «Écoutez, voici la planification stratégique. S'il y en a pour qui ça ne fait pas l'affaire, bien, merci.» Donc, certaines sont parties à ce moment-là, et c'est tant mieux. Moi, j'aimais mieux être transparente. Pour moi, ça a été aussi la plus belle opportunité, de pouvoir commencer à zéro. C'est plus facile. C'est sûr que c'est très déstabilisant. Mais de bâtir une équipe! Et j'ai eu un conseil d'administration en or.

Lili-Anna Pereša a un réseau et elle le mettra en œuvre au profit de son organisation :

Oui, il m'a un peu suivie. Mary-Ann Bell est venue au YWCA, et Marie Desroches, une copine de chez Bell. Il faut dire aussi que je fais partie d'un groupe qui s'appelle Les Amies d'affaires, un groupe informel de femmes. Il y a Michèle Thibodeau-DeGuire, Louise Roy qui est la chancelière à l'Université de Montréal, Christine Marchildon, et aussi Francine Harel Giasson. Je fais partie de ce groupe depuis 1999 et j'y ai connu ces femmes-là. C'est Josée Goulet qui m'a recommandée; c'était Les filles du Ritz, et on a changé de nom et on est devenues Les Amies d'affaires. Ce sont toutes ces femmes extraordinaires qui sont devenues des amies. Donc, il y a de nombreuses femmes qui ont transité par le YWCA ou qui sont venues au YWCA parce que j'ai insisté pour qu'elles y viennent. Mon réseau de Poly (mon réseau de gars) et mon réseau de Bell, c'est un peu comme si j'avais deux familles.

Afin de revitaliser les programmes et l'infrastructure du YWCA, elle entreprend une campagne majeure de collecte de fonds. Celle-ci s'avère une expérience ardue pour Lili-Anna, car il y aura de nombreux retards dans les promesses de dons : « *Parce que la culture de collecte de fonds chez les femmes, ce n'est pas, le "boy's club". Le "girl's club" n'est pas rendu là, il n'est pas à cette étape-là.* »

Et pourtant, en un an et demi, Lili-Anna Pereša amassera 10 millions de dollars!

Gérer les relations avec un conseil d'administration

C'est au YWCA que Lili-Anna apprendra beaucoup sur les relations à entretenir avec un conseil d'administration. La D^{re} Joëlle Lescop¹¹ lui donnera un précieux conseil qu'elle mettra dorénavant en pratique partout où elle aura à travailler en collaboration avec un conseil d'administration :

11

Aujourd'hui décédée et à qui Lili-Anna rend hommage, la Dre Lescop était à cette époque vice-présidente du C.A. du YWCA et secrétaire générale du Collège des médecins.

Elle m'a dit : «La première chose que tu vas faire dans le conseil d'administration, c'est l'éduquer.» Alors, depuis, je le fais toujours. Et, lorsque j'entre en fonction, je fais une rencontre avec chaque membre du C.A. pour comprendre quels sont ses intérêts, ses disponibilités et essayer de clarifier son rôle au sein du C.A. et voir quelles sont ses attentes face à la direction générale. C'est très important pour moi. Une autre chose que j'ai apprise, avec une autre personne que j'adore, Suzanne Sauvage du C.A. de la Fondation du YWCA, c'est comment exploiter, dans le sens favorable du terme, un membre de conseil d'administration, à savoir, ces gens-là ont des ressources, des réseaux... Ils sont là pour ça.

Lili-Anna apprend donc à faire appel aux membres siégeant à ses conseils d'administration afin qu'ils puissent la guider, lui donner une idée ou tout simplement lui indiquer la voie à prendre pour se rendre là où elle veut aller. Pour elle, la relation avec un conseil d'administration, cela se gère. Il y a un accompagnement à faire. Gérer une organisation qui a un conseil d'administration, c'est préparer les gens à des dossiers ou à des décisions qui doivent être prises : *«On le fait en leur donnant un coup de fil ou en les rencontrant, en leur expliquant le cheminement qui nous amène à faire une telle recommandation, mais on ne manipule pas un conseil d'administration! Et pour moi, ça, c'est hyper important.»*

Lili-Anna Pereša dira que de travailler en collaboration avec un conseil d'administration, c'est aussi prendre le temps de faire le point avec ses membres pour comprendre où ils se sentent à l'aise et dans quelles zones ils peuvent cheminer ensemble.

Un départ pour la France

Amnesty International

Voilà qu'il y a un nouveau départ à l'horizon. C'est que Philippe et Lili-Anna avaient convenu depuis longtemps d'une entente... qu'un jour ce serait son tour à lui. Consultant pour Secor, Philippe est muté en France. Elle annonce donc à sa famille qu'elle part pour trois ans.

Lili-Anna trouve rapidement un emploi comme directrice générale à Amnesty International France : « Parmi les écoles, c'était une des meilleures. C'est là que j'ai appris le plus, j'ai énormément appris là-bas. »

Elle y apprendra les rudiments du militantisme. Elle découvre la Charte des droits universels de l'Homme et s'attelle à comprendre les mécaniques de fonctionnement des organisations onusiennes, mais réalise aussi que le militantisme français n'est pas pour elle. Lili-Anna le qualifie de militantisme épidermique :

Bien, les Français agissent et réagissent avec passion et émotion. Nous sommes très anglo-saxons. Donc, pour moi, quand il y a une décision prise au conseil d'administration ou en assemblée générale, la décision est prise, et on va de l'avant. Mais avec eux, il y a certaines résistances qui s'installent et ils ne sont pas rationnels du tout. Puis, tu as beau avoir des échanges, la raison ne vient pas ; c'est épidermique. Cette passion-là, c'est extraordinaire, cela fait bouger les choses, mais parfois, ça les bloque.

Avec Amnesty International France, elle voyage beaucoup, et cela lui confirme que dorénavant, elle veut continuer à travailler dans le domaine international.

Quand tu travailles dans une organisation internationale, ta première responsabilité, c'est de partager des difficultés, d'être un témoin. La misère humaine ne se compare pas. Mais quand on voit la détresse au Québec ou la détresse ailleurs, toutes choses égales d'ailleurs... et bien, les enfants meurent de faim en Afrique. Il n'y a pas d'enfants qui meurent de faim au Québec. Donc, il y a des enfants qui meurent parce qu'ils n'ont pas accès à des soins de santé : c'est une vraie réalité, et moi, je l'ai vu de mes yeux. Je ne peux pas rester indifférente à cela.

Après mûre réflexion, Lili-Anna quitte son emploi pour aller faire une maîtrise en science politique, option Coopération internationale et Action humanitaire, à l'Université Paris-Sorbonne. Elle fait son mémoire sur la gouvernance des organismes de bienfaisance.

La gouvernance

L'expérience vécue à Amnesty International France l'amène à se pencher sur les différences de gouvernance, selon les pays, dans les organisations internationales non gouvernementales (OING). Elle fera une analyse comparative du monde anglo-saxon (Grande-Bretagne, Canada, États-Unis) et de la France. Elle choisit donc de grandes OING telles que Greenpeace, Oxfam, Amnesty International, puis elle étudie et compare leurs défis de gouvernance, selon le pays. Elle découvre que même si la définition de gouvernance est la même, c'est la façon de l'appliquer qui est diamétralement différente. Par exemple, dans les pays nord-américains, la gouvernance des conseils d'administration des organismes de bienfaisance est très influencée par le secteur privé. Cela est dû au fait que beaucoup de membres siégeant à ces conseils d'administration proviennent du secteur privé, ce qui n'est pas du tout le cas en France où les membres sont des bénévoles militants. Conséquemment, les problématiques ne sont pas du tout analysées de la même façon. Le défi et le danger dans les deux cas sont que la mission ou la vision d'une organisation soit biaisée par une partie prenante :

Par exemple, en Amérique du Nord, on a souvent des préoccupations pour faire plaisir aux donateurs. Et là, il y a un danger que tu t'écartes de ta vision, de ta mission. Même chose en France. Donc, le défi, c'est l'équilibre des parties prenantes, dans tous les conseils d'administration, qu'importe où ils sont. Dans le monde sans but lucratif, il faut qu'il y ait des donateurs, qu'il y ait des militants, qu'il y ait des bénévoles, et qu'il y ait aussi, surtout, une voix pour les personnes pour qui l'on agit, qui ne sont pas là, mais qu'on utilise comme motif pour collecter des fonds. Donc, cet équilibre-là, c'est le défi de la gouvernance.

Lili-Anna se méfie de la « *managérialisation* » du fonctionnement des organismes. L'efficacité n'est peut-être pas toujours la bonne chose, surtout quand on travaille avec des gens démunis, mais il faut absolument arriver à un équilibre. Elle en a eu la preuve en France. Là-bas, c'est l'autre extrême : « *Instaurer des méthodes de gestion opérationnelles*

efficaces n'est pas une préoccupation parce qu'il n'y a personne autour de la table qui les détient, ces méthodes. » L'équilibre, pour elle, c'est le défi majeur de la gouvernance.

L'international

UNICEF Québec

Après trois ans passés en France, le contrat de Philippe prend fin. Nous sommes en 2007. Lili-Anna, son nouveau diplômé en poche, postule à distance pour le poste de directrice générale d'UNICEF Québec. Elle passe une entrevue téléphonique et, lorsqu'elle arrive au Québec, elle a l'emploi. Lili-Anna est heureuse d'obtenir cet emploi. Elle était préoccupée, car, à Montréal, les organismes œuvrant à l'international sont très peu nombreux. Lili-Anna se rend au Rwanda pour UNICEF Québec, et c'est une très belle expérience pour elle.

Ce qu'elle voit là-bas, c'est la force de l'être humain, la résilience : *« Il y a quelque chose qui se passe là-bas et qui est assez extraordinaire. C'est de vivre et de revivre. »* Cet emploi, toutefois, ne répond pas à ses aspirations. Le siège social est à Toronto ; il n'y a donc pas de conseil d'administration à Montréal. Ainsi, elle découvre que, pour UNICEF Québec, les décisions se prennent nationalement. Lili-Anna dira :

Pour moi, cela a été un peu difficile de ne pas pouvoir avoir une influence sur la direction et l'orientation. UNICEF Canada est un bras de collecte de fonds d'UNICEF International. Il n'a pas de programmation, pas d'influence sur les programmes dans les pays en voie de développement. Il me manquait quelque chose. Mais, pour moi, ça a été une belle expérience parce que ça m'a permis de connaître un peu plus l'organisation, de connaître la mécanique assez complexe, parce que c'est quand même aussi un organisme onusien. Mais on n'était pas faits l'un pour l'autre. Et je les remercie de m'avoir donné ma chance quand je suis revenue au Québec. Ça a été, pour moi, une façon de revenir en douceur au Québec.

ONE DROP

Finalement, un chasseur de têtes l'invite à postuler pour ONE DROP, une initiative du créateur du Cirque du Soleil, Guy Laliberté, qui effectue alors un recrutement à l'échelle internationale pour trouver sa direction générale. Et c'est Lili-Anna Pereša qui obtient ce poste convoité par bien des candidats. Elle en est la directrice générale depuis deux ans¹².

Cet organisme a pour mission de promouvoir l'accès à l'eau partout sur la planète : *« L'eau est au cœur de tout. Guy l'exprime super bien. Comprendre cela, pour moi, ça vient de très loin, pour avoir vécu le manque d'eau courante et potable quand j'étais dans ma famille en Croatie, et pour avoir eu des maladies à cause de l'eau en Afrique. »*

L'ingénieure en Lili-Anna a enfin de quoi bâtir ; elle a un immense carré de sable rempli de petits blocs Legos ! Elle ne s'est pas sentie ainsi depuis l'époque où elle dirigeait le YWCA. Et puis, la chose est d'autant plus intéressante que l'organisation ONE DROP a le Cirque du Soleil derrière pour la soutenir :

Cette propulsion-là est vraiment géante. Je suis à la bonne place. Je l'ai su tout de suite. C'est gros, c'est fabuleux, « sky is not the limit ». C'est fabuleux dans le sens que j'ai des contacts avec les présidents des ONG à l'échelle internationale. ONE DROP, c'est une jeune organisation dans tous les sens du terme. On a un super conseil d'administration, des comités, dont un comité scientifique, l'équipe est extrêmement compétente.

Lili-Anna apprend beaucoup, mais cet apprentissage est bidirectionnel. Elle a une expérience de terrain et une expérience de gouvernance qui profitent à Guy Laliberté, car celui-ci n'avait jamais eu à travailler avec un conseil d'administration. Lili-Anna fait donc aussi un travail d'éducation. Il y a pour elle, chez ONE DROP, *« une latitude, une marge de manœuvre extraordinaire parce qu'il [Guy Laliberté] a d'autres chats à fouetter »*. Après un long périple, Lili-Anna semble être arrivée là où elle le voulait, là où elle pourra vraiment faire une différence. Elle est enfin à sa place !

Lili-Anna Pereša, une gestionnaire au service de l'humanité

Diriger pour faire une différence

Lili-Anna Pereša est une ingénieure de formation. Elle construit des choses et elle le fait avec détermination : « *Voilà, rebâtir, reconstruire, c'est ça, qui me passionne; ce n'est pas avec des briques, mais c'est l'esprit de la chose qui m'anime beaucoup. Ça, c'est une passion.* »

Les gens qui entourent Lili-Anna doivent avoir compris cela. Par ailleurs, deux des critères pour travailler avec elle, c'est d'être « *allumé* » et d'avoir du jugement. Cette condition remplie, elle laisse beaucoup de latitude en termes de responsabilisation. Elle est disponible en tout temps pour discuter avec les membres de son équipe. Elle voit son rôle plutôt comme celui d'un guide que comme celui d'un pourvoyeur de solutions, mais il faut savoir où l'on s'en va quand on demande à la rencontrer :

« Tout le monde sait qu'il faut venir me voir avec l'énoncé du problème, donc avec la proposition et avec la solution. Alors, ne viens pas juste avec le problème. Ça, tout le monde l'a vite appris. Il faut avoir «préréfléchi». Il ne faut pas m'arriver avec une proposition brute sans avoir analysé tous les impacts et conséquences que moi je verrais et sur lesquels je vais leur poser des questions. Donc, je suis là pour dire si ça a du sens ou pas. Aussi, je fais l'avocat du diable, je challenge la proposition. C'est ça, mon rôle. »

Et Lili-Anna prend ce rôle très au sérieux parce que son mandat de directrice générale consiste à rendre des comptes au C.A., à informer les membres de tous les risques qu'il peut y avoir dans la réalisation d'un projet. Elle a amené son équipe à travailler avec les tableaux de bord. C'est son outil de prédilection pour informer son C.A., sans les inonder d'informations inutiles : ils ont ainsi l'essentiel.

Lili-Anna s'appuie beaucoup sur l'expertise de son équipe, car elle a compris depuis longtemps l'adage disant que plusieurs têtes valent mieux qu'une seule. Elle s'attend à ce que les gens avec qui elle travaille prennent le risque de partager leurs idées. Pour elle, cela aussi fait partie de l'authenticité et de la transparence :

Moi, je suis ingénieure dans l'âme, je suis très cartésienne, donc le processus ou la méthodologie d'impliquer les gens dès le départ, de les consulter, de faire des séances de remue-méninges avec eux, ça fait partie de moi. J'ai une idée, mais il y en a dix autres qui sont meilleures que les miennes. Je dis tout le temps que je suis une généraliste, que je ne suis une experte en rien. Il faut donc que les autres apportent de l'eau au moulin pour qu'on puisse bâtir quelque chose. Pour moi, ça, c'est très très important. Et puis, je ne vais pas vous raconter n'importe quoi. What you see is what you get! La transparence comme valeur est pour moi excessivement importante. Alors quand on parle de gouvernance, s'il n'y a pas de transparence, je ne suis pas à l'aise avec ça, pour différentes raisons.

Lili-Anna a un sens démocratique qui teinte son style de gestion. Celui-ci est en général participatif, mais parce qu'il faut que les dossiers progressent, elle adopte parfois un style qui peut être directif : « *Parce que je prends à l'occasion les décisions... lorsqu'on "tourne autour du pot" pendant deux heures, moi, ça me fatigue, donc il faut qu'on prenne une décision. On est pour ou on est contre? Qu'est-ce qui nous amène à cette décision-là? Bien. Procédons. Il faut parfois... avancer.* »

Pour Lili-Anna, il est important d'avoir une communication directe avec l'ensemble de l'équipe, que chacun puisse exprimer une idée, un projet, et le partager avec les autres. De plus, l'aspect ludique a aussi sa place dans le travail d'équipe : « *Il permet aux membres de l'équipe de mieux se connaître. Aussi, pour moi, l'équité, c'est hyper important. J'ai une préoccupation d'équité à tous les niveaux, que ce soit au niveau des ressources humaines, ou en termes d'équité d'espace, de parole ou autre. L'équité est une autre valeur que j'amène à l'équipe.* »

Par ailleurs, la reconnaissance de l'apport des employés est un élément que Lili-Anna reconnaît avoir dû s'efforcer d'améliorer dans le cadre des différents postes qu'elle a occupés durant sa carrière :

J'ai dû cheminer à cet égard, parce que je n'étais pas nécessairement quelqu'un qui spontanément, volontairement, allait « donner une tape dans le dos », parce que, moi, je n'en ai pas besoin. Donc, quand on ne réalise pas que les autres en ont besoin, bien, on le fait peut-être moins. Alors, j'ai porté attention à cela, j'ai appris

par ça, parce que je sais que c'est important. Je fais donc des efforts, quoique ce soit devenu plus naturel maintenant. Mais je vous avoue que je me suis vraiment appliquée à améliorer ce point-là.

Elle a aussi appris à développer une habileté à lire les situations, à lire les personnes. Lili-Anna est consciente des dynamiques de pouvoir. Elle sait que, lorsqu'elle n'est pas la bonne personne pour s'adresser à quelqu'un, elle doit se faire ouvrir les portes par quelqu'un d'autre. Et c'est à ce moment qu'elle puisera dans son réseau de contacts, qu'elle mettra à profit les amitiés fidèles qu'elle a forgées au cours de sa carrière. Puis, une fois la porte ouverte, son travail à elle sera de convaincre afin de faire avancer ses dossiers, convaincre pour arriver à pouvoir faire une différence. Ce que plusieurs appelleraient avoir des habiletés politiques, Lili-Anna le nomme jugement.

Gérer avec le détachement du médecin

Presque tous les projets que Lili-Anna Pereša a choisis dans sa carrière ont une dimension affective très difficile. On lui demande souvent comment elle a pu côtoyer les femmes victimes de violences de guerres. Comment peut-elle aider un enfant de la rue au Rwanda? Comment a-t-elle fait face à ce taux effarant de femmes mortes en couches parce qu'on n'a pu les sauver à temps? Bref, comment a-t-elle pu gérer l'ingérable? Lili-Anna Pereša appelle cela le détachement du médecin:

Pour être efficace dans une situation d'urgence, pour pouvoir arriver au résultat, on a besoin de reculer d'un pas pour pouvoir mieux analyser et mieux agir. Et je me souviens, quand je suis arrivée au Rwanda, il y a quelques années, avec Stéphanie Lapointe, qui était ambassadrice chez UNICEF Québec, elle m'avait dit: « Je ne sais pas comment je vais réagir. » Je lui avais répondu: « Il faut arriver à cette étape-là, il faut continuer à avoir de la compassion, de connecter avec les gens, comme un médecin, mais d'arriver à prendre un recul pour pouvoir analyser la situation et déterminer où est la priorité, parce que ça, c'est hyper important. »

En tant que femme, je me suis sentie très interpellée par des situations que j'ai vues et qui étaient abominables... et parfois, on ne peut pas croire que la folie humaine va jusque-là, mais on se dit : il faut que j'oublie cette folie humaine là pour aider la personne qui est devant moi, puis, quand on rentre à la maison... bien, ça nous habite toujours un petit peu.

La cause des femmes dans le monde

Les événements du 6 décembre 1989 ont changé à jamais le regard que Lili-Anna portera sur la condition des femmes : *« Je pense que ma réflexion par rapport à la place des femmes dans la société a été déclenchée à ce moment-là. »*

C'est donc un an après le drame de Polytechnique, au Malawi, que Lili-Anna amorce ses premières réflexions sur la condition de la femme ; elle découvre à quel point la dictature de Banda opprime la liberté des femmes, et ce, de façon absolument incroyable. Quand elle repense au Malawi, c'est avec émotion que Lili-Anna se remémore une jeune femme toute menue, une jeune femme vraiment brillante, Memory Mhura, aujourd'hui professeure à l'université Zomba. Memory Mhura était profondément convaincue de son statut inférieur, si bien qu'elle croyait ne pas pouvoir comprendre les sciences parce qu'elle était une femme. Lili-Anna, quant à elle, savait qu'il n'en était rien et avait expliqué à son étudiante que les femmes pouvaient tout aussi bien réussir en sciences, et par ailleurs, qu'elles soient blanches ou noires ne changeait rien au nombre de neurones dans le cerveau :

Memory fut la première fille de cette école secondaire qui, en 25 ans, a été acceptée à l'université. Donc, pour moi, ça a été excessivement important d'avoir des filles dans mes cours de sciences et d'avoir mis quelques heures de travail de plus, donné quelques leçons particulières et fait du coaching pour leur permettre d'avoir de meilleures perspectives d'avenir.

Cette expérience démontre à Lili-Anna Pereša à quel point le succès d'une jeune femme peut engendrer la confiance et créer un cercle vertueux : *« C'est là que j'ai senti pour la première fois que j'avais fait la différence dans la vie de quelqu'un, d'une jeune fille plus particulièrement. »*

Puis, au Burkina Faso, Lili-Anna est témoin d'une réalité horrible: la mortalité maternelle est excessivement élevée dans ce pays. C'est en réalisant le projet de mobylette-ambulance, en trouvant des fonds pour ce projet, qu'elle pourra faire une différence pour les femmes, puisque les deux tiers des évacuations sanitaires ont pour but de permettre aux femmes d'accoucher dans des conditions acceptables:

C'est un projet qui m'a beaucoup motivée, la mobylette-ambulance. La majorité des évacuations consistait à transporter les femmes qui en étaient à leur troisième journée de travail pour qu'elles puissent accoucher. Mais on en a perdu tellement; j'ai vu des cas atroces. Pour moi, ça a été un choc de constater... combien de femmes meurent en couches là-bas. C'est incroyable... c'est vraiment incroyable!

Pour Lili-Anna, la liste des injustices et sévices dont les femmes sont victimes est terrifiante: il y a la traite des femmes, les mariages forcés, les femmes violentées, les femmes torturées par l'excision. Elle dira à ce propos: «*Quand j'étais au Burkina Faso, j'ai vu une petite fille mourir de son infection, parce qu'elle avait été excisée. [...] Et dans tous ces cas-là, on perd un potentiel, parce que ce sont les femmes qui font le développement de la communauté.*»

En Bosnie, tous ses projets sont dirigés vers les femmes. Les hommes étant à la guerre, ce sont les femmes qui sont vulnérables, victimes de violences de guerre, qui deviennent des chefs de familles monoparentales, qui ignorent si le conjoint, le frère, le fils sont décédés. Ces femmes doivent se reconstruire, complètement. Lili-Anna découvre que les femmes, dans des situations d'urgence, vivent des atrocités innommables, qu'elles sont les premières victimes de tout, et que, par conséquent, c'est à elles qu'on doit porter une attention systématique:

En Bosnie, ça a été la révélation que, dans des situations d'urgence, les femmes sont les premières victimes. La révélation en Afrique, ce que j'ai retenu de toute mon expérience africaine, c'est que le développement de l'Afrique passe par les femmes. Ça, c'est un incontournable. Les enfants vont manger parce que ce sont les femmes qui font tout, qui préparent, qui sont

au champ. Les enfants vont à l'école parce que les femmes s'organisent pour avoir un petit revenu en vendant deux ou trois tomates, permettant aux enfants d'aller à l'école.

Le développement de l'Afrique passe par les femmes et il passe par l'éducation des filles. Et l'éducation fait partie de mes marottes. On revient à ONE DROP. Les filles, une partie de leur corvée, c'est d'aller chercher de l'eau. Elles passent une grande partie de la journée, deux à trois heures, certaines fois, à aller chercher de l'eau. En donnant accès à l'eau, on permet aux filles d'aller à l'école. Alors, si on veut que l'Afrique se développe par les femmes, il faut permettre aux filles d'avoir le temps d'aller à l'école. Et tout le monde connaît les statistiques: plus une fille va à l'école longtemps, moins elle a d'enfants, plus elle prend soin de ses enfants et plus elle éduque ses enfants, c'est un cercle vertueux. Il y a eu plein d'études à ce sujet-là.

Le développement international passe par le développement des femmes; pour Lili-Anna Pereša, c'est un incontournable. Elle a depuis longtemps fait le constat que, même plus près de nous, dans les pays développés, par exemple au Québec, ce sont encore les femmes qui sont exclues, marginalisées. Aux petits frères des Pauvres, la clientèle est composée à 80% ou à 90% de femmes âgées. Qui vit le plus longtemps? Ce sont les femmes. Qui souffre de solitude à un âge avancé? Ce sont encore elles, car ce sont les femmes qui deviennent veuves. Qui sont les pauvres? Ce sont les femmes âgées qui n'ont pas travaillé, qui n'ont pas de retraite, qui se trouvent vraiment démunies. Ces données dramatiques qu'elle cite souvent sont au cœur des préoccupations de Lili-Anna:

C'est comme si j'avais connu le spectre de la réalité des femmes, de leur jeunesse jusqu'à leur vieil âge, et réalisé à quel point elles sont vulnérables, à chacune des étapes de leur vie, et peu importe le lieu où elles vivent. Au YWCA, ce qu'on a vu aussi, ce sont des femmes nouvelles arrivantes, illettrées et qui ne peuvent même pas venir à des cours d'alphabétisation sans qu'un homme les accompagne. Alors, il y a aussi toute cette réalité montréalaise, des femmes qui sont exclues, isolées, qui d'une façon ou d'une autre n'ont pas les mêmes chances, ou bien d'autres encore qui veulent faire des

efforts pour se réinsérer dans la société par le biais de programmes de réinsertion sociale, mais qui ont, je dirais, des embûches parce qu'elles ont des enfants et qu'elles doivent s'occuper des enfants, parce que le père n'est plus là.

Pour Lili-Anna Pereša, il existe une vérité toute simple, aider les femmes... c'est aider le Monde! C'est faire une différence.

Une goutte à la fois pour faire une différence

Lili-Anna est une femme fascinante, généreuse, dotée d'une énergie peu commune. Les gens qui la connaissent disent qu'elle a «une tête de cochon¹³»! Lorsqu'on exprime à Lili-Anna combien elle est forte, elle décline le compliment et répond: *«Il y a de la force dans toutes les personnes, je pense. Honnêtement, on a tous une force quelque part, c'est juste qu'il faut qu'on la découvre et qu'on l'exploite. On a tous des limites; on est fort à certains égards, et à d'autres, on ne l'est pas. Mais surtout elle croit fermement que c'est ensemble qu'on peut faire une différence.»*

Par ailleurs, elle cite une des phrases emblématiques de ONE DROP: *«Une goutte à la fois, on peut tous faire une différence, on a tous la responsabilité de contribuer, de quelque petite façon que ce soit.»*

Ainsi, que ce soit par une contribution financière ou par un engagement bénévole au sein d'un organisme communautaire, faire une différence, c'est apporter sa goutte au tout. Et Lili-Anna se défend d'avoir une vision utopique de la chose: *«Je sais que c'est possible, que le développement est possible. Je sais qu'on peut faire une différence et avoir de l'espoir. Pour avoir visité les familles de nos projets au Honduras et au Nicaragua, par exemple, j'ai vu l'impact des projets ONE DROP sur leur vie et j'ai vu qu'ils s'étaient sortis du cercle de la pauvreté.»*

Il aurait été impossible à Lili-Anna de réussir ce parcours de l'espoir sans l'appui inconditionnel de sa famille et de son mari. La conciliation travail-famille passe par l'aide extraordinaire que Philippe lui apporte

et par un grand sens de l'organisation et de la planification. Lili-Anna est jeune, elle n'a que 45 ans, elle a encore beaucoup à accomplir. Il sera intéressant de suivre son parcours...

Épilogue

En décembre 2009, Lili-Anna Pereša recevait de l'Université de Montréal le premier Doctorat honorifique remis à une femme par l'École Polytechnique. Cette cérémonie a eu lieu à la Cathédrale Notre-Dame, lors de la commémoration du 20^e anniversaire de la tuerie à Polytechnique. Ce geste visait à reconnaître l'engagement humanitaire de Lili-Anna.

De plus, sous la direction de Lili-Anna Pereša, l'équipe de ONE DROP est passée d'une quinzaine d'employés en 2009 à plus de 40 employés en 2011 afin de coordonner le nombre grandissant de projets en cours. Cette expansion a amené ONE DROP¹⁴ à déménager, en 2011, dans de nouveaux locaux.

Annexe 8.1

Curriculum vitæ de Lili-Anna Pereša**Expérience de travail**

Avril 2009 à ce jour

Directrice générale

ONE DROP

Mission

L'eau, un monde de possibilités. ONE DROP, une initiative de Guy Laliberté, fondateur du Cirque du Soleil®, est une organisation non gouvernementale (ONG) qui a vu le jour le 29 octobre 2007, à Montréal, au Canada. ONE DROP conçoit des projets intégrés et innovants, à portée internationale, au cœur desquels l'eau joue un rôle de force créatrice servant à générer des impacts positifs durables sur les populations d'ici et d'ailleurs et à lutter contre la pauvreté. ONE DROP s'investit dans la sensibilisation des personnes et des communautés aux enjeux de l'eau dans le but de les convaincre de se mobiliser en faveur de l'accès universel à l'eau et de les inciter à adopter de saines habitudes de gestion de cette précieuse ressource au profit des générations futures.

Réalisations

- › Gestion d'une équipe permanente qui est passée de 14 personnes à plus de 40 personnes en 2 ans.
- › Gestion d'un budget de fonctionnement qui est passé de 5 millions de dollars à 12 millions de dollars en 2 ans.
- › Élaboration et mise en place de l'ensemble des politiques de gouvernance, de ressources humaines, de gestion et d'administration.
- › Élaboration du plan stratégique sur cinq ans des activités de collecte de fonds ainsi que des programmes de sensibilisation et de coopération internationale.
- › Mise en place de la structure internationale des entités ONE DROP aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni, en Suisse et en Espagne.
- › Supervision de la mise en œuvre de plusieurs projets; événement de sensibilisation sur les enjeux de l'eau en lien avec le voyage dans l'espace de Guy Laliberté, nouveaux projets de terrain au Honduras, au Salvador, en Haïti et en Inde, exposition muséale (AQUA), lancement d'un jeu interactif social, 16 événements majeurs de collecte de fonds, etc.

Août 2007
à février 2009

Directrice générale

UNICEF Québec

Mission

Le mandat d'UNICEF au Québec consiste à recueillir des fonds pour appuyer l'œuvre de l'UNICEF auprès des enfants dans plus de 150 pays et territoires et à sensibiliser les gens d'ici aux enjeux auxquels les enfants font face dans le monde entier.

Réalisations

- › Gestion d'une équipe permanente de huit personnes dans trois bureaux (Montréal, Québec et Gatineau) allant jusqu'à une quarantaine de personnes lors des campagnes de l'automne (Halloween dans les écoles, kiosques de cartes et cadeaux).
- › Gestion d'un budget de fonctionnement de près de 5 millions de dollars.
- › Élaboration et lancement d'une nouvelle campagne axée sur le paludisme auprès des écoles secondaires.
- › Mise en œuvre de diverses stratégies de collecte de fonds (campagne majeure de collecte de fonds menée par un grand donateur, nouveaux événements) et de communication (recrutement de trois nouveaux ambassadeurs, blogues sur cyberpresse).
- › Coordination d'une visite de terrain au Rwanda avec ambassadeurs et grands donateurs.

Janvier 2005
à août 2006

Directrice générale

Amnesty International France

Mission

Afin de permettre à chacun de se prévaloir de tous les droits énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, Amnesty International mène de front sa mission de recherche et d'action dans le but de prévenir et d'empêcher les graves atteintes aux droits à l'intégrité physique et mentale et à la liberté d'expression.

Réalisations

- › Gestion d'une équipe d'environ 65 salariés et 300 bénévoles au Secrétariat national à Paris et dans les différentes antennes en France.

- › Élargissement du réseau militant à plus de 22 000 membres (comprenant 400 groupes à travers la France dans plus de 300 municipalités), notamment des jeunes, et croissance des dons provenant des quelque 220 000 donateurs.
- › Gestion d'un budget de fonctionnement de près de 15 millions d'euros (23 millions de dollars).
- › Représentante officielle de l'organisation auprès des instances politiques, diplomatiques et associatives, des médias et du mouvement international.
- › Élaboration d'un plan opérationnel sur deux ans comprenant des stratégies sur les droits de la personne et des stratégies organisationnelles en termes de militantisme, de communication et de croissance financière.
- › Pilotage d'un chantier global sur les ressources humaines et de l'Assemblée générale rassemblant 1 000 personnes.
- › Pilotage de nouvelles initiatives; sortie d'un rapport sur les violences faites aux femmes en France, sortie d'un premier rapport des activités d'Amnesty International France, mise sur pied d'un événement national fédérateur de visibilité et de collecte de fonds en partenariat avec le monde des arts, intégration des nouvelles technologies comme moyen de communication et de visibilité (boutique en ligne, nouveau site Internet, etc.).

Novembre 1999
à août 2004

Directrice générale

Y des femmes de Montréal (YWCA)

Mission

Fondé en 1875, le Y des femmes de Montréal a comme mission de donner aux femmes le pouvoir de s'accomplir.

Réalisations

- › Gestion d'une équipe de 250 employées et 600 bénévoles qui aident plus de 36 000 femmes et leurs enfants chaque année.
- › Augmentation du budget de fonctionnement de 2,5 millions à 4,2 millions de dollars en 5 ans permettant ainsi à l'organisation d'offrir un plus grand nombre de programmes sociaux.

- › Mise en œuvre d'une planification stratégique qui a requis une importante restructuration organisationnelle, la refonte de la gamme des programmes offerts et la création de partenariats et d'alliances stratégiques.
- › Coordination et supervision d'une campagne majeure de collecte de fonds de 10,5 millions de dollars, dont 5,5 millions provenant de différents paliers gouvernementaux.
- › Élaboration d'un programme pour des unités de logement social réalisé grâce à une subvention gouvernementale de 3 millions de dollars.
- › Développement d'un plan de communication comprenant un nouveau positionnement, une nouvelle image de marque, des outils de communication adaptés et une stratégie de relations avec les médias.

Novembre 1995
à novembre 1999

Directrice générale et secrétaire du Conseil d'administration

Les petits frères des Pauvres du Québec

Mission

Fondé en 1963 à Montréal, l'organisme Les petits frères des Pauvres du Québec a comme mission de briser l'isolement des personnes âgées seules en leur apportant réconfort et accompagnement.

Réalisations

- › Gestion d'une équipe de 25 employés et 600 bénévoles dans plusieurs villes du Québec (Montréal, Québec, Sherbrooke, Matane, Saguenay, Lac-Mégantic) qui accompagne plus de 600 aînés de plus de 75 ans.
- › Augmentation du budget de fonctionnement de 1,8 millions à 2,2 millions de dollars en 4 ans en ajoutant aux activités traditionnelles de publipostages l'organisation d'événements spéciaux et des campagnes de collecte de fonds corporatives.
- › Expansion de la présence de l'organisation dans de nouvelles villes.
- › Création du premier centre de jour pour personnes âgées itinérantes à Montréal.
- › Campagne de collecte de fonds pour l'acquisition et l'aménagement de la maison de Québec.

Février 1995
à juin 1995

Consultante

Femmes et développement, *Bobo-Dioulasso, Burkina Faso*

Mission

Le Bureau d'appui aux microentreprises est un projet de la Mission française de coopération et d'action culturelle et a pour objectif de contribuer au développement du tissu économique local par la promotion des petites entreprises privées.

Réalisations

- › Élaboration et implantation d'un programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin dans le sud-ouest du Burkina Faso en partenariat avec une agence des Nations Unies.
- › Organisation d'une variété d'activités pour informer et sensibiliser les femmes à propos du concept de l'entrepreneuriat comprenant la mise sur pied d'un concours régional et d'un groupe de réseautage.
- › Appui-conseil auprès des entrepreneures en matière d'épargne, de crédit, de montage de dossiers et de recherche de financement.

Avril à décembre 1994
et juillet à août 1995

Chef de mission et coordonnatrice des programmes

CARE Autriche, *Bosnie-Herzégovine et Croatie*

Mission

CARE est une organisation humanitaire internationale qui se bat contre la pauvreté dans le monde. CARE aide les enfants pauvres et leurs familles à résoudre leurs problèmes les plus urgents.

Réalisations

- › Coordination et supervision de tous les projets de CARE Autriche en Bosnie-Herzégovine et en Croatie dans le cadre du conflit armé, et représentante de CARE International à Split.
- › Identification, analyse-terrain et présentation de nouveaux projets aux bailleurs de fonds internationaux.
- › Coordination et supervision de 30 employés locaux et internationaux.
- › Supervision et contrôle du budget de la mission d'environ 2 millions de dollars américains.
- › Interlocutrice pour les agences internationales, les organisations locales et internationales, les autorités locales et les médias.

- › Mise en place de nouveaux projets sanitaires et sociaux (clinique gynécologique et pédiatrique mobile, garderie, centre de soutien pour femmes et revitalisation des entreprises locales) et distribution de colis (nourriture, produits hygiéniques pour bébés, fournitures scolaires et médicales).

Janvier 1992
à février 1994

Conseillère en gestion

Association Burkina Secours, *Burkina Faso*

Coopérante volontaire

Oxfam-Québec

Missions

Burkina Secours : Les activités de Burkina Secours sont axées sur l'évacuation sanitaire des malades, des blessés et des femmes enceintes des villages vers le centre médical le plus proche. Cette ONG locale finance ses services par des activités génératrices de revenus comme un garage de mécanique automobile, le dépannage, etc.

Oxfam-Québec : Oxfam-Québec a pour mission d'appuyer les populations défavorisées des pays en développement qui luttent pour leur survie, pour leur progrès, pour la justice sociale et pour le respect des droits humains.

Réalisations

- › Analyse, implantation et informatisation de méthodes, de procédures et d'outils de gestion et de comptabilité adaptés à l'organisation.
- › Gestion du personnel local (15 employés).
- › Présentation de projets spécifiques à des bailleurs de fonds et recherche de nouvelles avenues pour le financement de l'Association.
- › Élaboration et obtention du financement pour un projet de fabrication de mobylettes-ambulances conçues pour l'évacuation des villageois provenant de zones rurales inaccessibles par des véhicules tout-terrains.

Août 1989 à août 1990
et juillet 1991 et juillet
1991 à janvier 1992

Ingénieure - Plans et devis des lignes

Bell Canada

Mission

Bell Canada est la plus grande entreprise de communications du Canada qui fournit des services téléphoniques locaux et interurbains, de communications sans fil, d'accès à Internet, de données de télévision par satellite, etc.

Réalisations

- › Ingénieure et gestionnaire du territoire d'un centre de commutation dans la ville de Montréal (120 000 abonnés).
- › Conception, ingénierie et coordination avec les groupes de travaux, d'installation, de réparation et d'attribution du réseau local.

Septembre 1990
à juin 1991

Professeure volontaire de sciences

Chiradzulu Secondary School, *Malawi*

Entraide universitaire mondiale du Canada

Mission

L'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC) est un réseau d'individus et d'institutions d'enseignement postsecondaire qui croient que tous les peuples ont droit à l'acquisition des connaissances et des habiletés qui permettent la construction d'un monde plus juste. Sa mission est de promouvoir le développement humain et la compréhension globale par l'éducation et la formation.

Réalisation

- › Enseignement de la chimie, de la physique, des mathématiques et du français (langue seconde) dans une école publique mixte rurale dans l'année préuniversitaire.

Janvier 1988
à juillet 1989

Entraîneuse de l'équipe masculine de volleyball

professeure responsable de la bibliothèque

Spécialiste, Planification des Services d'affaires, Bell Canada

Mission

Bell Canada est la plus grande entreprise de communications du Canada qui fournit des services téléphoniques locaux et interurbains, de communications sans fil, d'accès à Internet, de données de télévision par satellite, etc.

Réalisation

- › Responsable de zone auprès des planificateurs du réseau extérieur et de commutation au sein d'un groupe pilote visant la mise en place d'une stratégie de planification des réseaux locaux et interurbains en fonction des besoins en télécommunications voix et données des clients d'affaires.

Contrats de consultation

Mai 1995

Rédaction d'un projet de réhabilitation de deux laboratoires provinciaux au Burkina Faso pour l'organisation française Biologistes Sans Frontières. Projet financé et réalisé en 1996.

Avril 1995

Synthèse de l'évaluation annuelle des coopérants volontaires d'Oxfam-Québec au Burkina Faso.

Implications et distinctions

- › Première Boursière du programme de Leadership de l'International Women Forum, classe de 2010-2011.
- › Membre du comité exécutif national de la conférence du Gouverneur général du Canada, David Johnston, sur le leadership et les collectivités durables, 2011-2012.
- › Récipiendaire d'un doctorat *honoris causa* de l'Université de Montréal sur recommandation de l'École Polytechnique de Montréal, 2009.

- › Membre du comité de programmation du Centre des sciences de Montréal, 2008 à ce jour.
- › Déléguée au Conseil International d'Amnesty International à Morelos au Mexique en 2005.
- › Présidente d'un groupe d'étude à la très prestigieuse conférence de la Gouverneure générale du Canada sur le leadership et la diversité, 2004.
- › Présidente du groupe Les Amies d'affaires 2009-2011, vice-présidente de 2001-2004 et secrétaire de 2007-2009, membre depuis 1999.
- › Déléguée canadienne à l'Assemblée mondiale des YWCA à Brisbane en Australie en 2003.
- › Boursière pour participer en tant que jeune leader à la conférence mondiale sur le leadership du Forum international des femmes, Toronto 2003.
- › Récipiendaire du Prix méritoire pour les services à la communauté remis par le Conseil canadien des ingénieurs, 2000.
- › Nommée Femme d'honneur par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2000.
- › Nommée par la revue *Commerce* dans le TOP 40 sous 40 ans, 2000.
- › Lauréate du Prix Coup de cœur honorant neuf diplômé(e)s dans le cadre du 125^e anniversaire de fondation de l'École Polytechnique en 1998.
- › Récipiendaire du Prix Arista Sunlife de la Jeune Chambre de commerce de Montréal comme jeune gestionnaire, 1997.
- › Membre d'Ingénieurs Sans Frontières et de l'Ordre des ingénieurs du Québec.
- › Cofondatrice de l'association «Les Amis de Burkina Secours» ayant pour but d'appuyer des initiatives locales et des associations au Burkina Faso, 1992-1993.
- › Directrice des relations interuniversitaires et attachée de presse pour la Compétition québécoise d'ingénierie organisée à l'École Polytechnique de Montréal en 1986.

Études

- 2011 **INSEAD**
Fontainebleau, *France*
› Women Leading Global Change Programme
- 2011 **Harvard Business School**
Boston, *États-Unis*
› IWF Leadership Foundation Fellows Program
- 2006-2007 **Université Paris-Sorbonne**
Paris, *France*
› Master 2 (équivalent d'une maîtrise) en science politique,
option Coopération internationale, Action humanitaire
et Politiques du Développement
- 1989-1997
(temps partiel) **Université McGill**
Montréal
› Diplôme d'études supérieures en gestion - Liste d'honneur
du doyen
- 1983-1987 **École Polytechnique de l'Université de Montréal**
› Diplôme en génie électrique
Spécialité en télécommunications

Langues

Français, anglais, croate (parlé) et espagnol (connaissance)

**ÉVEILLER
LES CONSCIENCES**

Cas 9

Des îles, un golfe et une coalition d'hommes et de femmes

L'engagement de Danielle Giroux



Cas produit par

Monique Benoit et la professeure Chantale Mailhot¹

¹ Monique Benoit, M. Sc., MBA, chargée de cours, enseigne au Département de management de HEC Montréal depuis 1994; Chantale Mailhot est professeure à HEC Montréal.

*Soyez un citoyen global. Agissez avec passion et compassion.
Si vous êtes passionné sans être compatissant, vous risquez
d'aller au-devant des difficultés. Combiner ces deux qualités,
c'est la meilleure attitude à adopter dans le monde actuel².*

Ban Ki-Moon

Figure 9.1

Danielle Giroux aux Îles-de-la-Madeleine



Source: Robert Hanel.

L'or du golfe

«Est-on prêt à sacrifier le golfe du Saint-Laurent?» Dans le film documentaire *L'or du golfe*³, sorti en salles au printemps 2015, Danielle Giroux pose cette question cruciale et y répond avec toute sa conviction de porte-parole de la Coalition Saint-Laurent⁴.

Danielle parle de façon enthousiaste de ce film qui représente un outil de mobilisation unique pour ce qu'elle choisit d'appeler «*la cause*»:

2 Olivier Royant et Olivier O'Mahony (2015). «Entrevue avec Ban Ki-Moon, le secrétaire général de l'ONU», *Paris Match*, juillet.

3 *L'or du golfe* du réalisateur Ian Jaquier, avec Kevin Parent, <<https://vimeo.com/120164373>>, consulté le 2 octobre 2017.

4 Site Web de la Coalition Saint-Laurent: <<http://www.coalitionssaintlaurent.ca/>>.

L'or du golfe est le fruit d'une extraordinaire collaboration entre des hommes et des femmes passionnés d'environnement, de mer et de vérité... Ce film documentaire met à l'épreuve des faits l'exploration et l'exploitation des hydrocarbures dans le golfe du Saint-Laurent, en Gaspésie et sur l'île d'Anticosti. Depuis sa sortie au Québec et dans les provinces côtières, de ville en village, il est projeté et discuté, ce qui en fait un événement rassembleur autour d'une cause, celle d'une gestion éclairée des ressources naturelles.

Impliquée depuis plus d'une quinzaine d'années dans la protection des Îles de la Madeleine, Danielle s'engage et multiplie les occasions de convaincre les instances gouvernementales, mais aussi les individus, «un à la fois», du bien-fondé de la prudence en matière d'exploitation et d'exploration d'hydrocarbures dans le golfe du Saint-Laurent, une petite mer intérieure semi-fermée qui pourrait être à jamais transformée par les conséquences incommensurables d'une marée noire, inconnues mais craintes à la suite de l'énorme catastrophe survenue dans le golfe du Mexique⁵. C'est le projet de forage à Old Harry qui sème une vive inquiétude, car il serait situé en plein cœur du golfe, à seulement 80 km des Îles-de-la-Madeleine.

Lorsque Danielle scrute l'horizon du golfe, elle y voit tous les possibles, les pires et les meilleurs, et de grands défis. Pour elle, c'est actuellement une période charnière, car des décisions politiques prises dans les prochaines années auront un grand impact sur le futur, tant au plan québécois, avec la nouvelle politique énergétique, qu'à l'international, où la Conférence de Paris⁶ sur le climat aura marqué un tournant dans la lutte contre le changement climatique.

L'avenir du golfe se joue maintenant avec la Politique énergétique du Québec, la nouvelle Loi sur les hydrocarbures, l'étude d'impact du projet d'exploration à Old Harry. Pour moi, la cause c'est tout ce qui concerne l'énergie, et ma spécialité est celle qui touche le golfe du Saint-Laurent, mais je suis engagée en environnement de façon générale aussi, et dans le contexte des changements climatiques et de la Conférence de Paris, tout s'imbrique.

5
6

Le 22 avril 2010, une gigantesque marée noire a frappé le golfe du Mexique et en a altéré sa biodiversité marine. La Conférence de Paris s'est tenue du 30 novembre au 11 décembre 2015.

La Coalition et ses affluents

Remontons dans le temps. Depuis 2002, Danielle s'inscrit activement dans la protection de l'environnement des Îles-de-la-Madeleine, au sein de l'organisme Attention Fragîles⁷ dont elle assume la présidence à compter de 2007. Cet organisme, œuvrant à la protection des milieux naturels et à la sensibilisation des acteurs du développement, des résidents et des visiteurs des Îles-de-la-Madeleine, s'est inscrit dans la mobilisation contre les levés sismiques dans le golfe, en 2002.

À cette époque, pour contrer l'énorme vague du projet de levés sismiques dans l'estuaire du Saint-Laurent, un front commun est initié par le GREMM (Groupe de recherche et d'éducation sur les mammifères marins). Cette équipe a assumé un leadership fort dans ce dossier en 2003-2004 et a réussi à ce que le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, le BAPE, soit mandaté pour examiner les enjeux liés aux levés sismiques dans l'estuaire et le golfe du Saint-Laurent dans une consultation non prévue par la Loi. Cela aura eu un effet de levier, car à la fois les citoyens et les organismes se sont mobilisés. Après la publication du rapport du BAPE, en 2004, la crainte des levés sismiques s'est estompée dans la population, le projet et le rapport ayant été mis sur les tablettes. Cette accalmie n'aura duré que cinq ans...

Selon son expérience, Danielle considère que les gens réagissent surtout dans l'urgence, que ce soit les citoyens, les politiciens ou encore les journalistes, de sorte que les préoccupations environnementales déferlent par vagues, puis se retirent et reviennent en force, portées par l'immédiat d'un nouveau projet de loi, d'une décision gouvernementale sur l'accord d'un permis d'exploration ou le début de l'exploration, comme en Gaspésie et sur l'Île d'Anticosti. Cependant, Danielle a su lire l'entre-deux-vagues, voir venir la controverse, en saisir l'impact, comme d'autres personnes engagées autour d'elle. Ainsi, même lorsque le dossier est latent, il y a des gens qui restent mobilisés parce qu'ils savent anticiper les événements. En 2004, après le BAPE sur les levés sismiques dans le Saint-Laurent, au moment où nous n'en entendions plus parler, Danielle avoue qu'elle savait que sa vie allait être bousculée le jour où ils réannonceraient les levés. Et cette accalmie a duré des années, jusqu'en 2009.

Lorsque madame Nathalie Normandeau, ministre des Ressources naturelles et de la Faune, a annoncé à l'été 2009 la tenue d'une évaluation environnementale stratégique (EES) sur les hydrocarbures dans le golfe, Danielle a considéré que le risque des levés sismiques remontait à la surface. Son premier réflexe fut alors d'appeler les gens du GREMM pour qu'ils poursuivent leur travail d'information et de mobilisation, eux qui avaient si bien documenté le dossier lors du BAPE et inspiré les démarches initiées aux Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs citoyens de l'archipel avaient alors contribué à leur tour à sensibiliser et à mobiliser la population locale avec toutes sortes de moyens : un bulletin, un dépliant, une séance publique d'information, une pièce de théâtre, de la publicité pour inciter les gens à participer au BAPE, etc.

Il fallait reprendre le flambeau, et, cette fois, le terrain était encore plus fertile à une seconde vague de mobilisation, puisque la première avait laissé des traces dans la mémoire collective. De ceux de la première aventure, certains sont restés alors que d'autres ont pris leurs distances de ce dossier pour divers motifs (trop lourd à porter, manque de temps, épuisement, etc.). Aux premiers intervenants et citoyens engagés gardant encore le phare se joignent des nouveaux, sans oublier ceux qui soutiennent la cause dans l'ombre, parce qu'ils ne peuvent le faire ouvertement compte tenu de leur position. En référant à ces derniers, Danielle ajoute :

Le GREMM ne pouvait plus assumer le même leadership qu'à l'époque. Je les ai respectés, car ce n'était tout simplement plus possible pour eux. De mon côté, j'étais bénévole et présidente d'un organisme, Attention Fragiles, qui avait une marge de manœuvre dans son mandat, selon ce que les administrateurs et ses membres voulaient bien lui donner, et je n'avais pas d'autre intérêt que celui de la cause, une cause noble. Et deuxièmement... j'avais des conditions, soit un conjoint, à l'époque, qui m'a appuyée financièrement et moralement dans tout ce que j'ai fait, car sans doute personne n'aurait pu faire cela en même temps qu'un emploi à temps plein, car c'est en soi une job à temps complet. J'ai fait du bénévolat plus de 40 heures par semaine, pendant des années. Et, à cela j'ajoute le bénévolat des autres : soit la contribution de mes alliés aux Îles-de-la-Madeleine, des citoyens engagés, des membres de la Coalition Saint-Laurent, soit des autres organismes impliqués. Au total,

c'est un travail qui est démesuré. Puis on a toujours senti qu'on manquait de ressources, on n'avait même pas le temps d'aller se chercher du financement. Aussi, ce n'est pas facile de trouver des bailleurs de fonds lorsqu'on défend une cause très politisée... On a tout de même eu quelques appuis financiers pour réaliser des outils de sensibilisation ou organiser la tournée à Terre-Neuve.

Lorsque Danielle alla frapper aux portes d'organismes réputés qu'elle ne connaissait pas, elle y fit la connaissance de gens qui allaient s'impliquer et fonder avec elle la Coalition Saint-Laurent. Elle reconnaît qu'elle a apprécié le fait qu'ils soient redevables, faisant partie d'une structure organisationnelle, travaillant déjà en équipe et habitués de suivre certaines règles de conduite: ils n'étaient pas seulement des électrons libres, bien qu'il y ait des électrons libres qui soient absolument fantastiques, selon elle. Elle voulait surtout rattacher Attention Fragîles à d'autres organismes pour plus de cohérence, et à cette fin la coalition naissante s'est dotée d'un cadre de fonctionnement, de certaines règles de base écrites telles que la détermination des responsabilités des membres du comité d'orientation, celles des membres réguliers, celles des porte-parole, etc.

Encadré 9.1

Événements spéciaux

Danielle Giroux a contribué à l'organisation d'événements aux Îles-de-la-Madeleine visant à sensibiliser les gens aux enjeux pétroliers. Une conférence de l'auteur-compositeur Zachary Richard, portant sur la marée noire du golfe du Mexique, et une conférence donnée par l'environnementaliste David Suzuki furent très appréciées.

Figure 9.2

Déclaration des protecteurs du golfe, David Suzuki et Danielle Giroux, Îles-de-la-Madeleine, mai 2011

Le drapeau symbolise la protection du golfe avec une étoile de mer à cinq branches représentant les cinq provinces côtières.



Source: Raymond Gauthier.

Figure 9.3

Marche du 22 avril 2014 avec un allié de la Coalition Saint-Laurent, Kevin Parent



Source: Natacha Courchesne (gauche); Danielle Giroux (droite).

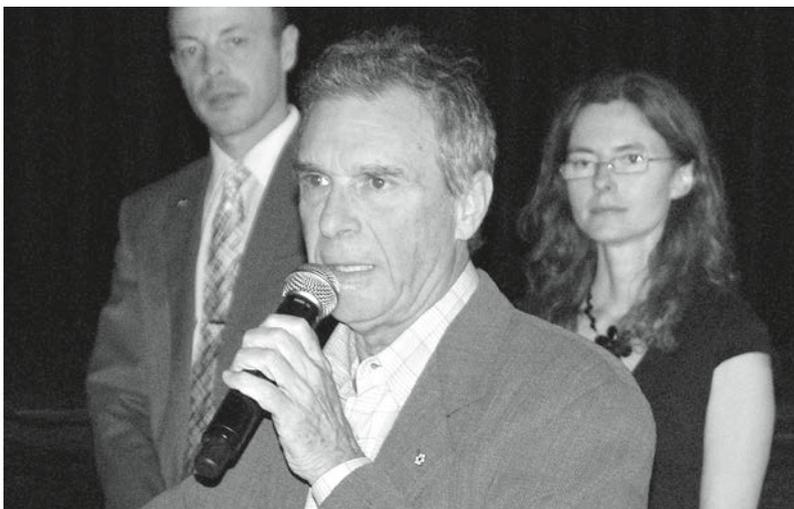
Figure 9.4 **Conférence de David Suzuki devant plus de 200 personnes, Îles-de-la-Madeleine, mai 2011**



Source: Raymond Gauthier.

Figure 9.5 **Conférence de Zachary Richard devant plus de 500 personnes, Îles-de-la-Madeleine, automne 2010**

Danielle Giroux
et Joël Arseneau,
maire des
Îles-de-la-Madeleine,
sont à l'arrière.



Source: Raymond Gauthier.

Ainsi, à l'été 2010, alors qu'elle présidait Attention Fragîles, Danielle cofonda la Coalition Saint-Laurent qui, depuis ce jour, a pour mission de rallier l'ensemble des communautés côtières du golfe du Saint-Laurent autour d'une même position, soit l'adoption d'un moratoire sur l'exploration et l'exploitation gazière et pétrolière. Cinq provinces sont concernées : l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, le Québec et Terre-Neuve-et-Labrador.

La Coalition Saint-Laurent est ainsi mise en place par quatre groupes environnementaux, soit Attention Fragîles, la Société pour la nature et les parcs (SNAP Québec), la Fondation David Suzuki et Nature Québec. Elle regroupe des Premières Nations et des non-autochtones, provenant de 85 organismes et associations, et plus de 5 000 individus issus de secteurs économiques variés et des cinq provinces côtières du golfe. Il s'agit en effet d'une coresponsabilité territoriale : « Si une province s'engage dans la voie de l'exploration et de l'exploitation des hydrocarbures, ses choix auront des impacts sur toutes les autres provinces du golfe⁸. » Il reste encore beaucoup de réponses à fournir sur les retombées tant économiques qu'environnementales avant d'ouvrir la porte à l'industrie, et la Coalition tient lieu de veille stratégique et scientifique environnementale.

Elle se dit tout à fait chanceuse d'avoir rencontré des personnes compétentes dans cette belle aventure : Sylvain Archambault et Patrick Nadeau de la SNAP Québec, Karel Mayrand et Jean-Patrick Toussaint de la Fondation David Suzuki et Christian Simard de Nature Québec. *« Des gens solides pour la mise en place d'une structure solide. »*

Mettre en place la Coalition a demandé « beaucoup d'investissement et d'énergie au début ». La nouvelle équipe, en plus de devoir tout construire, l'a fait à distance, puisque Danielle se trouvait aux Îles-de-la-Madeleine et eux à Montréal ou à Québec. Des réunions par Skype, des réunions téléphoniques et des téléconférences avaient lieu presque toutes les semaines.

Nous nous disions que tout était à faire, tout en se demandant : quels outils doit-on construire pour mieux informer le public, les médias, les politiciens ? Comment réagit-on à l'actualité ? Comment peut-on influencer les décisions, les processus de consultation, les lois,

les politiques? Comment peut-on développer une vision à plus long terme, pas juste éteindre des feux? Dès le départ, il aura fallu toujours essayer de voir ce qui pouvait se pointer à l'horizon, dans les étapes futures, se faire des scénarios pour mieux se préparer à réagir. Au début, on s'est souvent dit que l'histoire n'était pas écrite, que nous avions à l'écrire. Et selon moi, on a réussi à influencer tout cela. Je crois que cela prenait beaucoup de... comment je peux le dire? De résilience... Car nous cherchions à exercer de l'influence, nous souhaitions avant tout réagir efficacement, sans avoir de pouvoir sur le fil des événements.

Danielle parle des membres de son équipe, de leur appui indéfectible, des bénévoles qui s'impliquent et de la construction d'un réseau. Selon son constat :

Il faut s'entourer et se créer un réseau de gens qui partagent nos valeurs, dont la confiance, parce qu'il y a beaucoup d'informations confidentielles que nous ne pouvons communiquer au risque de « brûler » nos sources. Cela prend des complices, des gens qui ont du jugement aussi : tu ne peux pas te permettre d'erreur de jugement dans une cause comme celle-ci. Notre crédibilité nous est précieuse ; or, ce sont les autres qui nous l'accordent. Je dirais aujourd'hui que nous sommes capables de le reconnaître, de le dire, de le nommer : nous sommes crédibles.

Ainsi, son implication dans la Coalition Saint-Laurent lui aura servi de tremplin pour apprendre sur les tenants et les aboutissants des hydrocarbures et, plus encore, sur l'art de toucher l'intelligence des gens. Ainsi, ses collègues et elle ont développé des connaissances et gagné une certaine notoriété auprès des partenaires, des gouvernements et de la population. Malgré cela, elle reconnaît qu'il y a souvent un sentiment d'urgence perceptible qui peut bouleverser la donne et tout bousculer. Comme elle le mentionne, véhiculer une information juste, rigoureuse et au bon moment constitue un moyen indéniable d'aller chercher des appuis, de créer des alliances, non pas sur une base émotionnelle, mais plutôt factuelle. Or, lorsque des étapes se franchissent, comme l'adoption d'une politique énergétique, où des décisions peuvent intervenir sur le processus d'ouverture du golfe aux hydrocarbures, il y a une sorte

d'excitation, autant chez les journalistes que les politiciens, qui emballe les médias et qui peut apporter son lot de désinformation. La dernière en lice : Terre-Neuve a le pied sur l'accélérateur pour exploiter Old Harry, une structure géologique à cheval entre la frontière du Québec et de Terre-Neuve. Dire cela incite le Québec à agir dans l'urgence : « *Terre-Neuve ne peut pas siphonner notre pétrole en faisant un forage, c'est un mythe.* » Les experts en géologie expliquent plutôt qu'il existe deux structures géologiques séparées à Old Harry, une du côté du Québec et une autre du côté de Terre-Neuve. Et le fait de forer l'une des structures n'affecte en rien celle qui se situe de l'autre côté, car il ne s'agit pas de vases communicants. Il apparaît important pour la Coalition de déboulonner les mythes, rectifier les faussetés, car il faut faire attention à l'effet domino.

Selon Danielle, la crédibilité se gagne au quotidien, à la force des faits. Diffuser l'information ou corriger le tir requiert une mise à jour constante et beaucoup de rigueur. Le rapport *Golfe 101 - Pétrole dans le golfe du Saint-Laurent : faits, mythes et perspectives d'avenir*⁹, publié en langues française et anglaise, apporte un éclairage utile sur des enjeux très complexes. Pour l'équipe, il s'agit d'un travail quotidien que de se tenir à jour, à tous les niveaux, et de savoir ce qui se passe à Terre-Neuve, et cela dans le but de diffuser des documents d'analyse pour rétablir les faits.

Et ce n'est pas tout le monde qui a ce souci de véhiculer l'information de façon très rigoureuse, il y en a qui vont jouer simplement sur les émotions. Les politiciens, par exemple, qui n'ont pas le temps de tout savoir, surtout lorsqu'ils sont ministres... mais qui, par contre, pourraient quand même avoir un souci de rigueur quand ils présentent les informations.

Ainsi, selon Danielle, des personnalités publiques, sans avoir une connaissance fine du dossier, peuvent apparaître crédibles aux yeux de la population et, par une simple affirmation dans les médias ou au téléjournal, peuvent influencer erronément tout le monde.

9

S. Archambault, D. Giroux et J.-P. Toussaint (2014). *Golfe 101 - Pétrole dans le golfe du Saint-Laurent : Faits, mythes et perspectives d'avenir*, Coalition Saint-Laurent, juin, français : <<http://bit.ly/2n4D3gq>>, anglais : <<http://bit.ly/2o15Y4e>>, consultés le 2 octobre 2017.

Rectifier les propos, c'est un travail sans fin. Les changements de gouvernement et l'arrivée de nouveaux politiciens nous obligent à fournir beaucoup d'efforts afin de les informer: un travail sans fin. Ainsi, on leur fait une présentation, on leur remet un rapport écrit, on les rencontre, on se déplace à Ottawa, au Parlement et à l'Assemblée nationale aussi. Par exemple, j'ai fait une conférence de presse conjointe avec Thomas Mulcair où il a affirmé publiquement que les conditions ne sont pas en place pour faire de l'exploration dans le golfe. Les gens bien informés en arrivent généralement aux mêmes constats que nous. Au fil des années, on voit les fruits quand même de ce qu'on fait.

La Coalition Saint-Laurent s'est taillé une réputation auprès des médias, des politiciens, des autres organismes ainsi qu'au sein de la population en diffusant une information de pointe dans le dossier des hydrocarbures dans le golfe, tant au Québec que dans les autres provinces: «*Les médias nous interpellent lorsqu'ils veulent traiter du sujet dans l'actualité. Nous tentons de nous maintenir à jour et de fournir des informations rigoureuses. Notre crédibilité repose en grande partie sur la qualité des informations que nous partageons.*» Danielle salue les compétences de son collègue, l'expert dans l'équipe:

Celui qui se tient à jour et qui fait un travail de recherche et d'analyse remarquable, c'est Sylvain Archambault, co-porte-parole de la Coalition. Biologiste de formation, il travaille pour la SNAP Québec. Il a le bagage d'une vie d'expérience. Je m'amuse souvent à dire qu'il est tombé dans une marmite de potion magique quand il était petit. Il est un des grands secrets de notre réussite. Je dois le souligner!

À différents moments, les porte-parole de la Coalition ont directement interpellé un politicien ou un journaliste dans le but de rectifier leurs énoncés, que ce soit lors d'une réunion de travail ou lors d'un face à face télévisé, et ils l'ont fait sans humilier leur interlocuteur. Bien souvent, une telle approche est préférable à une dénonciation publique: ne pas se placer en opposition avec la personne afin de s'en faire éventuellement une alliée.

Cela m'est arrivé lors d'une émission télévisée d'avoir à répondre à un ex-politicien qui présentait des informations tout à fait inexactes. Or, ce n'est pas facile, car j'étais devant une caméra dans un studio de Radio-Canada à Sherbrooke, et non en sa présence directe [...]. Je ne voyais pas son non-verbal, et je me disais: ce qu'il vient de dire n'est pas juste, qu'est-ce que je fais? Je le reprends sur ses propos et je le déstabilise? Ce ne sera qu'une confrontation... et je ne suis donc pas entrée là-dedans, j'ai plutôt choisi de répéter mon message en me disant que je pourrais essayer de rectifier autrement, par une lettre ouverte présentant les faits. Je pense qu'il y a une façon d'interagir, un respect peut-être de l'humain dans tout cela...

Cette attitude de non-confrontation oriente les stratégies à déployer pour avoir de l'influence, et ce n'est pas une guerre à finir, cela tient à faire appel au «*“gros bon sens” des gens. Ainsi, plutôt que de confronter des “méchants d'un camp adverse”*», il faut comprendre leurs intérêts qui sont différents de ceux de la Coalition et percevoir qu'il s'agit d'une question de valeurs :

Mais ce sont des êtres humains, je leur laisse le bénéfice du doute quand ils affirment qu'ils veulent vraiment faire cela au mieux... je ne peux pas croire qu'ils veulent polluer ou détruire. Je pense que nous avons, tous, un certain souci de la vie, même s'ils ont peut-être, eux, des intérêts de faire de l'argent. Ils ont des comptes à rendre. Je pense qu'ils ont quand même un souci de bien faire les choses. Peut-être que maintenant leur définition de bien faire les choses n'est pas la même, on s'entend.

Danielle pose deux questions fondamentales : peut-on se rejoindre sur certaines valeurs? Comment faire reconnaître que l'encadrement légal est complètement inadéquat? À titre d'exemple, la responsabilité civile des entreprises pour un forage terrestre était jusqu'à récemment d'un million de dollars, alors qu'elle correspond à deux millions de dollars pour un chalet aux Îles-de-la-Madeleine mis en location. Une lacune importante dans la législation. En milieu marin, la responsabilité civile était de 30 millions de dollars au moment de la marée noire dans le golfe du Mexique : 62 milliards de dollars en dommage plus tard,

Encadré 9.2

Rencontre de politiciens

Danielle Giroux a participé à de très nombreuses rencontres de politiciens, autant municipaux, provinciaux que fédéraux, afin de les sensibiliser aux enjeux pétroliers dans le golfe du Saint-Laurent. Ces rencontres furent parfois informelles et spontanées, parfois elles eurent lieu dans le cadre de groupes de travail avec les instances gouvernementales ou même lors de rencontres d'information plus formelles.

Encadré 9.3

Interventions médiatiques

Danielle Giroux a contribué activement à sensibiliser la population aux enjeux pétroliers, à la fois sur la scène locale, régionale et provinciale. En tant que porte-parole de la Coalition Saint-Laurent, elle a offert depuis 2010 plus de 250 entrevues à la radio, à la télévision, dans les journaux et dans les magazines en plus d'avoir écrit de nombreux articles et communiqués de presse.

Figure 9.6

La grande chef des Malécites de Viger, Anne Archambault, et le grand chef Konrad H. Sioui de la nation huronne-wendat



Source: Danielle Giroux.

Figure 9.7

Le chef de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, Ghislain Picard



Source: Danielle Giroux.

ce n'est pas terminé d'être comptabilisé. La Coalition et ses partenaires ont dénoncé cette situation pendant plusieurs années. Le gouvernement fédéral vient de hausser à un milliard de dollars la responsabilité civile pour un forage en mer, mais ce montant est encore nettement insuffisant. Comparativement aux meilleurs exemples, comme en Norvège, en Australie et au Royaume-Uni, où le plafond est illimité suivant le principe du pollueur-payeur, au Canada, le gouvernement se laisse la discrétion de diminuer cette somme. Il s'agit juste d'un exemple où des failles énormes ont été mises à jour afin d'amener les politiciens à voir les incohérences. Des pas sont faits, même s'ils sont insuffisants¹⁰.

Une forme de fierté, mais aussi de soulagement, teinte cette affirmation de Danielle: «*Nous savons que nous avons des alliés de partout, et cela entraîne un effet multiplicateur.*» La Coalition Saint-Laurent informe et rassemble des organismes et des individus qui, de façon plus éclairée, peuvent à leur tour porter leur propre jugement sur la cause. Les informer, les outiller, demande une vigilance et une mise à jour constantes. Il faut être présent et visible quand un élément critique émerge de l'actualité afin de pouvoir faire le contrepois à ce qui est dit: «*On sait que le Gouvernement a un préjugé favorable en partant, en plus des mythes qui circulent, cela fausse complètement le débat.*»

L'acceptabilité sociale

Danielle met l'accent sur l'importance d'un débat posé, afin de créer un terrain fertile pour tracer le portrait d'ensemble le plus complet des ressources naturelles et des impacts de leur exploration et exploitation. Il en ressort trois incontournables: un réel débat, de vraies consultations, une compréhension commune de l'«acceptabilité sociale». En plus de travailler très fort pour l'acquisition de connaissances et le développement d'une expertise environnementale, la Coalition fait la promotion d'un processus éclairé, un défi selon Danielle. Assurément, cela demande de faire le tour de la question, de se documenter sur tous les aspects du dossier au niveau légal, technologique, économique, social, environnemental, d'identifier les risques, les enjeux,

les impacts. Une fois un portrait clair de la situation dressé, alors il sera possible de consulter la population parce que les gens veulent absolument être consultés, un besoin qui n'était pas aussi fort il y a cinq ans, selon Danielle. En peu de temps, tous les dossiers sur les hydrocarbures au Québec, que ce soit les gaz de schiste, Anticosti, la Gaspésie, le pétrole dans le golfe, Énergie Est, toutes ces causes ont contribué à faire avancer de façon extraordinaire le débat, à donner une place aux gens lors des choix de société. Par ailleurs, il y a absence de consensus sur la définition même de l'acceptabilité sociale. Du point de vue du citoyen ou des groupes environnementaux, l'acceptabilité sociale devrait permettre de dire « Non » à un projet, alors que les décideurs ne s'arrêtent qu'aux conditions à mettre en place pour assurer l'adhésion des gens au projet. Ces derniers ne voient pas la possibilité d'exclure le projet, donc ils ont déjà une orientation, un préjugé favorable. Ils se demandent plutôt comment plaire pour ainsi aller chercher le plus d'adhésion. Les opérations de relations publiques menées par les grandes pétrolières en témoignent...

Des efforts, il en faut pour garder le cap le plus possible sur l'ensemble et ne pas plier sous le vent des stratégies de communication des uns et des autres. Il faut saisir ces stratégies et les révéler au grand jour.

Figure 9.8

Entrevues télévision et radio, marche de Gesgapegiag, 22 octobre 2011



Source: Raymond Gauthier.

Le film *L'or du golfe* démontre bien les stratégies de lobbying de l'industrie pétrolière, où les représentants répètent à l'unisson le même discours : on va y aller étape par étape. Ils ont tous cette même attitude de vouloir morceler le dossier, le processus, pour que l'on ne voie pas l'ensemble des étapes, l'ensemble de l'œuvre. Au même titre, les évaluations environnementales se font étonnamment de cette façon, en évaluant les impacts de chaque phase de façon distincte, un projet à la fois. Or, on devrait voir d'emblée, avant de se lancer dans une telle aventure, quels sont les impacts de la phase des levés sismiques, de la phase du forage exploratoire, de l'exploitation, soit tous les impacts cumulatifs des activités d'une industrie qui pourrait être là pour les 25-50 prochaines années. De voir l'ensemble donnerait certainement un portrait qui rendrait les projets inacceptables compte tenu des impacts cumulatifs trop importants. Or, dans une industrie qui sera là pendant plus de 50 ans, il y aura assurément des déversements opérationnels, car il y en a toujours, et aussi une forte probabilité d'une marée noire, car ça aussi il y en a régulièrement. Ce n'est qu'un des exemples.

Mobiliser, oui, mais comment ?

«*Comment les citoyens peuvent-ils s'impliquer dans tous ces processus de "consultation" ?*» Danielle souligne qu'elle ajoute des guillemets au mot *consultation*. Car, elle en a vu des processus au fil des dernières années, et plusieurs ne sont que des séances de partage d'information, loin d'une réelle consultation. Loin d'être standardisée, la consultation prend différentes formes, et des consultations sont même parfois menées directement par les compagnies pétrolières. Tout de même, Danielle croit fermement à l'importance pour les membres de la Coalition d'être présents malgré cela. Ses collègues et elle-même ont toujours refusé de boycotter les consultations, tout en se permettant de les dénoncer publiquement lorsque des choses inacceptables se produisent.

Comment mobiliser les gens pour qu'ils soient présents aux consultations alors qu'ils ne sont même pas informés de ces processus ? Il arrive, en plus, que les gens ne soient pas prêts et qu'ils n'osent pas s'exprimer

publiquement. Danielle insiste sur l'importance de l'information. Il faut un réel partage de l'information pour que les gens puissent s'approprier le processus en nuancant, en y apportant leurs propres couleurs, leurs propres jugements...

Sans doute cela tient-il de ses études en droit, Danielle met l'accent sur la rigueur et sur le pouvoir des mots. Elle exprime du même coup l'importance des faits, pour susciter l'attention et convaincre. Ainsi, elle constate que certaines personnes prenant le micro lors des rassemblements expriment surtout des émotions vives, de sorte qu'elles n'arrivent pas à faire avancer la cause. Voyant cela, son réflexe sera plutôt de se demander comment canaliser ces émotions vers une action concrète à poser : *« Je crois beaucoup au pouvoir des mots. »* D'où le fait qu'elle se soit entourée de gens qui se demandent eux aussi :

Où serons-nous le plus utile ? Comment doit-on agir ? Est-ce que je suis plus utile quand je me promène avec une pancarte dans une foule lors d'une manifestation ? Ou est-ce préférable d'écrire des articles, de faire des appels, de rencontrer les gens pour les influencer ? Chacun doit intervenir à sa façon.

« C'est quoi ton secret Danielle ? » En mars 2015, Danielle a accepté l'invitation de faire une présentation à un groupe d'étudiants de HEC Montréal, et l'un d'eux lui demanda comment elle s'y prend pour convaincre les gens. Sans hésitation, elle a répondu : *« C'est du un à un. »* Peu importe le statut de la personne à qui elle s'adresse, il s'agit avant tout d'un humain. Ainsi, dira-t-elle : *« Le politicien, ce n'est pas qu'un politicien, c'est un humain. Il faut que je m'adresse à l'humain. Et, là je touche la personne qui ne se sent pas menacée dans son rôle de politicien, car je fais juste appel à sa responsabilité sociale. »* En présentant son argumentaire, Danielle offre à son interlocuteur l'occasion de se l'approprier lui-même. De plus, elle ne souhaite pas mettre les gens en opposition. Cela prévaut aussi dans les groupes citoyens. Elle croit fermement que toutes les couleurs de groupes citoyens ont leur place :

Cela prend des gens qui s'opposent, cela prend des contestataires, c'est super important. Moi, elle n'est pas là ma force. Je ne suis pas une personne qui est dans l'opposition avec les gens. J'encourage

les gens qui font cela, mais ce n'est pas comme cela que je suis efficace parce que ce n'est pas dans ma personnalité, tout simplement, et cela, je l'ai découvert.

Comment convaincre? Danielle y a trouvé sa tonalité personnelle. Puis vient la question: « Comment l'a-t-elle appris? » Elle répond que c'est en le faisant, parce que personne ne lui avait expliqué cela avant. Il a fallu qu'elle trouve une voie confortable pour elle, une voie non conflictuelle, parce qu'elle n'aime pas les conflits. Une voie qui lui permettrait d'avancer sans se laisser toucher par ces autres courants traditionnels:

Car, il y a beaucoup de déchirements entre les groupes en environnement au Québec, il y a beaucoup de blessures, de frictions parce que ce sont des gens passionnés, émotifs, dans l'urgence, qui ont de la colère aussi. Des fois, lorsqu'il y a un sentiment d'impuissance d'agir qui les anime, cela va créer entre eux malheureusement des fissures, des conflits. J'ai réussi au cours des années, à œuvrer dans ce milieu, dans un climat agréable, de plaisir qui est nourrissant, et, pour cela, il faut que je m'entoure de gens qui partagent les mêmes valeurs que moi, et j'ai réussi à avoir une gang absolument extraordinaire avec moi!

Encadré 9.4

Conférences d'information

Danielle Giroux a donné des dizaines de conférences destinées au grand public aux Îles-de-la-Madeleine, mais aussi dans l'ensemble du Québec. Ces conférences avaient comme but de faire connaître les beautés, la richesse et la fragilité du golfe du Saint-Laurent et d'exposer les enjeux pétroliers qui pèsent sur le golfe. Danielle Giroux a aussi donné des conférences lors de congrès, tels que le Congrès de l'Association québécoise des évaluations d'impacts (AQEI) ou le Congrès de la Fédération des chasseurs et pêcheurs du Québec, section « Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ».

Figure 9.9

Conférence grand public à Gaspé, septembre 2011

Source: Danielle Giroux.

Une Coalition d'hommes et de femmes

Au-delà d'une structure, Danielle souligne la force des liens d'amitié qui se sont créés autour d'une cible commune, la protection du golfe, des liens consolidés aussi par le partage de valeurs communes. *« Cette Coalition que nous mettions en place était avant tout composée de gens très professionnels. Au fil des rencontres, un lien d'amitié s'est développé très rapidement ainsi qu'une grande complicité. On a su voir les forces de chacun, les nommer et en tirer profit. »* Pour preuve, Danielle confie qu'elle n'est pas la meilleure personne pour lire et analyser en trois heures un texte de deux cents pages en anglais; par contre, si quelqu'un d'autre dans l'équipe peut le faire et lui expliquer le contenu, elle sera capable de donner une entrevue sur le sujet.

Cette connaissance des forces de chacun a permis à l'équipe de développer, à sa mesure, des systèmes, des procédures pour écrire des communiqués de presse, à titre d'exemple. Il faut viser l'excellence, rien de moins, selon Danielle.

La prise de position et le ton à donner au communiqué peuvent parfois nécessiter une discussion préalable. Selon le sujet abordé, une personne du groupe sera désignée pour écrire le premier jet. Tous les membres du comité d'orientation seront ensuite invités à réviser le communiqué. Il faut être capable de le dire lorsque quelque chose nous rend inconfortable. Il faut savoir être critique entre nous et pouvoir se confronter. Il faut donc avoir une bonne connaissance des membres de l'équipe, de nos forces ou de nos limites. La rigueur est aussi essentielle, et il faut viser l'excellence. Je pense que nous étions tous d'accord sur le fait que nous ne pouvions pas nous permettre d'erreur. L'important : être très structurés et, en même temps, très créatifs. De mon côté, pas une fois je n'ai parlé publiquement sans savoir intérieurement que chacune de mes phrases serait endossée par les gens de mon équipe.

Se doter d'une discipline qui alimente la complicité, cela implique de se préparer, de se consulter et de reconnaître qui peut le mieux transmettre chacun des messages. Au début, il était très important, selon elle, que les membres s'entendent sur une position commune avant de la présenter aux médias. Avec le temps et l'expérience acquise, elle considère que chacun aura moins besoin de consulter avant de prendre la parole au nom du groupe. Il y a de fait une complicité extraordinaire qui s'est développée au sein de l'équipe : « *Personnellement, dès que je suis avec mes collègues dans une salle et qu'une question m'est posée, je sais immédiatement qui est la meilleure personne pour y répondre. Et, j'anticipe déjà ce que mon collègue va répondre. C'est aussi une force que nous avons pu développer.* »

Danielle souligne qu'il y a beaucoup d'entraide et de soutien au sein du comité d'orientation. Chacun n'a-t-il pas besoin d'être soutenu dans sa motivation, même s'il a une « *drive naturelle* » ? Oui, assurément, à chaque victoire, à chaque bon coup, petit ou grand, l'important est de le partager entre nous :

Souvent, les gens qui se trouvent face à des causes comme celle-là et qui en voient l'ampleur ne savent pas comment agir et se sentent bien impuissants, et le sentiment d'impuissance est le pire ennemi

de l'action... Je trouve important de dire aux gens que nous avons le pouvoir de changer les choses et que je peux leur démontrer. On a plein d'exemples de l'impact de nos actions.

Pour preuve, elle nomme différents exemples : «faire en sorte que des consultations qui n'étaient pas prévues soient ajoutées, obtenir des délais pour la production de mémoires, influencer le contenu des rapports de consultation, etc. ». Selon elle, la plus grande victoire à ce jour repose sur le fait que la compagnie Corridor Resources n'a toujours pas foré dans le golfe à Old Harry :

Nous sommes convaincus d'y avoir directement contribué, avec évidemment nos nombreux alliés. C'est un immense travail d'équipe! Il faut savoir savourer ses victoires. Je dirais que c'est une grande partie de notre nourriture. On a du fun... parce qu'on aime ce qu'on fait et parce que cela nous nourrit aussi.

Danielle avoue qu'elle a la chance de travailler avec des gens extraordinaires qu'elle admire tant pour leur expertise que leur façon de vivre «la cause». Elle partage avec eux une grande capacité de se donner, la persévérance, l'inépuisable engagement, l'importance de viser l'excellence, de donner place à la rigueur, même dans l'urgence, mais aussi de s'engager... La Coalition n'a-t-elle pas passé le cap des cinq ans? Ce qu'elle admire chez eux : «La première chose, c'est leur folie et leur passion. Je pense qu'il faut être complètement fou pour faire ce qu'on a fait. Ce sont des gens qui, comme moi, seront là jusqu'au bout [...] Ce n'est pas une option d'abandonner, de laisser tomber, parce nous portons cette cause en nous.»

Il y a beaucoup de gens qui lui ont demandé : «Danielle, pourquoi t'être embarquée là-dedans? Qu'est-ce qui a fait que tu te sois intéressée à ce point à cette question?» Elle a longuement réfléchi à cette question et avoue qu'il n'y a pas de réponse simple : «Ce n'est pas facile... J'ai toujours été extrêmement sensible à l'environnement et je me suis retrouvée dans des lieux où j'étais juste entourée de beauté [...] les Îles de la Madeleine... et j'en sentais la fragilité... C'est mon cœur qui m'a portée à œuvrer en environnement.»

Dans les faits, son engagement remonte à l'année 2000, quelques mois après son arrivée aux Îles, où elle a offert de son temps à l'organisme Attention Fragiles. Une sorte de coup de foudre qui la porte encore aujourd'hui à faire partie de cette équipe, depuis plus de 16 ans :

Quand j'ai su pour les levés sismiques et le projet de forage exploratoire dans le golfe, j'ai eu envie de faire quelque chose et de prendre soin de cet environnement précieux, irremplaçable... Mais, je dois avouer que jamais j'aurais pensé que les hydrocarbures allaient complètement bouleverser ma vie. Jamais, jamais, jamais...

«La cause»

Face à toutes ces questions que lui adressent les gens qu'elle côtoie, ses proches également, Danielle a beaucoup réfléchi sur son engagement. N'a-t-elle pas avoué avoir pressenti que sa vie en serait chamboulée? Elle avait vu venir l'immense vague en 2009, lors de l'annonce d'un éventuel retour des levés sismiques dans le golfe... à l'été 2009, lors de la tenue d'une évaluation environnementale stratégique (EES) sur les hydrocarbures dans le golfe.

Il y a vraiment un côté qui n'est pas rationnel, plus intuitif, comme plus grand que moi et que je n'ai pas encore tout à fait saisi. Puis, en même temps, j'ai plein de bonnes raisons de m'être impliquée à travers tout cela. La raison première: je pense que depuis le début je me suis dit «si je ne le fais pas, qui va le faire?» Je sentais une responsabilité que j'ai choisi de prendre. J'aurais pu décider de ne pas le faire, mais je sais que j'aurais été malheureuse. J'aurais mal dormi à l'idée de savoir que la chaise n'était pas occupée et qu'il n'y avait personne pour s'en occuper. Pour moi, ce sont des enjeux qui m'apparaissent fondamentaux et tellement importants pour la planète et les générations futures, parce que je voyais tout l'effet boule de neige que pourrait entraîner... une non-action...

Danielle l'affirme: elle n'aurait pu apprendre et prendre autant de recul sans l'aide de son conjoint et des membres de son équipe.

Ce n'est pas quelque chose qui se fait tout seul [...] je pense que cela prend des gens autour. Mon conjoint, avec qui j'ai partagé tout cela, m'a énormément aidée, énormément nourrie, stimulée, encouragée... tu sais, je pense qu'il faut qu'on trouve des gens avec qui en parler, si on garde cela juste pour soi-même, on manque de recul, on ne voit pas nécessairement nos erreurs. D'en parler avec les gens de l'équipe aide aussi. On se dit les vraies choses aussi, et cela est important. Mais, il faut qu'on soit capable de corriger le tir parce que c'est trop important [...] la cause dépasse l'individu [...] Je suis de plus en plus humble dans ce que je fais parce qu'on est vraiment petit [...] cela m'a amenée à me dépasser à plein de niveaux... C'est vrai, je n'aime pas me voir à la télé, je l'ai fait... l'important, ce n'est pas ce que j'ai d'air... Mais, plutôt, est-ce que mon message est bon?

Selon elle, il faut être en mesure de signifier son besoin d'aide et de le partager aux membres de son équipe, de le faire ouvertement et de trouver du soutien attentif au bon moment. Elle a aussi reçu du *coaching*:

Lors de mes premières entrevues, je me suis fait coacher par une journaliste. Je demandais une rétroaction, pour savoir comment mieux faire d'une fois à l'autre [...] «Danielle, fais des phrases plus courtes. Rassemble tes idées.» Autant je dis qu'il faut faire preuve d'humilité, et accepter l'erreur, se corriger et être ouvert aux commentaires des gens, car ce n'est pas moi l'enjeu, comme personne, c'est comment je peux utiliser ce que je suis au profit de l'objectif que l'on veut atteindre.

Le cœur de la Coalition

Ce n'est qu'après avoir mis de l'avant la cause et l'équipe que Danielle se confie sur la place de l'engagement dans sa vie. Celle que ses collègues nomment «le cœur» de la Coalition y a mis tout son cœur, toutes ses énergies en puisant dans ses forces vives. Au-delà des nombreuses privations, elle préfère nommer «en quoi cela la nourrit»:

C'est un défi, c'est un challenge intellectuel et à tous les niveaux, humain, social... j'ai tellement appris, j'apprends tellement, tous les jours. Par le passé, même au moment de mes études, il n'y a rien qui m'a nourrie autant que l'expérience que je vis dans cela... J'apprends à me connaître, à vivre des interactions sociales positives, tisser des liens, développer des alliances... J'ai vu que j'avais des forces dans mes relations interpersonnelles, j'ai vu que les gens avaient confiance en moi, qu'ils venaient me consulter pour plein de choses. Je reconnais chez moi une force à dénouer des conflits. Quelque chose en moi m'aide beaucoup [...] J'aime vraiment beaucoup les gens... c'est peut-être mon amour des gens qui m'aide à les rallier. Je pense que c'est le point de départ, j'ai toujours eu cela en moi [...] Depuis que je suis toute petite.

Son engagement est un défi familial, également, puisqu'elle est mère de deux enfants, deux garçons âgés de 12 et 15 ans. Bien au fait de la cause, ils participent aux activités et assistent aux débats publics.

Je me suis posé vraiment peu de limites face à cette cause. S'il fallait réagir pour le lendemain matin, et bien la soirée y passait et mes fins de semaine aussi, parce que je savais que sinon cela ne fonctionnait pas. Tu ne peux pas faire un horaire de la même façon quand tu portes un tel dossier. Oui, cela a un impact nécessairement sur la vie familiale. Il y avait donc cette réalité de parents passionnés et engagés. D'un autre côté, je vois aussi ce que cela peut leur apporter. J'ose espérer que mes fils vont retirer du bon de tout cela.

Cadette d'une famille de trois filles, elle dira qu'elle a deux parents très différents, une mère avocate et un père psychologue, qui lui ont donné beaucoup d'amour. Deux modèles d'engagement : sa mère à la Direction de la protection de la jeunesse, pour les jeunes en difficulté, et son père dans la cause de l'intégration scolaire et sociale des personnes handicapées de même que dans la cause de l'autisme. Elle les décrit comme ayant « des valeurs, des convictions très fortes ». Tous deux l'auront influencée différemment, mais de façon complémentaire, l'ayant amenée à adopter des comportements d'une diplomate fonceuse, en quelque sorte. Forte de ce tempérament, Danielle connaît un parcours

académique réussi en droit et en administration : des compétences qui lui servent aujourd'hui dans ses différents mandats, que ce soit au sein de la Coalition ou à titre de présidente d'Attention Fragîles.

Et vogue la Coalition...

La route vers l'obtention d'un moratoire sur l'ensemble du golfe sera encore longue et parsemée de défis, mais Danielle est motivée à y parvenir grâce à son attachement aux Îles, au golfe, et à sa communauté. *« Lorsque je retourne aux Îles, les gens viennent me voir et me remercient pour ce que je fais pour les Îles. C'est là la plus grande marque de reconnaissance que je peux avoir. »*

La Coalition a eu cinq ans en 2015, une fête soulignée au champagne, en début d'année 2016. *« Après tout, il n'y a toujours pas eu de forage encore à Old Harry, et nous pouvons raisonnablement croire que nous y avons contribué! »* Certains membres se sont ajoutés dans les dernières années, dont un *« précieux »* représentant de Terre-Neuve, qui était présent à cette rencontre. Ce fut l'occasion pour l'équipe de faire un état de la situation et de mettre de l'avant des stratégies de financement, le *« maillon »* faible de l'organisation. Les défis demeurent les mêmes :

Informers et mobiliser les politiciens (nouveaux ministres, députés, etc.) sur la scène fédérale et provinciale. C'est toujours à recommencer... Se préparer à réagir à l'actualité, compte tenu qu'une nouvelle politique énergétique attendue, d'une loi sur les hydrocarbures à venir [...] suivre l'étude d'impact du projet de forage de la compagnie Corridor Resources à Old Harry (côté de Terre-Neuve), etc.

Le 8 décembre 2016, la Coalition Saint-Laurent faisait appel à ses membres et à tous ses partenaires afin de les prier de joindre leur voix à celles de toutes les nations autochtones autour du golfe, à celles d'Ecojustice, et de nombreux groupes dans les provinces atlantiques, afin d'empêcher que Corridor Resources obtienne une nouvelle licence de quatre ans à Old Harry. À l'appui, une lettre de 11 pages

expliquant pourquoi la décision d'émettre une telle licence serait illégale. La Coalition évalue actuellement, avec Ecojustice, la possibilité d'un recours judiciaire pour contester le renouvellement de la licence.

Grâce au travail collectif amorcé depuis six ans, les quatre organismes fondateurs de la Coalition Saint-Laurent (Attention Fragîles, SNAP Québec, Nature Québec, Fondation David Suzuki) ont réussi à influencer plusieurs décisions dans ce dossier.

En 2016, Danielle s'est jointe à l'équipe des professionnels de la Société pour la nature et les parcs (SNAP Québec), à titre de chargée de projets en conservation et milieux marins. Elle œuvre ainsi à la préservation de la biodiversité et des milieux marins, tout en demeurant présidente d'Attention Fragîles et porte-parole de la Coalition Saint-Laurent.

En cette année 2017, où les fondations nord-américaines de la protection de l'environnement sont secouées sous l'effet de l'arrivée au pouvoir de Donald Trump, le golfe se retrouve plus que jamais à une étape charnière.

Encadré 9.5

Comité d'orientation de la Coalition Saint-Laurent

Danielle Giroux a contribué à mobiliser des partenaires de taille dans l'objectif d'obtenir un moratoire sur l'exploration et l'exploitation des hydrocarbures dans le golfe. Le comité d'orientation de la Coalition Saint-Laurent a tenu de dizaines de réunions stratégiques par Skype ou en personne pour discuter stratégies, moyens et objectifs. Les membres de ce comité œuvrent ensemble depuis plus de sept ans.

Figure 9.10

Membres du comité d'orientation de la Coalition Saint-Laurent en 2016

Sylvain Archambault de la SNAP Québec, Jean-Patrick Toussaint et Karel Mayrand (absent sur la photo) de la Fondation David Suzuki, Danielle Giroux d'Attention Fragiles, Alain Branchaud et Patrick Nadeau (absent sur la photo) de la SNAP Québec, Christian Simard (absent sur la photo) de Nature Québec, Raymond Cusson de Terre-Neuve et Marie-Ève Giroux d'Attention Fragiles. Source : Danielle Giroux.

Figure 9.11

Réunion stratégique des grands complices de Danielle Giroux, dès ses débuts

Membres du comité d'orientation de la Coalition Saint-Laurent : Sylvain Archambault, Jean-Patrick Toussaint, Christian Simard, Patrick Nadeau et Karel Mayrand. Source : Danielle Giroux.

Annexe 9.1

Quelques faits saillants**2002-2004**

- › Début de la mobilisation citoyenne aux Îles-de-la-Madeleine suite à l'annonce de levés sismiques dans le Saint-Laurent.
- › Création de Madelinots pour le respect du Golfe (MRG) aux Îles, regroupant des citoyens préoccupés.
- › 2004: Comité de travail sur les hydrocarbures formé officiellement par la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine.
- › 2004: Bureau d'audience publique en environnement (BAPE) sur *Les enjeux liés aux levés sismiques dans l'estuaire et le golfe du Saint-Laurent*. Consultation aux Îles avec le plus haut taux de participation au Québec. Conclusion: les levés sismiques pourraient avoir des conséquences à long terme sur l'intégrité écologique du Saint-Laurent, sur les pêches et le tourisme. Recommande la tenue d'une évaluation environnementale stratégique (EES) avant d'autoriser tout projet d'exploration pétrolière en mer.
- › **Principales réalisations de Danielle Giroux** (en collaboration avec citoyens et partenaires):
 - a œuvré à informer les gens des Îles et les mobiliser pour qu'ils participent au BAPE (a créé le bulletin InfoPetgaz, a conçu un dépliant d'information, etc.);
 - a participé à des rencontres du MRG;
 - a organisé une présentation publique d'information animée par Lucie d'Amours, biologiste;
 - a participé à la création du comité de travail sur les hydrocarbures;
 - a participé au BAPE.

2005-2008

- › Après le BAPE, dossier sur la glace jusqu'à l'annonce, en 2009, d'une EES dans le Saint-Laurent.
- › 2005: Consultation générale sur le document intitulé *Le secteur énergétique au Québec - Contexte, enjeux et questionnements*.
- › **Principales réalisations de Danielle Giroux**
 - A rédigé un mémoire et a participé avec son conjoint à la commission par vidéoconférence à partir des Îles.

2009-2010

- › 2009: Lancement d'une ÉES sur les hydrocarbures dans l'estuaire et le golfe du Saint-Laurent:
 - ÉES1 (estuaire et nord-ouest du golfe) conclut que, compte tenu des nombreuses activités humaines et du contexte biologique, «*ce bassin serait peu propice à la tenue d'activités d'exploration et d'exploitation pétrolières et gazières*».
 - EES2 (portion québécoise du golfe du Saint-Laurent non couverte par l'ÉES1). Voir 2012.
- › 2009: Relance du Comité de travail sur les hydrocarbures avec les principaux intervenants socioéconomiques de l'archipel. Entité encore active aujourd'hui, portant depuis 2011 le nom de «*Table de concertation sur les hydrocarbures*».
- › 2010: Conseil d'agglomération des Îles-de-la-Madeleine adopte une résolution demandant un moratoire sur l'exploitation et l'exploration des hydrocarbures en milieu marin dans tout le golfe du Saint-Laurent et que ce moratoire permette la réalisation des actions suivantes:
 - Réexamen des cadres législatifs fédéraux et provinciaux;
 - Entente de réciprocité entre les provinces riveraines visant une harmonisation du cadre, des mesures et des processus de mise en valeur des hydrocarbures;
 - Évaluation et révision des mesures de contingences advenant tout déversement;

- Réalisation d'une analyse de la valeur économique des ressources du golfe du Saint-Laurent.
- › Plusieurs autres organismes adoptent également des résolutions réclamant un moratoire.

- › **Principales réalisations de Danielle Giroux**
 - a été la première personne à réagir publiquement suite à l'annonce de l'EES;
 - a demandé au maire des Îles, Joël Arseneau, avec Raymond Gauthier, au nom d'Attention Fragîles, de remettre sur pied le Comité de travail sur les hydrocarbures;
 - s'est documentée rigoureusement pour informer les membres du comité et les convaincre de réclamer un moratoire dans le golfe;
 - a développé un argumentaire pour expliquer pourquoi il est nécessaire d'obtenir un moratoire dans l'ensemble du golfe Saint-Laurent, soit pour:
 - l'urgence de prendre un temps d'arrêt
 - mettre en place une gestion intégrée du golfe
 - bien évaluer les impacts et les risques (environnementaux, sociaux, économiques)
 - exiger les meilleures règles et technologies
 - choisir collectivement de forer ou non dans le golfeCet argumentaire, repris par plusieurs et toujours actuel, a été la pierre d'assise pour convaincre les gens et les groupes à se rallier à la demande de moratoire;
 - a été en Louisiane, sur invitation de Zachary Richard, pour constater les impacts de la marée noire dans le golfe du Mexique;
 - a participé à un Forum sur les aires marines protégées organisé par la SNAP Québec pour demander aux organismes du Québec de protéger le golfe des activités pétrolières et de soutenir les Îles dans cette lutte, appel qui a été entendu;
 - a cofondé en 2010, au nom d'Attention Fragîles, la Coalition Saint-Laurent, avec la SNAP Québec, la Fondation David Suzuki et Nature Québec;

- a organisé une conférence de Zachary Richard aux Îles sur la marée noire dans le golfe du Mexique, visite qui lui a inspiré sa chanson « Le Fou » de son album *Le Fou*.

2011

- › L'Agglomération des Îles-de-la-Madeleine organise le *Forum sur l'exploration et l'exploitation des hydrocarbures dans le golfe du Saint-Laurent: préoccupations des communautés côtières*, avec une centaine d'intervenants des cinq provinces du golfe. Constats:
 - la reconnaissance des industries de la pêche et du tourisme comme porteuses de notre économie;
 - la nécessaire approche de précaution;
 - l'écosystème unique que constitue le golfe du Saint-Laurent;
 - l'obligation d'opter pour une approche intégrée et la non-urgence d'agir;
 - la présence de l'État, en termes de réglementation et comme garant du patrimoine;
 - la nécessité de définir les mécanismes de consultations des collectivités concernées.
- › Consultations publiques menées dans le cadre de l'EES2, notamment aux Îles-de-la-Madeleine. Principaux constats du rapport final de 2013:
 - il y a des lacunes de connaissances scientifiques majeures;
 - l'acceptabilité sociale n'est pas au rendez-vous;
 - le niveau de préparation à un accident important n'est pas adéquat;
 - il ne faut plus travailler en silo, mais considérer le golfe du Saint-Laurent comme un tout, etc.
- › **Principales réalisations de Danielle Giroux**
 - membre du comité de pilotage du Forum interprovincial;
 - a influencé le taux de participation lors des consultations de l'ÉES2 en novembre 2011 grâce à la tournée de 15 conférences qu'elle a réalisée seule en septembre 2011, en Gaspésie, dans le Bas-Saint-Laurent et sur la Côte-Nord, jusqu'à l'Île d'Anticosti, ainsi qu'à Montréal et à Québec;

- a contribué à la vaste mobilisation des communautés côtières, incluant les communautés autochtones qui ont organisé pour la cause une marche pour la protection du golfe, réunissant plusieurs chefs autochtones du Québec.

2012

- › Coalition Saint-Laurent organise une réunion de travail stratégique et une tournée de conférences à Terre-Neuve pour mobiliser les partenaires des autres provinces du golfe.
- › Consultation aux Îles dans le cadre de la mise à jour de l'étude environnementale de la zone extracôtière de l'ouest de Terre-Neuve et du Labrador. La formule de consultation est vivement critiquée. Le rapport final soulève les préoccupations des communautés côtières consultées dans les cinq provinces du golfe.
- › **Principales réalisations de Danielle Giroux**
 - a participé à la tournée à Terre-Neuve ;
 - a influencé, avec ses collègues de la CSL, le processus de consultation de EES de Terre-Neuve en demandant des séances de consultation dans les autres provinces autour du golfe, aux Îles et auprès des communautés autochtones, ce qui n'était pas prévu ;
 - a enregistré une publicité à la radio des Îles et a organisé une conférence de presse aux Îles avec une quinzaine de Madelinots pour inciter les Madelinots à participer à la séance de consultation de Terre-Neuve qui a lieu aux Îles ;
 - a co-organisé une conférence de David Suzuki aux Îles. M. Suzuki a alors hissé le drapeau dédié aux protecteurs du golfe, une étoile de mer qui symbolise les cinq provinces unies par le golfe. M. Suzuki lit alors la *Déclaration des protecteurs du golfe* et offre en cadeau la version originale manuscrite à Danielle.

2013-2017

- › 2013: BAPE aux Îles sur *Les effets liés à l'exploration et l'exploitation des ressources naturelles sur les nappes phréatiques aux Îles-de-la-Madeleine, notamment ceux liés à l'exploration et l'exploitation gazière*. Le rapport reconnaît le caractère irremplaçable des nappes phréatiques aux îles de la Madeleine, comme unique source d'eau potable de l'archipel, et leur grande vulnérabilité à la contamination.
- › 2013: Commission sur les enjeux énergétiques du Québec. Consultation aux Îles suite à une demande des membres de la Table de concertation sur les hydrocarbures.
- › 2014: Consultation portant sur la démarche « Vers une nouvelle politique énergétique pour le Québec ».
- › La Coalition a eu cinq ans à l'automne 2015. Cet anniversaire fut souligné le 16 février 2016 entre les membres du comité d'orientation avec du champagne car, après tout, il n'y a toujours pas eu de forage encore à Old Harry et la CSL peut raisonnablement croire que ses efforts collectifs y auront directement contribué!
- › Certains membres se sont rajoutés au comité dans la dernière année, dont un précieux représentant de Terre-Neuve.
- › 2017: La Coalition évalue, avec Ecojustice, la possibilité d'intenter une poursuite pour contester le renouvellement de la licence de Corridor Resources.
- › Informer et mobiliser les politiciens (nouveaux ministres, députés, etc.) sur la scène fédérale et provinciale. C'est toujours à recommencer...
- › Se préparer à réagir à l'actualité (p. ex. nouvelle politique énergétique attendue d'un jour à l'autre), suivre l'étude d'impact du projet de forage de la compagnie Corridor Resources à Old Harry (côté de Terre-Neuve), etc.
- › Trouver du financement.

Annexe 9.2

Distinctions décernées à Danielle Giroux

- › Choisie parmi les 27 personnalités de l'année en environnement dans le magazine *Elle Québec* du mois de septembre 2012 (2012).
- › Personnalité de l'année 2011 aux Îles-de-la-Madeleine (choix du public, Radio CFIM) (2011).
- › Finaliste (2^e position) pour le prix Porteur d'espoir à titre de bénévole en environnement au Québec (2011).
- › Finaliste (2^e position) pour le prix Les héros de chez nous à titre de bénévole en environnement au Canada (2011).

Cas 10

Pamela Walden-Landry

la femme qui écrivait
des lettres¹

Cas produit par

Jean-François Collard et le professeur Emmanuel Raufflet²

-
- 1 © HEC Montréal 2015. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. La *Revue internationale de cas en gestion* est une revue électronique (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg/>>), ISSN 1911-2599. Ce cas est destiné à servir de cadre de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Déposé sous le n° 9 40 2014 003 au Centre de cas HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.
 - 2 Jean-François Collard est titulaire d'un postdoctorat en neurobiologie de l'Institut de neurosciences de l'Université McGill ainsi que d'un MBA du HEC. Il est actuellement acupuncteur à la Clinique d'acupuncture Jean-François Collard; Emmanuel Raufflet est professeur en management, développement durable et responsabilité sociale à HEC Montréal. Il est membre du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales).

Tous les grands changements sociaux des dernières années sont dus, non pas à des décisions des gouvernements mais à des gens qui se sont organisés, qui ont exigé des changements et fait en sorte qu'il était politiquement rentable d'y accéder. C'est la volonté politique du peuple qui crée la volonté politique du gouvernement et qui l'appuie.

James Grant, ancien directeur général de l'UNICEF

À la source de l'action : l'empathie, la vision et l'engagement

Septembre 1984 - Famine en Éthiopie. Selon Médecins Sans Frontières, 1 500 Éthiopiens meurent de faim chaque jour³. Le gouvernement éthiopien tarde plusieurs mois à reconnaître l'état d'urgence et à demander une aide internationale pour faire face à cette famine, concentrée dans les hauts plateaux au nord du pays, région en rébellion contre la junte au pouvoir. Le dictateur Mengistu laisse consciemment la famine se développer pour mater la rébellion et détourne l'aide humanitaire vers le Sud afin de nourrir ses armées. Le bilan de cette famine sera lourd : entre 1984 et 1985, 800 000 personnes au total mourront⁴.

Au journal télévisé, des images crèvent les écrans de télévision de toute la planète : d'abord celle d'une mère qui mourait de faim portant dans ses bras son enfant peut-être déjà mort. Puis celle de Berhan, la seule enfant qui reste à un homme qui a perdu son épouse et ses autres enfants pendant la longue marche vers le camp de secours. Le père flatte tristement la tête de sa petite Berhan.

1984 - Montréal. Pamela Walden-Landry, professeur de biologie au Collège Marie-Victorin, est bouleversée par ces images. Près d'elle, son enfant de trois ans dort dans son lit. Deux décennies plus tard, elle se souvient : « *Cela me déchirait le cœur de me mettre à la place de cette femme. Je voulais absolument faire quelque chose, mais je ne savais pas quoi faire. Je n'avais pas les moyens.* »

Pourtant, Pamela était déjà impliquée depuis quelques mois dans un groupe préoccupé par la faim dans le monde. Cette implication était le résultat d'une rencontre :

C'était en avril 1984. J'avais à faire en ville. À un coin de rue près du Métro Berri, une femme m'aborde et me demande si je veux signer une pétition pour l'élimination de la faim. Je lui réponds : bien sûr. Mais ce n'était pas une simple pétition, il s'agissait d'un engagement à répandre l'idée que l'on peut vaincre la faim. Le tout reposait sur une citation de Victor Hugo : « Rien n'est plus puissant qu'une idée dont le temps est venu. » Et l'organisation, Le Projet Faim, se questionnait précisément sur ce qui peut faire advenir le temps d'une idée. Cet engagement à répandre l'idée qu'on peut vaincre la faim n'était pas balisé dans le temps. J'aurais pu le faire une fois et j'aurais rempli l'engagement.

Par contre, je suis devenue moi-même bénévole du Projet Faim et, en collaboration avec d'autres bénévoles, j'offrais les séances d'information sur l'A B C de la faim. Les questions traitées étaient par exemple : qu'est-ce que la faim ? Quels types de faim existent ? Comment mesure-t-on la sévérité de la faim dans une population ? Dans quels pays sévit la faim ?

L'idée même qu'on pouvait éliminer la faim était très visionnaire à l'époque. Et Le Projet Faim a eu le mérite de répandre cette idée en traitant des questions telles que : Quels pays ont éliminé la faim depuis 1900 ? Comment l'ont-ils fait ? Quelles solutions y a-t-il aux types de faim qui sévissent aujourd'hui ?

Comme bien des gens de ma génération, enfant, j'avais été touchée par les diapositives des Sœurs Missionnaires sur les enfants des bidonvilles dans les pays pauvres. Pour chaque don de 25 cents, on nous remettait une petite carte avec la photo d'un enfant. On appelait ça « Acheter des Chinois ». L'état d'esprit de toute l'opération n'avait toujours été que de soulager la misère. Nous ne nous posions même pas de questions sur les causes de cette pauvreté. C'était comme ça.

Dans ma jeune vingtaine, j'avais vu dans le magazine LIFE les photos de la famine au Biafra. Je n'avais pas le réflexe de chercher les causes ou les moyens d'aider. C'était une triste réalité jetant une ombre sur ma vie, mais je n'avais ni grille d'analyse ni vision qu'il pouvait en être autrement.

Bref, ce n'est qu'à l'âge de 37 ans et grâce au Projet Faim que j'ai vu une lumière au bout du tunnel. En comprenant les types de la faim et les solutions qui avaient déjà fait leurs preuves, je pouvais m'inscrire dans le mouvement qui allait éliminer la faim.

L'exposé du Projet Faim concluait que, pour vaincre la faim, il fallait deux choses: la volonté politique de le faire et l'implication personnelle. L'individu pouvait ainsi faire une différence pour l'élimination de la faim. Par contre, le soutien du Projet Faim à l'individu s'arrêtait à la dissémination d'informations et à des suggestions d'action. Mais il ne proposait pas de suivi. Il travaillait au niveau des idées, ce qui est important, mais n'était pas organisé pour promouvoir la résolution de cas particuliers comme celui de la famine en Éthiopie.

Une école de persévérance, de motivation et d'engagement

L'activité de base pour les bénévoles du Projet Faim était de faire signer des cartes d'engagement comme celle que Pamela avait elle-même signée⁵. En deux ans, avec le Projet Faim, Pamela fait signer dans la rue des milliers de ces petites cartes qui demandent aux gens de s'engager. Le défi devant une telle répétition de petites actions semblables est de garder le feu et de renouveler sa motivation.

Les sorties en ville étaient convenues à l'avance, et les bénévoles en groupes de deux à quatre fixaient eux-mêmes les endroits et les objectifs quant au nombre de signatures à recueillir. La parole

5

La carte d'engagement est une déclaration individuelle signée à lutter sans limites temporelles pour l'élimination de la faim. Le travail des bénévoles consistait à demander la signature des passants à une déclaration écrite d'avance par l'organisme en ce sens.

donnée était très valorisée au Projet Faim. Alors, même si, parfois, cela ne me tentait pas d'aller sur les coins de rue, j'amenais mon corps sur ledit coin de rue parce que j'avais dit que j'irais, et, une fois là, eh bien, je commençais à parler. Il s'agissait de casser la glace, quoi! Et à force de parler, la merveille se produisait : tu essaies de convaincre les autres et tu te convaincs toi-même. Nous sortions toujours dynamisés par ces séances de recrutement au cours desquelles nous répétions : « La faim existe, on peut y mettre fin, et vous faites la différence. »

J'ai tiré des leçons très importantes de ces séances de recrutement qui s'appliquent encore maintenant que je suis bénévole avec Résultats. Très simplement, on pourrait dire que « L'appétit vient en mangeant ». C'est une erreur d'attendre l'émotion pour agir. L'émotion est une agitation passagère. Il se peut que l'émotion du moment soit issue de mécanismes psychologiques négatifs tels que, dans mon cas, la tendance à ne pas me sentir de taille et à être timide avec mes pairs. Alors, pour cela, ou à cause de la répétition trop fréquente de ce chiffre affreux, parfois je ne ressens plus rien au fait que 40 000 enfants meurent de faim chaque jour. Cela devient un chiffre, une statistique, comme beaucoup d'autres qu'on nous présente au téléjournal. Toutefois, il est très utile de pouvoir générer ce qu'on appelait l'émotion aidante, qui est une des sources de la motivation. Au Projet Faim, on nous disait que, non seulement il faut être motivé, mais en plus, il faut se motiver à être motivé. Une tactique est alors de visualiser une personne qui souffre, comme la petite Berhan en Éthiopie. Et alors, nous sentons que nous travaillons pour des gens et non pas contre une statistique affreuse. Et quand l'émotion baisse, il y a les lectures, les rencontres, les échanges qui nous recentrent sur notre engagement et qui réactivent l'émotion. La motivation, elle, est quelque chose qui incite à l'action. L'astuce pour mobiliser nos émotions et nos motivations, c'est de déclarer nos motivations liées à nos valeurs profondes et ensuite d'agir en fonction de ces déclarations. Donc, par exemple : je déclare aux autres qu'il est intolérable que 40 000 enfants meurent de faim chaque jour, et ce, même si je ne ressens pas toujours ce qui se cache derrière ce chiffre. C'est cette déclaration qui crée l'engagement, qui, lui, va plus loin que la motivation. L'engagement est un accord public par lequel je déclare vouloir servir. Ce n'est

pas un sentiment secret. C'est une déclaration publique. Pour moi, le plus efficace, c'est vraiment de retourner à l'action, avant même d'attendre l'émotion. C'est par le Projet Faim que j'ai pris un des engagements les plus significatifs de ma vie.

L'apprentissage du leadership

Pamela apprend ainsi l'engagement et ses implications. Mais, très vite, elle est appelée vers le leadership.

Lors d'un atelier pour les bénévoles du Projet Faim, l'animateur avait lancé l'invitation à chacun de se lever et de se déclarer leader pour l'élimination de la faim; il nous avait demandé d'en faire un engagement pour le long terme, pour toute une vie s'il le fallait.

Prendre un tel engagement avait été vraiment toute une bataille intérieure. C'était aussi sérieux que de se marier. En tout cas, moi, je prenais ça sérieusement. Il faut comprendre que, pour le leadership, je partais de loin. Je n'étais pas timide quand il s'agissait de transmettre des connaissances en classe, mais ici, il s'agissait d'un leadership qui implique de toucher quelque chose de très intime chez les gens, soit de réveiller leur rêve d'un monde meilleur enfoui sous des couches de douleur et de cynisme. Je ne me sentais pas de taille.

Pour vous mettre en situation, en 1984, je suivais une émission télévisée d'un ex-physicien, Bernard Benson, qui avait construit des armes nucléaires et qui ensuite s'était ravisé et était devenu un leader pacifiste. Un soir, je m'étais assoupie, peut-être parce qu'il était minuit, ou peut-être parce que c'est une façon d'éviter une réalité pénible. Lors du réveil en sursaut, j'ai vu ses yeux qui remplissaient presque l'écran. Il nous invitait à écrire à nos députés pour promouvoir le désarmement nucléaire. D'abord, je n'avais pas la moindre idée de la manière de rejoindre quelque député que ce soit. Mais, le lendemain j'ai quand même fait une pancarte non signée pour appeler les passants à envoyer des lettres aux députés pour le désarmement nucléaire que j'ai posée anonymement sur la porte du local où on allait avoir une réunion de professeurs.

J'avais écrit cette pancarte en jaune sur un fond blanc. J'ai entendu quelqu'un dire «La personne qui a fait cette pancarte ne voulait pas qu'on la voie». En fait, je voulais le faire, mais me sentais timide.

Le Projet Faim aura été pour Pamela une source de satisfaction constante et lui aura procuré une solide formation. Puis un jour, en 1986, un bénévole lui parle de Results:

À une conférence de bénévoles, à l'automne 1986, j'ai rencontré un autre bénévole qui était professeur d'économie dans une université de Waterloo. Il me demande si je connais le groupe Results aux États-Unis. Il m'explique qu'il s'agit de citoyens qui écrivent dans les journaux et qui vont voir leurs députés au sujet de la faim. Moi, instantanément je suis devenue amoureuse de ce groupe-là. Ah... la découverte. Je trouve encore aujourd'hui que Résultats est une merveille. Je ne m'en lasse pas après toutes ces années.

La formule de Résultats

Results⁶ avait été créé aux États-Unis en 1980. Chacune des lettres du mot a un sens: **R**esponsability for **E**nding **S**tarvation **U**sing **L**egislation **T**rimtabbing and **S**upport. L'acronyme français de Résultats élaboré en 1988 reflète l'essence même du groupe: **R**esponsabilité pour l'**É**limination de la **S**ous-alimentation en **U**tilisant les **L**égislations, l'effet de **T**rimtabbing et un **A**ppui **T**enace et **S**outenu. Chacun des termes s'explique par lui-même, sauf peut-être *trimtabbing*, un terme nautique qui se rapporte à un petit gouvernail placé de manière à activer un gros gouvernail qui, à son tour, change la trajectoire d'un paquebot. Cette métaphore illustre la stratégie utilisée par Résultats pour désigner les actions-clés qui auront le plus grand effet de levier sur les gouvernements dans la lutte contre la pauvreté.

6

Toutes les informations sur Results et Résultats Canada sont tirées du site Internet de l'organisme: <www.results-resultats.ca>.

Sam Harris, le fondateur de Results, à l'époque professeur de musique en Floride, était animé par deux convictions profondes. La première est que c'est le manque de volonté politique et non le manque de ressources qui empêche l'élimination de la faim et de la pauvreté dans le monde. La seconde est que cette volonté politique ne viendra pas d'en haut, mais devra plutôt être dictée par en bas, par les citoyens, qui disposent de droits démocratiques qu'ils n'utilisent pas pleinement. Aussi, le groupe Résultats donne aux citoyens les outils pour prendre position et agir auprès des gouvernements. Selon Sam Harris : « Il ne s'agit pas d'intervenir directement dans une cause comme de s'impliquer dans une soupe populaire mais bien de prendre place dans l'arène politique afin de changer ou d'influencer les priorités des gouvernements⁷. » Cette approche d'utilisation des droits des citoyens touche directement Pamela :

En général, le citoyen moyen ne sait pas comment exercer ses droits démocratiques en dehors du vote. Et encore là, il est sceptique quant à son impact. Pourtant, j'ai compris que le devoir du citoyen dans la démocratie ne s'arrête pas dans l'isoloir. Un des buts de Résultats est de permettre aux participants d'utiliser les outils de la démocratie. Et le plus simple des outils est l'adresse de tous les députés et des ministres au Canada : Chambre des communes, Ottawa, K1A 0A6. Aucun timbre n'est requis. Imaginez, pas un sou n'est requis pour avoir un impact.

La formule est simple et redoutablement efficace. Une fois par mois, lors de réunions « Éducation et action », de petits groupes de citoyens se rencontrent pour écrire aux journaux et aux dirigeants politiques à tous les niveaux pour créer ou diriger la volonté politique autour de sujets reliés à la lutte contre la faim et la pauvreté, tels que la promotion de l'éducation, de la santé de base et le microcrédit⁸. Ces réunions

7 Sam Harris (1994). *Reclaiming our Democracy*, Camino Books.

8 Le microcrédit consiste à effectuer des prêts de petits montants à des personnes ou foyers exclus du système bancaire. Ce financement de petits projets de création de richesse et de microentreprises s'est imposé comme un des outils les plus efficaces dans la lutte contre la pauvreté. Selon l'Agence française de développement (AFD), le principal opérateur français d'aide au développement, 10 000 institutions sont au service aujourd'hui de 60 millions de personnes, avec des prêts variant de 25 à 10 000 dollars. À la clé, la création de petits ateliers de couture, d'épiceries, de coopératives agricoles, d'élevages, de sociétés d'entretien ou même d'auto-écoles (source : *Le Figaro*, 20 juin 2005).

mensuelles d'Éducation et action portent sur des sujets très précis, bien documentés et actuels tels qu'une décision politique en train d'être prise par un ministre ou une politique en cours d'élaboration au Parlement. La réunion a lieu un soir de semaine, dans une salle prêtée par une université ou encore au domicile d'un participant, et réunit entre 8 et 15 participants. Le déroulement est très structuré. Le premier tour de table consiste à partager des nouvelles et des réalisations personnelles du mois passé. Dans un second temps, les participants lisent chacun une partie du feuillet d'action du mois, qui présente des enjeux de la question ciblée et les gestes à poser. La documentation distribuée à la réunion est formatée pour que les participants puissent écrire des lettres bien informées, ciblées et claires - conditions pour obtenir le maximum d'impact. Dans un troisième temps, un participant effectue un résumé éclair des informations-clés à insérer dans les lettres. Dans un quatrième temps, chacun écrit sa ou ses lettres. Enfin, chacun, de manière volontaire, lit à haute voix sa ou ses lettres écrites séance tenante et s'engage à en écrire d'autres dans une échéance précisée. La réunion dure un maximum de deux heures et demie.

Lors de ces réunions, les participants apprennent aussi à structurer leur pensée afin d'être le plus convaincants possible lorsqu'ils s'adressent aux parlementaires, aux journalistes et à leurs concitoyens. On peut distinguer trois catégories de pièces médiatiques: les lettres, les articles d'opinion (articles en regard de l'éditorial) et les éditoriaux. Les bénévoles de Résultats écrivent eux-mêmes les deux premiers types de textes, mais certains d'entre eux interviennent auprès des éditorialistes pour qu'ils appuient une cause particulière. Ces articles d'opinion ont le plus d'impact, mais sont les plus difficiles à obtenir.

En plus des réunions mensuelles d'Éducation et Action, Résultats est aussi impliqué dans l'élaboration de campagnes. Les campagnes les plus simples consistent à intervenir auprès des journaux et des politiciens ou hauts fonctionnaires (premier ministre, ministres, députés, président de l'ACDI). Peuvent s'ajouter des visites à des députés influents, par exemple des membres du Comité permanent des affaires étrangères à la Chambre des communes. D'autres campagnes prônent des activités comme solliciter les signatures des députés sur une lettre adressée aux présidents des institutions financières internationales, lancer une campagne d'éducation sur les objectifs du Sommet mondial

dans les écoles et les lieux de prière de diverses religions, ou encore, visiter chaque année les directeurs principaux canadiens d'institutions financières internationales à Washington.

La naissance de Results Canada et du groupe francophone Résultats

En 1986, le mouvement arrive au Canada. Michael Rigby de Results USA visite cinq villes canadiennes pour essaimer le mouvement avec succès: cinq groupes débute leurs activités dans la même semaine, dont un groupe anglophone à Montréal. La première rencontre, le 10 décembre 1986, réunit 12 personnes et coïncide avec la Journée des droits de la personne. Pamela se souvient de cette première époque:

J'avais fait toutes les invitations pour la première réunion; j'avais dû parler à des dizaines de personnes. Mais quand est venu le temps de choisir un leader de groupe, j'ai demandé à un homme d'assumer ce rôle. Je voyais plein de possibilités avec Résultats, une façon de faire autrement, d'innover. De plus, je trouvais qu'à la longue, les activités dans le Projet Faim devenaient répétitives. Mais j'hésitais à assumer un leadership dans Résultats et ainsi de trahir le Projet Faim.

Donc, l'homme en question a accepté le leadership, mais comme il était impliqué dans beaucoup d'autres projets, il ne portait qu'une attention partielle à Results Montreal. Alors, au cours des deux premières années, le groupe a tout juste survécu. De plus, au début, tout venait des États-Unis: la documentation, les sujets sur lesquels les gens écrivaient, etc. Lors des premières années de Results à Montréal, bien peu de lettres ont été écrites dans les journaux et le groupe écrivait principalement à la Banque mondiale, par exemple pour qu'elle ne finance pas un projet de barrage qui allait détruire la forêt au Brésil. Pour ce sujet, j'ai osé organiser un événement de rédaction de lettres sur la place publique au Collège et, ma foi, de très nombreuses personnes y ont participé. Je commençais à entrevoir que je pouvais exercer un leadership et avoir un impact.

Le leadership enfin assumé

Au début de 1988, plus d'un an après la fondation du groupe au Canada, Keith Johnston, un employé de Results USA est de passage à Montréal. Son mandat est de soutenir l'émergence et la santé des nouveaux groupes. Pamela raconte :

Il a dit: «C'est toi la leader. Tu devrais venir à la conférence internationale de Results à Washington.» Je ne pouvais qu'acquiescer. Il avait raison, il fallait juste que je fasse le pas et que je dise oui. C'était vraiment ça que je voulais faire. Car j'étais leader, mais je ne voulais pas le reconnaître.

Mais elle croyait en l'organisme ; elle voulait faire la différence. Elle se rendit donc à Washington pour la première fois :

Dès le premier moment, j'ai été enchantée; c'est le cas de le dire. Le fondateur de Results, Sam Harris, étant un ancien professeur de musique, remplissait les temps d'attente des pauses entre les séances par des pratiques de chant à quatre voix avec les 300 participants. Des gens venaient de plusieurs pays et se faisaient souvent l'accolade. On baignait dans une atmosphère de création d'un monde meilleur. À la fin de la conférence de trois jours, j'ai déclaré à Sam: «À l'été, il y aura un groupe francophone de Résultats au Canada.»

Les déclarations sont de bons moyens pour nous mettre nous-mêmes en boîte; et plus ceux qui entendent votre déclaration ont de l'importance pour vous, plus vous augmentez les chances de relever le défi. Cette déclaration vous engage. L'entendeur a le droit de vous rappeler votre déclaration s'il lui semble que vous l'ayez oubliée. Mais Sam n'a pas eu à faire ça. J'étais très motivée.

Chaque soir au coucher, je visualisais le groupe francophone. Je me disais: ce sont des gens avec qui nous sommes amis. Il va y avoir de la musique lors de ces réunions qui nous touchera, car ça aide de ressentir une émotion plutôt que d'écrire nos lettres à froid. J'avais invité seulement des francophones. Lors de la première réunion en juin 1988 chez nous, il y avait Christian Ainsley qui jouait de la guitare et nous chantions tous ensemble l'hymne national

d'un pays d'Afrique. André Désilets, aussi un ancien du Projet Faim, était à la première rencontre du groupe francophone. Aujourd'hui, en 2005, il y est toujours.

Le nerf de la guerre

Au fil du temps, Résultats Canada est devenu de plus en plus indépendant du groupe des États-Unis.

Au début, bien sûr, le budget était tout petit. Cela me fascinait qu'avec si peu d'argent on puisse accomplir autant de choses. Le budget national était de trois à quatre mille dollars. J'avais à peu près le même montant dans mon compte en banque et je me disais que je pourrais financer Résultats Canada à moi toute seule.

Je trouve personnellement difficile de me mettre en train pour la période de levée de fonds qui a lieu annuellement à l'automne. Je suis plutôt timide lorsque je demande de l'argent pour faire fonctionner Résultats. C'est toujours délicat parce qu'on essaie de rejoindre les gens sur deux points qui sont très sensibles : on sollicite un peu de leur argent et on leur parle de pauvreté. Heureusement que Sunnie Kim prend le leadership pour cela et, une fois de plus, une fois que la glace est brisée, ça va. Assez curieusement, c'est une religieuse, un membre de Résultats, qui a fait vœu de pauvreté, qui m'a rappelé que l'argent est le nerf de la guerre.

En 2005, le budget est de l'ordre de 150 000 \$, en plus d'un budget supplémentaire pour la tuberculose. Et cela nous permet d'approfondir et d'élargir notre action. Ce budget nous permet d'embaucher deux personnes à temps plein à Ottawa qui font de la recherche pour nous, qui soutiennent les groupes et nous aident à cibler les thèmes de nos interventions. Ces personnes sont nos oreilles auprès, entre autres, des gens à l'ACDI (Agence canadienne de développement international) qui veulent bien nous mettre sur la piste de décisions sur le point de se prendre, ou sont à l'affût de programmes d'aide à l'étranger qui sont valables et importants mais qui risquent de ne pas être renouvelés. Nous faisons un peu d'espionnage, quoi! Mais pour une bonne cause.

Parfois, il y a d'autres organismes qui ont entrepris une action qui nous intéresse aussi et nous pouvons nous joindre à eux; c'est le cas par exemple pour la Interagency Coalition on AIDS and Development. Je crois que Résultats a pu gagner de la crédibilité vu la qualité de sa documentation et de ses interventions bien ciblées.

Indépendamment du budget, la formule de Résultats reste la même : des lettres, des lettres et encore des lettres. Chaque année, près de 300 lettres sont publiées dans les journaux à travers le Canada et plusieurs milliers sont écrites aux décideurs publics. Ces lettres ont des résultats concrets.

Les résultats de Résultats

Créé aux États-Unis, Résultats est maintenant présent dans sept pays : les États-Unis, le Canada, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, le Japon, l'Australie et le Mexique. Les organisations nationales sont indépendantes, mais traitent de sujets semblables et collaborent ponctuellement sur certaines actions. Au Canada, en 2005, il existe neuf groupes, dont deux à Montréal (un francophone et un anglophone), Gatineau, Orléans, Ottawa, Toronto, Calgary, Courtenay, Edmonton et Victoria.

Au cours des dix dernières années, Résultats a travaillé avec plusieurs organismes canadiens également membres du Conseil canadien pour la coopération internationale⁹ ou d'organismes nationaux ou internationaux ayant des intérêts communs tels que la lutte contre la tuberculose (IUATLD: International Union Against Tuberculosis and Lung Disease) et la promotion du microcrédit (The Microcredit Summit Campaign¹⁰), entre autres. Le premier véritable impact de Résultats Canada a eu lieu en 1989-1990 :

À la fin de 1988, lors de la publication du rapport de l'Unicef, James Grant, directeur de cet organisme, affirmait que la situation des enfants dans le monde était tellement grave qu'elle nécessiterait

un sommet mondial pour les enfants. Nous l'avons donc invité à notre conférence téléphonique mensuelle et nous lui avons alors demandé ce qu'il faudrait pour qu'il y ait un tel sommet mondial. Il répondit qu'il suffisait que cinq chefs d'État, un par continent, se mettent d'accord, et une fois que ces cinq chefs seraient impliqués, ils inviteraient les autres chefs d'État de leur continent... et voilà. Celle qui agissait comme leader avait dans la tête que c'était faisable et que nous allions le faire. C'est à ce moment que nous avons véritablement commencé à faire paraître des lettres dans les journaux. Nous avons envoyé de nombreuses lettres et des télégrammes au premier ministre d'alors, Brian Mulroney, ainsi qu'aux ministres et aux députés. Beaucoup, beaucoup de lettres... si bien que Brian Mulroney s'est engagé à un moment donné. L'expression qu'un de ses aides a utilisée est : «Now you can call your dogs off ¹¹».

Par cette expression, on comprend que les politiciens se sentaient vraiment harcelés. Mais nous n'étions qu'une poignée et nous avons réussi à susciter l'engagement du chef d'État au Canada. On parle de 10 à 12 personnes par réunion, donc 50 à 60 personnes pour les 5 groupes au pays. On pourrait croire que cela n'est rien pour faire pencher la balance, eh bien non! Et les groupes de Results dans quatre autres pays ont vu que cela fonctionnait. Alors, eux aussi ont commencé à solliciter la participation de leurs chefs d'État. Finalement, le Sommet mondial pour les enfants a été organisé au mois de septembre 1990. Plus tard, l'ambassadeur du Canada aux Nations unies, M. Fortier a dit que ce sommet avait été surnommé «le sommet impossible» vu les délais très courts pour la préparation. Mais il a bel et bien eu lieu!

À Résultats, nous aimons bien les citations. Il y en a une que j'aime bien sur l'impact d'un petit groupe : «Si vous ne croyez pas à l'impact qu'un petit individu peut avoir, c'est parce que vous n'êtes jamais allé au lit avec un maringouin.»

Nous nous étions fait dire par nos amis de Results aux États-Unis de ne pas tenter d'amorcer un Sommet car nous étions trop petits et nous allions nous casser les dents. Nous n'avions en effet que cinq groupes de Results-Résultats au Canada à l'époque.

Les 29 et 30 septembre 1990, le Sommet mondial pour les enfants réunit 71 chefs d'États. Jamais autant de rois, de présidents et de premiers ministres ne s'étaient rencontrés sur un sujet tel que le bien-être des enfants. Au cours de ce sommet, 14 promesses sont prononcées dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la nutrition et de la protection des enfants. Pamela se souvient :

James Grant de l'UNICEF a dit publiquement que les gens de Résultats Canada constituaient le premier groupe de citoyens à avoir incité leur chef de gouvernement à s'impliquer pour convoquer le Sommet. C'est toute une reconnaissance. Je pourrais avoir un sentiment de puissance, d'avoir réussi, et bien non. C'est vrai que nous avons fait cela, mais cela paraît irréel, car cela a été relativement facile. Nous n'avons pas fait de prouesses d'intelligence ou relevé des défis qui mettaient notre vie en danger. Nous n'avons pas eu à défier un tank sur la place Tianamen pour réclamer la démocratie. Rien de tout cela. Ce qui a été requis? L'effet-levier de nombreuses lettres bien ciblées et... de la persévérance. L'impact que notre action peut avoir est tellement disproportionné par rapport à l'effort... On pourrait presque dire qu'il y a un effet pervers au fait de réaliser qu'on peut influencer le cours des événements... lorsqu'on ne fait pas l'effort, ça peut être culpabilisant.

Si vous êtes convaincu que vos lettres peuvent contribuer à obtenir plus d'argent pour des programmes qui vont sauver ou améliorer des vies, mais que vous n'écrivez pas... que pouvez-vous penser de vous-même? Je suis persuadée que les gens - comme moi d'ailleurs - disent qu'ils veulent avoir un impact, mais ils ont peur du pouvoir qu'ils peuvent avoir. Nous préférons nous réfugier dans le sentiment d'impuissance car le pouvoir d'agir entraîne la responsabilité. Ce n'est pas par hasard que la première lettre dans l'acronyme de Résultats signifie responsabilité. Et bien sûr, il faut apprendre à équilibrer cette responsabilité avec les autres responsabilités de notre vie quotidienne, de notre travail et de notre famille.

Certaines des promesses du Sommet de 1990 ont été remplies ; d'autres partiellement, d'autres non. Le rapport de l'UNICEF intitulé *Le progrès des nations* permet d'effectuer le suivi et de connaître annuellement l'avancement de la réalisation de ces promesses. Les plus simples, telles

que l'éradication du ver de Guinée, ont été réalisées. Grâce à l'engagement conjoint de l'Unicef, de l'Agence canadienne de développement international et de groupes comme les clubs Kiwanis et Rotary, il y a eu beaucoup de progrès pour l'élimination des carences en iode et pour l'éradication de la poliomyélite. Cependant, les objectifs les plus difficiles sont encore loin d'être réalisés.

Depuis le Sommet mondial pour les enfants, Résultats a contribué à faire avancer d'autres causes telles que la promotion du microcrédit et les campagnes d'immunisation internationale. C'est presque uniquement par l'intermédiaire de témoignages que le groupe peut se rendre compte de son influence auprès du gouvernement canadien, par exemple pour le renouvellement des programmes d'immunisation internationale:

Les programmes d'immunisation sont engagés pour des cycles de cinq ans. Il est arrivé à deux reprises, en 1998 et en 2003, que Résultats ait à intervenir pour dire que le programme tirait à sa fin et pour demander: «Où est le nouveau programme?» En 1998, un nouveau programme de 50 millions de dollars a été annoncé et il sauve maintenant au moins 120 000 vies par année dans les pays pauvres. Le Dr Yves Bergevin, qui était à la coordination du secteur de la santé à l'ACDI, a déclaré au groupe Résultats: «N'eut été de Résultats, il n'y aurait pas eu de nouveau programme d'immunisation.»

En mai 2003, le Programme canadien pour l'immunisation internationale a plus que doublé, le portant à 100 millions de dollars sur cinq ans, ce qui permettra, chaque année, de sauver au moins 250 000 enfants des maladies évitables comme la rougeole, le tétanos, la coqueluche et la poliomyélite. La directrice de l'ACSP (Association canadienne de santé publique canadienne) qui administre le programme canadien d'immunisation internationale a dit publiquement qu'elle estime que c'est grâce au groupe Résultats.

Une liste des impacts de Résultats Canada depuis 1987 figure à l'annexe 10.1.

L'heure des bilans et de nouveaux engagements

Après deux décennies d'engagement depuis 1984, Pamela fait le point et regarde vers l'avenir. Elle est contente des impacts qu'une poignée de citoyens avec si peu de moyens ont eus. Beaucoup a été fait. Certaines des promesses du Sommet mondial pour les enfants ont été réalisées, d'autres sont en voie de l'être ou se retrouvent dans les objectifs du Millénaire pour le développement¹² dont on parle beaucoup plus que du Sommet mondial pour les enfants à son époque. Le microcrédit avance de façon phénoménale; en 20 ans, le nombre d'emprunteurs qui y ont accès sera passé de un demi-million à près de 100 millions à travers le monde. L'année 2005 a été proclamée Année du microcrédit par les Nations unies. En 1984, on considérait utopique l'idée d'éliminer la pauvreté. Des efforts étaient faits pour soulager la misère. Aujourd'hui, la campagne mondiale «Un monde sans pauvreté» a une visibilité sans précédent dans la société grâce à l'implication des *rock stars* comme Bono, si bien que même la Banque mondiale et le G-8 ne peuvent éviter de parler de l'élimination de la pauvreté. Victor Hugo avait dit: «Rien n'est aussi puissant qu'une idée dont le temps est venu.» Le temps serait-il venu pour l'idée d'éliminer la pauvreté? On sent qu'il approche.

Recruter

Le premier défi interne à Résultats est de recruter. La tâche à réaliser est énorme, les leviers d'action existent, mais les groupes demeurent petits. Même Sam Harris, le fondateur, semble avoir perdu la naïveté de ses débuts en prenant conscience de l'écart entre les effectifs modérés de l'organisation et l'immensité de la tâche à accomplir. Depuis 1996, il se consacre presque exclusivement à promouvoir et à coordonner le mouvement du microcrédit, qui lui semble, à juste raison, une des mesures les plus prometteuses pour éliminer la pauvreté. Pamela évoque ce défi du recrutement :

12

Les objectifs du Millénaire pour le développement représentent un engagement en huit objectifs déterminés par 171 pays lors du Sommet du Millénaire les 19-20 septembre 2000.

Je n'aime pas qu'on me dise: «Je vous félicite pour ce que VOUS faites, et puis Salut, Bonjour!» Nous avons besoin de l'implication des gens. Il nous faut accroître notre membership. Il faut saisir des occasions d'attention médiatique telles que le tsunami de décembre 2004 ou les concerts de la campagne «Un monde sans pauvreté» de l'été 2005 pour donner une chance aux gens de connaître Résultats et les rendre conscients de l'impact qu'ils peuvent avoir. En plus, il faut réfléchir aux manières de recruter dans différentes tranches d'âge: les jeunes et les ados grâce aux enseignants, mais aussi des personnes du troisième âge. Lors du Sommet mondial pour les enfants en 1990, on a tenté de mettre sur pied un volet jeune à partir d'écoles primaires à Montréal. Il y avait un projet en lien avec le Sommet qui s'appelait: «Tenir promesse dans les écoles». Comme le groupe Résultats n'est pas dans les écoles, des professeurs avaient été approchés pour impliquer des jeunes dans la rédaction de lettres. Mais cela n'a jamais véritablement démarré. Un groupe à Ottawa a bien fonctionné quelque temps: il s'agit qu'une personne sur place soit passionnée du projet et on voit tout de suite la différence.

À nos rencontres mensuelles d'Éducation et Action, il y a bien quelques jeunes du collège qui sont venus, mais plus pour tâter le terrain. Peu persistent. Les 18-20 ans se sentiraient-ils moins concernés? La formule de rédaction de lettres les attire peut-être moins. Malgré tout, nous avons encore avec nous Jean-Michel et Manon qui nous sont arrivés à 18 ans et qui ont maintenant 30 ans. Il faudrait leur demander ce qui accrocherait les jeunes. J'aimerais bien voir plus de gens de l'âge d'or se joindre à nous aussi. Peut-être devrait-on faire une annonce dans leurs journaux?

Susciter et non gérer

Si recruter est difficile, retenir les participants l'est davantage. Quand on dirige une boîte où les gens sont salariés, on peut peut-être les gérer et dicter leurs gestes. Mais dans le cas du bénévolat, où les gens ont

déjà des obligations personnelles, familiales et professionnelles, on ne «gère» pas l'engagement, on ne peut que le susciter. Pamela fait face aux limites d'un engagement bénévole :

Nous avons maintenant un noyau solide de bénévoles dans le groupe Résultats de Montréal. Mais des dizaines de gens n'ont cependant été que de passage. Il faut se demander pourquoi ils sont partis. Peut-être aurait-il été possible de les retenir. Il y a certainement des améliorations à apporter au soutien que Résultats leur offre... Parfois, nous ne savons pas... Faut-il leur en demander plus? Faut-il leur en demander moins? A-t-on suffisamment reconnu leurs efforts, leurs apports, leurs succès? Il faut se poser ces questions. Par contre, ce que j'ai appris, c'est qu'il ne faut pas trop insister, se culpabiliser ou faire les autres se culpabiliser. Si quelqu'un part, sa décision lui appartient. C'est ce que j'avais appris lors des séances de recrutement pour le Projet Faim. Une fois, j'avais eu beau discuter avec une personne pendant une demi-heure pour lui faire signer une carte d'engagement mais, à la fin, elle a refusé de signer. Mieux vaut donc rallier ceux qui sont déjà mûrs pour s'engager. Il faut continuer à partager sans perte d'enthousiasme. Léandre, un bénévole durant plusieurs années disait : «Je les aime aussi les non, car chaque non me rapproche d'un oui»... pourvu qu'on continue à inviter.

Reste que je crois que nous écrivions encore plus de lettres s'il y avait un suivi personnel organisé entre les rencontres d'Éducation et Action. Ici, il y aurait de la place pour de la gestion!

Consolider et diversifier les activités

Les défis liés à l'approche de Résultats vis-à-vis de son action existent également. Depuis 1986, beaucoup d'efforts ont porté sur la rédaction de lettres, peut-être au détriment d'autres formes d'action qui transmettraient le message dans les journaux et aux politiciens. À l'automne 1991, lors du premier anniversaire du Sommet mondial pour les enfants, par exemple, de nouvelles initiatives avaient permis de diversifier les activités telles qu'un envol de ballons pour rappeler à

Mulroney les promesses du Sommet mondial pour les enfants, l'engagement de plusieurs orchestres symphoniques à dédier un concert pour souligner l'anniversaire du Sommet, une tournée des consulats avec les femmes d'affaires du Québec, les jeunes artistes et des gens de Résultats. Depuis ce temps, par souci de simplicité probablement, le groupe a essentiellement misé sur la rédaction de lettres.

Enfin, Pamela, qui va prochainement prendre sa retraite de son poste de professeure au Collège, regarde le chemin parcouru et se pose des questions sur la relève. Quand, en réunion, elle soulève cette question, personne ne se propose de la remplacer, ce qui l'inquiète un peu :

C'est vrai que tout ça prend du temps. Je me rappelle tout le temps que j'ai passé au début au détriment de ma famille et de mon entourage. Aujourd'hui, si c'était à recommencer j'y mettrais encore beaucoup de temps, c'est enthousiasmant quand même, mais j'essaierais de concilier un peu plus avec ma vie de tous les jours.

Tout de même, je me dis que si un autre leader était un peu mieux organisé que moi, il pourrait en demander un peu plus à ses partenaires et, à trois ou quatre, le travail d'organisation se ferait plus facilement. Avec Résultats, nous avons l'honneur d'aider à façonner un monde meilleur en collaboration avec des amis, et tout ça en développant la démocratie. Je trouve ça pas mal beau.

Post-scriptum

À la fin de cette entrevue à HEC avec Pamela, nous avons fait le tour du bâtiment. C'était sa première visite. À la vue d'une belle salle vide donnant sur un petit jardin intérieur, elle nous dit : « *Une belle salle, nous pourrions tenir nos réunions ici...* »

Annexe 10.1 **Les résultats de Résultats**¹³

1987

- › RÉSULTATS a soutenu une campagne de collecte de fonds de FIDA, un organisme de l'ONU qui procure des semences et des outils aux fermiers pauvres.

«Le Fonds international pour le développement agricole n'existerait plus sans l'appui de RÉSULTATS.»

Idriss Jazairy, président de FIDA

1988

- › L'UNICEF a demandé que les dirigeants mondiaux se rassemblent dans le but d'assurer le bien-être, le développement et la survie des enfants de partout. RÉSULTATS a fait des pressions auprès du gouvernement canadien pour qu'il appuie cette initiative. Le Canada a joué un rôle clé dans la convocation du Sommet mondial pour les enfants. Jamais auparavant dans l'histoire, un aussi grand nombre de chefs d'État s'étaient réunis, pour aucune raison.

«RÉSULTATS Canada fut le tout premier groupe de citoyens au monde à entreprendre un effort concerté pour s'assurer que le Sommet soit endossé par les dirigeants de leur pays.»

James Grant, ex-directeur exécutif de l'UNICEF

1990

- › RÉSULTATS a initié et coordonné des vigiles à travers le monde pour attirer l'attention du public sur le Sommet mondial pour les enfants. Plus d'un million de participants dans 75 pays se sont réunis pour exprimer leur intérêt pour les enfants du monde. Ces événements ont été couverts à la une des journaux du monde entier. Le Sommet mondial pour les enfants a produit une déclaration contenant des promesses pour que l'accès universel aux soins de santé primaires et d'éducation de base ainsi qu'à l'eau propre soit réalisé avant l'an 2000.

1994

- › Les bénévoles de RÉSULTATS dans cinq villes canadiennes ont participé au Comité parlementaire chargé de réviser la politique étrangère canadienne. À l'instigation de RÉSULTATS, 105 députés ont signé une lettre demandant une aide étrangère accrue pour la réduction de la pauvreté.

1995

- › RÉSULTATS a recueilli la signature de plus de 1200 parlementaires sur une lettre à la Banque mondiale demandant de cibler des réductions mesurables de la pauvreté. La Banque mondiale a annoncé que la moitié des prêts des pays donateurs comme le Canada sont maintenant ciblés sur la pauvreté.

1997

- › RESULTS International organise en février le Sommet du microcrédit à Washington (DC), pour promouvoir le meilleur accès possible des plus pauvres au microcrédit; 2900 personnes participent au sommet. Ces petits prêts, d'aussi peu que 30 dollars, permettent aux gens de lancer de petites entreprises qui font vivre leurs familles. RÉSULTATS dirige, depuis ce temps, une campagne qui permettra d'atteindre les buts du sommet pour la fin de l'année 2005: assurer que 100 millions des familles les plus pauvres, spécialement les femmes de ces familles, reçoivent du crédit et d'autres services financiers nécessaires.

1998

- › RÉSULTATS Canada complète une campagne, qui a duré un an, et qui a produit plus de 200 pièces médiatiques afin de promouvoir la réinstallation d'un programme d'immunisation des enfants par l'ACDI (Agence canadienne de développement international).

- › Selon un spécialiste de l'ACDI: «Sans RÉSULTATS Canada, nous n'aurions pas vu ce retournement de la politique d'immunisation ni ce nouveau programme d'immunisation.» Un nouveau programme de 50 millions de dollars a été annoncé et il sauve maintenant au moins 120 000 vies par année dans les pays pauvres.

2001

- › La ministre Minna, témoignant au comité des affaires extérieures, en juin 2001, confirme que, d'ici l'an 2005, les activités dans le cadre du «Développement social» sauveront au moins 500 000 vies par année. RÉSULTATS se met en campagne pour obtenir des objectifs semblables dans le cadre des nouvelles initiatives en éducation de base proposées par l'ACDI.
- › RÉSULTATS continue sa campagne pour accroître le budget d'aide qui avait chuté de 0,5 à 0,25% du produit national brut en une dizaine d'années, plaçant le Canada au 17^e rang parmi 22 donateurs. Le 10 décembre 2001, le gouvernement canadien annonçait un accroissement de l'aide de l'ordre de un milliard de dollars, répartis sur les trois prochaines années.

2002

- › La longue campagne de RÉSULTATS Canada pour la réhabilitation du budget de l'aide étrangère a été récompensée par la promesse du premier ministre Jean Chrétien d'augmenter l'aide de 8% par année. Comme annoncé au sommet du G8 en Alberta au mois de juin 2002, une augmentation significative ira aux soins de santé de base et aux programmes d'éducation primaire, particulièrement en Afrique.
- › La Campagne du sommet du microcrédit a annoncé que le nombre de gens très pauvres qui ont accès au microcrédit atteignait 26,8 millions à la fin de 2001, contre 7 millions en 1997. La campagne actuelle qui vise 100 millions d'emprunteurs parmi les plus pauvres d'ici 2005 est proche du rythme à suivre pour atteindre cet objectif.

- › *The Canadian International Immunization Program, a creation of RESULTS advocacy, received an extra \$27 million in funding for measles vaccination that will enable it to save the lives of an additional 105 000 children per year for three years.*

2003

- › En mai 2003, le Programme canadien pour l'immunisation internationale a plus que doublé. Le financement du Canada pour ce programme essentiel, qui agit dans 27 pays pauvres, augmentera de 50 millions de dollars à 100 millions sur cinq ans. Ce programme doit son origine aux actions de RÉSULTATS en 1997. En 2003, notre campagne pour son renouvellement et son augmentation a été récompensée. Ce nouveau programme amélioré permettra, chaque année, de sauver au moins 250 000 enfants des maladies évitables comme la rougeole, le tétanos, la coqueluche et la poliomyélite.
- › La Campagne du sommet du microcrédit, une initiative de RÉSULTATS international, a annoncé en novembre 2003 que le nombre des gens très pauvres qui ont accès au microcrédit a augmenté pour atteindre 41,6 millions, comparativement à 7 millions en 1997. La campagne actuelle qui vise 100 millions d'emprunteurs parmi les plus pauvres est en marche pour atteindre cet objectif. RÉSULTATS Canada a recueilli les signatures de 83 députés canadiens pour une lettre demandant l'amélioration des programmes de microcrédit par les institutions internationales. Le microcrédit offre des prêts de petits montants, comme 50\$, pour aider les entreprises individuelles, la plupart du temps opérées par des femmes. Ces prêts ont un recouvrement de 98% et plus, et il a été prouvé que c'est un des moyens les plus efficaces pour aider les plus pauvres à se sortir eux-mêmes de l'extrême misère.

2004-2005

- › Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Le budget fédéral de février a alloué 140 millions de dollars d'augmentation sur deux ans au fonds canadien pour le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Le Fonds mondial est un des moyens les plus efficaces et les moins chers de lutter contre les trois maladies les plus meurtrières. RÉSULTATS a travaillé en grande partie sur ce sujet, et le Canada fait maintenant partie de la poignée de pays qui versent leur «juste part» au Fonds mondial. Notre défi principal maintenant: le Canada n'a pas annoncé de soutien au Fonds mondial depuis l'augmentation faite en 2004-2005. Cela doit changer.

Cas 11

Laure Waridel

Créatrice de possibles



Cas produit par

Olivia Généreux-Soares et George Krump¹

1 Olivia Généreux-Soares et George Krump sont au cheminement mémoire de la maîtrise en gestion de HEC Montréal au programme *Gestion en contexte d'innovations sociales*.

*We must combine the toughness of the serpent
and the softness of the dove, a tough mind and a tender heart.*

Martin Luther King Jr, *Sermon: A Tough Mind And A Tender Heart*

Le proverbe dit « dans les petits pots, les meilleurs onguents ». Ne devrait-on pas dire les plus intenses? Les plus convaincants? C'est décidément l'impression qui se dégage d'une rencontre avec Laure Waridel. À 43 ans, cette petite femme au regard déterminé, qui sourit sans cesse, a déjà une feuille de route bien impressionnante.

Figure 11.1

Laure Waridel



Source: Isabelle Clément, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Laure_Waridel#/media/File:Photo_Laure_Waridel.jpg>, consulté le 28 novembre 2017.

Quelques points de repère

Mais qui est Laure Waridel au juste? Née en Suisse, elle a émigré au Québec à l'âge de deux ans avec toute sa famille. Celle-ci s'installe en Montérégie près de Mont-Saint-Grégoire pour y exploiter une ferme laitière. Avec ses parents, ses trois sœurs et son frère, ils composent une famille unie et heureuse qui lui lèguera des valeurs qui la définiront toute sa vie: famille, amour, respect, travail et intégrité. Écosociologue, activiste et auteure, plusieurs l'ont présentée comme l'une des pionnières du commerce équitable et de la consommation responsable au Québec. À l'âge de 30 ans, elle figure déjà au palmarès du magazine *Macleans's* des «25 jeunes Canadiens qui changent déjà notre monde» et avant même d'atteindre 40 ans, elle est membre de l'Ordre du Canada. Ce ne sont que quelques distinctions parmi toutes celles qu'elle aura cumulées au fil de ce parcours exceptionnel, qui conjugue la sociologie, l'environnement et les communications, tant sur le plan académique que sur le plan des engagements professionnels.

La nature comme point de départ

D'aussi nombreuses réalisations ne peuvent être portées que par de fortes ou profondes convictions, ancrées dans des valeurs bien sûr, mais sans doute provoquées par des expériences ou des événements précis. D'où lui vient cet intérêt pour l'environnement et la solidarité sociale? C'est la question qui lui est posée d'emblée. Si elle ne réussit pas à dégager un seul déclencheur précis - un qui l'aurait conduite à épouser toutes ces causes! -, elle se tourne toutefois vers sa jeunesse.

Elle rappelle qu'elle a été élevée sur une ferme et soutient avoir toujours été traversée par un amour de la nature. Elle garde notamment un très fort souvenir d'un étang jouxtant la terre familiale où elle se plaisait à observer les grenouilles. Alors âgée de 7 ou 8 ans, elle se trouve confrontée pour la première fois aux effets de la pollution: l'eau de l'étang étant utilisée par un voisin pour créer des mélanges de pesticides, les grenouilles ont tôt fait de disparaître. Cet éveil d'une conscience environnementale est plus tard alimenté par une de ses tantes, sa marraine suisse «grano écolo»,

qui, lors de ses visites en Suisse, la fait voyager en train et l'initie à une foule de questions touchant à l'environnement lors de ses longues discussions avec elle.

À l'adolescence, elle raconte avoir été très touchée par *L'homme qui plantait des arbres*, un film de Frédéric Back à haute teneur environnementale. Parallèlement, dans le cadre d'activités à l'école secondaire, son sens de l'engagement a graduellement pris forme. Le Club 2/3² venait notamment faire des interventions de sensibilisation dans le cadre de ses cours de pastorale, et c'est là véritablement qu'elle a été éveillée aux questions de justice sociale dans les pays en voie de développement.

Toutes ces influences la conduiront à agir très tôt pour la cause environnementale. Lors de son passage au cégep Lionel-Groulx, elle milite activement pour l'instauration d'un programme de recyclage au sein de l'institution d'enseignement. Elle et d'autres collègues étudiants élaborent tout un système qui pourrait être mis en œuvre pour démarrer cette activité pratiquement révolutionnaire à cette époque au Québec. Pour convaincre l'administration, ils font circuler une pétition auprès de toute la communauté du cégep. La démarche s'avère un succès, et l'initiative étudiante se transforme en une politique institutionnelle qui est adoptée par le collège. À l'âge de 18 ans, Laure Waridel vient de prendre conscience de l'immense pouvoir de ses actes. Elle étudie alors en sciences sociales.

La cause équitable : d'ASEED à Équiterre

En 1992, le Sommet de la Terre de Rio était un événement majeur pour quiconque s'intéressait aux questions sociales et environnementales. Laure Waridel aurait bien voulu y être, mais a dû se contenter de suivre les activités de loin. Peu après le Sommet, elle fait la rencontre de François Meloche qui en revient justement. Ils font connaissance lors d'une manifestation organisée par Greenpeace devant le consulat

du Brésil à Montréal, manifestation qui visait à dénoncer l'assassinat d'un militant brésilien pour la conservation des forêts. Un lien se crée, et François l'invite à une réunion du GRIP de l'Université de Montréal³, alors qu'elle étudiait à McGill. Laure se souvient que, lors de cette rencontre, on y avait abondamment discuté des différences entre les sommes qui sont investies dans l'armement et celles qui le sont en environnement. Les sommes qui séparent ces deux secteurs d'activités sont colossales, scandaleuses. Mais la dynamique des rencontres ne se limite pas à l'exercice de la critique, elle vise aussi à proposer des solutions, des initiatives. Et ce qui se produisit va profondément marquer le destin de Laure Waridel.

C'est lors de cette fameuse réunion tenue en 1993 que se forme officiellement l'Action pour la solidarité, l'équité, l'environnement et le développement (ASEED), l'organisme qui finira par prendre le nom maintenant bien connu d'Équiterre, quelques années plus tard, en 1998. Laure se rappelle encore cette réunion fondatrice : il y avait de l'excitation dans l'air ! Elle se retrouvait avec des gens qui partageaient des valeurs semblables et qui allaient rapidement devenir de très proches amis et même des colocataires pour certains. Elle se remémore les allures de quartier général de leur appartement, qui servait notamment de point de chute pour la distribution de paniers de fruits et de légumes en provenance d'une ferme biologique. C'était le germe de ce qui allait devenir le réseau d'Agriculture soutenue par la communauté (ASC), une activité qui a pris de l'ampleur et qui est encore aujourd'hui chapeautée par Équiterre.

C'est aussi à McGill, durant son baccalauréat en sociologie, avec mineure en développement international, qu'elle va s'intéresser de plus en plus au phénomène du commerce équitable. Elle avoue avoir été d'abord sceptique face à la capacité de ce mouvement à améliorer les conditions de vie des travailleurs du Sud. Afin de témoigner de l'impact de ce type de commerce, elle décide de se rendre au Mexique dans le cadre d'un projet de recherche de fin de bac, dans son cas, et de reportage photographique, dans le cas de son ami Éric St-Pierre. Leur séjour

3

Les Groupes de recherche à intérêt public (GRIP) sont des organismes à but non lucratif, administrés par des étudiants et étudiantes, qui mènent à bien des activités de recherche et d'éducation ainsi que des actions en appui aux luttes pour la justice sociale et environnementale. Le GRIP de l'Université de Montréal n'existe plus, mais il y en a toujours un à McGill, à Concordia et à l'UQAM.

dans les communautés productrices de café, où ils partagent le quotidien des familles, leur donne la conviction que le commerce équitable peut effectivement produire une grande différence.

Dès ce moment, la cause du commerce équitable devient un des principaux chevaux de bataille de Laure Waridel et d'ASEED. La petite organisation naissante dont elle fait partie use de créativité et développe des outils très originaux de mobilisation pour faire pression sur les grands distributeurs de café. Une trousse d'information et d'action est montée, des pétitions ainsi que des cartes postales adressées aux compagnies de café sont distribuées dans l'espoir de faire naître un mouvement d'éveil en faveur du commerce équitable.

Son implication dans ASEED est aussi l'occasion de faire ses premières armes comme porte-parole. À l'occasion du lancement de la version française du livre *Hungry for Justice*, l'organisme militant a l'idée d'organiser une tournée des supermarchés pour sensibiliser directement les consommateurs à la cause du commerce équitable. De nombreuses invitations ont été télécopiées aux médias dans l'espoir de faire circuler leur message de la façon la plus large possible. La réponse fut au-delà des toutes leurs espérances. Elle se rappelle avoir été surprise par le nombre très élevé de représentants des médias qui s'étaient déplacés. Elle garde surtout un vif souvenir des journalistes qui l'encerclaient, la submergeaient presque, pendant qu'elle répondait à leurs questions. Elle se rappelle encore de la chaleur des projecteurs braqués sur elle pour la première fois.

L'art d'affronter les défis

Les années passées à ASEED-Équiterre ont certainement été une période charnière dans sa vie. Quand on lui demande si elle a tout de même vécu des moments de doutes durant ces années, elle mentionne tout de suite que le financement fut un défi récurrent, surtout dans les premières années de l'organisme. Toutefois, c'est éventuellement le choc des visions sur la manière de développer Équiterre qui a causé chez elle un malaise grandissant et qui a fini par provoquer son départ de l'organisme. Le directeur général d'alors souhaitait

étendre les activités et le rayonnement de l'organisation à partir d'une configuration très centralisée. Laure, de son point de vue - elle était la présidente d'Équiterre -, proposait plutôt un modèle décentralisé qui voyait la création d'une multitude de chapitres locaux d'Équiterre à travers le Québec, pour être plus près des citoyens et engendrer des mobilisations sur le terrain. Pour l'organisation, un tel déploiement posait des défis logistiques et représentait un risque de perte de contrôle de son image, tant auprès de la population que des bailleurs de fonds. Ainsi, même si Laure Waridel pouvait admettre qu'il y avait des avantages à considérer l'autre modèle, parce que plus traditionnel, *mainstream*, rassurant, elle-même entretenait une vision plus engagée, sur le modèle de l'action citoyenne à privilégier par l'organisation écologiste.

Un autre enjeu allait cependant contribuer à sa décision de céder sa place après 14 ans d'engagement. Elle s'est sentie mal à l'aise vis-à-vis certaines décisions d'Équiterre en lien avec la recherche de financement et de partenariats nécessaires à la construction de la Maison du développement durable, où l'organisme loge aujourd'hui ses bureaux, au centre-ville de Montréal. L'un d'eux concernait Hydro-Québec. À cette même époque, elle et bien d'autres écologistes dénonçaient vigoureusement le projet de réfection de la centrale nucléaire Gentilly-2. Laure avait contribué à la création de la coalition d'organisations et de citoyens Sortons le Québec du nucléaire pour laquelle Équiterre avait été interpellée sans succès. À titre de présidente, porte-parole et visage public d'Équiterre, sa posture morale, en porte-à-faux avec l'organisme, est rapidement devenue intenable. Elle se sentait de moins en moins en mesure de défendre les politiques de son organisation qui entraient en contradiction avec certaines de ses valeurs. Pour éviter les conflits qui auraient pu finir par saper la crédibilité et même l'existence d'Équiterre, elle a pris la décision de quitter la présidence de l'organisme en 2006.

Même si des raisons familiales sont venues s'ajouter aux raisons morales, elle admet que d'abandonner un projet qui a occupé une si grande place dans sa vie a été une étape très douloureuse. Elle reste malgré tout encore en très bons termes avec l'organisme, qui la consulte occasionnellement sur différentes questions, et elle continue à s'impliquer de différentes façons. En 2008, Équiterre et la Caisse d'économie

solidaire ont notamment créé la Bourse Laure Waridel en reconnaissance de son travail⁴. Laure figure aussi parmi la vingtaine de membres honoraires qui ont été nommés par Équiterre en 2013.

Se rappelle-t-elle d'autres moments plus difficiles dans son parcours? Des échecs, par exemple? Après sa maîtrise en environnement à l'Université Victoria en Colombie-Britannique, elle a tenté de fédérer en un réseau international les divers acteurs liés au café équitable, biologique et sous couvert forestier, pour en arriver à émettre des certifications similaires au Marine Stewardship Council (MSC) ou au Forest Stewardship Council (FSC). Le premier gère un programme de labellisation et de certification qui met de l'avant auprès des consommateurs les pêcheries durables et la traçabilité des produits de la mer, tandis que le second est un écolabel qui garantit qu'un bois ou un produit à base de bois respecte des critères de gestion durable de la forêt. Malgré tous les mérites de l'initiative, elle a dû se rendre à l'évidence que non seulement le projet était beaucoup plus complexe et coûteux qu'elle ne le croyait, mais aussi que les acteurs de ce secteur n'étaient pas mûrs pour une telle collaboration ni un tel engagement.

Elle mentionne aussi qu'elle a travaillé pendant quatre ans sur un projet de documentaire qui visait à tracer des liens entre la santé humaine et la santé de la planète, en examinant certaines complications douteuses entre le milieu agro-industriel, l'industrie chimique et le secteur pharmaceutique. Bien qu'elle ait investi beaucoup d'énergie dans ce projet, il n'a jamais pu aboutir. La naissance de sa fille, atteinte d'une maladie orpheline, l'a finalement obligée à y renoncer.

De la force que procurent les convictions

On dit parfois que les hauts dirigeants sont isolés, du fait de se retrouver au sommet d'une pyramide. Ils sont en quelque sorte victimes d'une solitude du pouvoir. Est-ce la même chose avec les précurseurs, existe-t-il une solitude du précurseur? Laure a certainement été une de ces figures d'avant-garde au sein d'un mouvement qui a servi à éveiller les consciences sur le plan de l'environnement et celui de la solidarité

sociale. S'est-elle déjà sentie isolée? Pas vraiment. Elle a pratiquement toujours œuvré en groupe avec d'autres militants. C'est de là d'ailleurs qu'elle tire une grande partie de sa force, du sentiment qu'elle a de partager des valeurs communes avec d'autres.

Puis, elle se rappelle une anecdote liée aux premières années d'Équiterre. L'organisme militait activement auprès de toutes sortes d'entreprises et d'institutions pour les sensibiliser à la cause du café équitable et les inciter à s'engager dans cette voie socialement plus responsable. Une des entreprises qu'ils ciblaient particulièrement ne répondait à aucune lettre ni à aucun appel. Il s'agissait d'A.L. Van Houtte, qui était à l'époque le plus important distributeur de café au Québec. Or, une journaliste du journal *Voir*, ayant eu vent de l'affaire, a pris contact avec le dirigeant pour lui demander pourquoi il ne réagissait pas aux demandes répétées d'Équiterre. Celui-ci accepta alors de rencontrer Laure Waridel et ses collègues, mais la rencontre s'avéra particulièrement stérile. Laure se souvient encore d'une des justifications avancées par le dirigeant de Van Houtte. Il avait dit quelque chose comme: «*Oui, oui, tout le monde est pour la vertu, mais quand c'est le temps de payer plus cher, c'est autre chose!*»

Quelque temps plus tard, ayant appris que ce directeur de Van Houtte devait donner une conférence à HEC Montréal, Laure Waridel décide de s'y rendre. Elle quitte le bureau situé au centre-ville et gravit la montagne sous la pluie, sur un vieux vélo, pour se rendre à la conférence. Arrivée sur place, elle se faufile dans la salle pour entendre ce qu'il avait à dire. Pendant l'allocution, elle constate que l'on ne parle que du succès du modèle d'affaires et que, pas une fois, le PDG ne fait même mention des producteurs de café. À la période de questions, elle profite d'un micro libre pour le questionner à ce sujet et parler ainsi des conditions économiques déplorables de ces producteurs, avant de se voir interrompre d'abord par les huées des étudiants, puis par le modérateur qui refuse de prendre sa question, sous prétexte qu'elle n'est pas étudiante à HEC. C'est après cette expérience de rejet, alors qu'elle redescendait la montagne sous la pluie, en larmes, sur le même vieux vélo, qu'elle a touché brièvement à cette solitude du précurseur.

Son récit se termine cependant par un extraordinaire revirement de situation. Quelques années après ce triste événement, à la suite de la publication de son livre à succès, *Acheter, c'est voter - Le cas du café*,

elle était invitée à retourner à HEC pour se faire remettre, dans des conditions de tapis rouge, le Prix du public du livre d'affaires HEC/La Presse! En lien avec cette anecdote, elle fait remarquer qu'au début de la campagne de sensibilisation au commerce équitable, tout cela était encore inimaginable pour la plupart des gens. Ce qu'il y a de plus merveilleux dans cette histoire est qu'aujourd'hui Van Houtte est devenu un des plus importants joueurs dans le marché du commerce du café équitable au Québec. Les dirigeants de l'entreprise agissent de manière admirable en contribuant à ce que du café équitable soit maintenant disponible sur tout le territoire québécois. Ils ont finalement réalisé qu'il y avait là une niche et surtout qu'il s'agissait d'une magnifique occasion de créer une richesse qui ne soit pas seulement économique, mais aussi sociale et environnementale.

Les mentalités ont tranquillement évolué, et le commerce équitable est devenu une pratique significative. Puis, elle fait un parallèle avec la situation du pétrole. Peut-on imaginer une société ou une économie sans pétrole? Apparemment impensable aujourd'hui, mais les mentalités, nous l'avons vu, peuvent évoluer. Tout part d'un idéal qui se transforme en une multiplication de gestes qui y mènent.

De la double fonction de l'écriture

Parmi les actions militantes importantes que Laure Waridel a poursuivies, l'écriture occupe de manière surprenante une place prépondérante. L'un de ses livres, *Acheter, c'est voter* - celui qui fut l'objet du prix HEC/La Presse -, a non seulement connu un succès de librairie digne de mention, mais a aussi récolté une couverture médiatique considérable, dont un passage à la très populaire émission *Tout le monde en parle*. Quant à son ouvrage précédent, il a abondamment circulé et été utilisé dans les cégeps. Pour Laure, le pouvoir potentiel d'un livre n'est donc pas à négliger.

Elle insiste aussi sur le fait qu'*Acheter, c'est voter* est un ouvrage qui est né d'un désir de partager les résultats des recherches qu'elle avait menées pendant sa maîtrise. En ce sens, Laure accorde une importance très grande à la vulgarisation et à la diffusion des connaissances au-delà

du monde académique : pas question de les laisser s'empoussiérer sur une tablette. Elles doivent au contraire être mises à contribution dans la transition vers des sociétés plus durables et plus justes.

En plus d'être un levier pour engendrer l'action chez le public, ses recherches sont pour elle l'occasion d'ancrer ses revendications dans une très grande rigueur scientifique. En tant qu'environnementaliste, elle considère qu'il est de son devoir de prôner les alternatives les plus judicieuses pour chaque problématique rencontrée. En effet, le choix de mettre de l'avant une pratique plutôt qu'une autre doit pouvoir s'appuyer sur un raisonnement et des données scientifiques fiables. Pour elle, il en va de la crédibilité de toute organisation et de tous les militants, quelle que soit la cause.

Nouveaux horizons : le retour aux études et le CIRODD

Laure a entrepris il y a quelques années un doctorat qu'elle vient de compléter à l'Institut des hautes études internationales et du développement (IHEID) à Genève. Quel était l'objectif derrière cette entreprise de longue haleine ? C'était évidemment une suite logique de ses études précédentes en maîtrise, conjuguée à un désir d'actualiser sa réflexion sur les enjeux qui la préoccupent depuis longtemps. Pour le moment, l'objectif n'est pas pour elle de faire carrière en enseignement. Ce n'est pas non plus de faire de la recherche destinée à tomber dans l'oubli ou dont le seul but serait d'être lue par une poignée d'érudits. Pour elle, il est essentiel de faire le pont entre la recherche et la pratique. Elle assure que ces titres universitaires ajoutent de la crédibilité et de la légitimité à ses interventions. Mais il s'agit aussi d'étudier pour mieux comprendre. De creuser toujours davantage. « Il faut oser la complexité ! » C'est essentiel pour être capable de tenir compte de toutes les dimensions d'une problématique. Elle se considère comme une intellectuelle de terrain.

Et comment s'est-elle retrouvée directrice générale du CIRODD ? On ne l'a pas nommée directement, même si on l'a très fortement incitée à postuler... ce qu'elle a fait. Les planètes étaient alignées, et elle a obtenu le poste. Le CIRODD est le Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable. Basé à Polytechnique

Montréal, il regroupe 15 chaires de recherche situées dans 11 universités, 82 chercheurs, trois cégeps ainsi qu'un centre de transfert technologique. Pour Laure Waridel, c'était une occasion extraordinaire de pouvoir s'engager dans une initiative de recherche qui s'inscrit dans un tel cadre interdisciplinaire. De travailler avec une telle variété de chercheurs provenant d'horizons très divers oblige ensuite à pratiquer la vulgarisation, pour que tout le monde puisse se comprendre, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Cette fonction de création des ponts lui apparaît si importante qu'avant même d'être contactée par le CIRODD, elle a songé à créer elle-même un organisme du même type. Mais puisqu'il existait déjà, aussi bien en profiter!

Et est-ce que la Laure Waridel, cégépienne engagée, âgée de 19 ans, serait fière du chemin parcouru et du pouvoir dont la Laure Waridel du CIRODD dispose maintenant? Rare moment de silence. La question était peut-être indiscreète... Non, le moment d'hésitation inspire plutôt la sérénité et il est suivi d'un large sourire. Pour elle, le pouvoir, c'est désormais d'être en position de changer les choses de l'intérieur. De se joindre à une telle organisation était même un choix stratégique très réfléchi. Avec le temps, elle a certainement appris qu'il y a une différence importante entre intégrisme et intégrité. À ce propos, elle cite Martin Luther King: «*a tough mind and a tender heart*». Esprit rigoureux et cœur tendre. Il faut réussir à trouver un équilibre entre la force des faits et celle du cœur. Et avec la connaissance et l'expérience acquises, elle est davantage en mesure de bien comprendre tout ce qu'elle défend et de faire des choix stratégiques. Non, elle n'a pas trahi la cégépienne engagée qu'elle était. Bien au contraire! Elle l'a outillée de manière à lui permettre d'intervenir de manière plus systémique. En acceptant de se joindre au CIRODD, il était important pour Laure de rester cohérente avec ses valeurs. La liberté académique revêt une grande importance.

Le véritable pouvoir du militantisme

N'ayant pas peur du ridicule, pourquoi ne pas lui demander quel super-pouvoir elle choisirait si elle avait la chance de s'en faire offrir un? Après un rire amusé, elle répond le plus sérieusement du monde qu'elle se donnerait le pouvoir «*d'opérer un changement de paradigme dans*

la société». Elle met de l'avant l'urgence de parvenir à un éveil collectif concernant notre mode de vie et elle cite cette fois l'écologiste Paul Hawken : « *There is no polite way to say that business is destroying the world*⁵. » Elle est consciente que ce qu'elle vient de dire pourrait refléter une forme de radicalisme et elle s'empresse aussitôt de souligner qu'elle ne se perçoit pas du tout comme quelqu'un de radical. Il y a une différence entre la nécessité radicale d'un changement et des moyens radicaux qui seraient mis en œuvre pour parvenir aux objectifs.

Elle demeure persuadée que le respect est nécessaire et que c'est en faisant appel à l'intelligence et à la sensibilité des gens que l'on pourra réussir à opérer les changements requis. Elle souligne aussi que l'on doit absolument miser sur l'éducation, la patience et l'ouverture d'esprit afin de faire prendre conscience aux gens de tout le pouvoir qu'ils ont réellement, car la plupart des individus ne le réalisent tout simplement pas.

Laure est visiblement très convaincue - et convaincante - de la justesse des causes qu'elle défend, mais jusqu'où va son militantisme? Qu'en est-il de la sphère privée? Comment réagit-on quand un membre de la famille ou un ami agit de façon contraire à ce qu'on passe sa vie à combattre? La question suscite tout de même un soupir. Non, elle n'a pas le réflexe d'attaquer ou de dénoncer personnellement les gens! Elle confie que son beau-père travaille dans l'industrie des pipelines et qu'elle ne l'aime pas moins pour autant. Il s'agit d'un homme formidable, bien que leur vision diverge considérablement à l'égard des enjeux énergétiques.

Dans la vie privée comme dans la vie publique, elle croit qu'il vaut toujours mieux informer les gens pour réussir à les sensibiliser. Elle revient souvent avec l'image de la boule de neige qui grossit peu à peu et qui finit par représenter un volume significatif. L'image vaut pour chaque individu qui prend progressivement conscience des faits, mais aussi pour l'addition de ces individus qui finissent par composer une masse critique intéressante. C'est donc dire qu'être menaçante ne mène à rien de constructif; les gens se braquent et se ferment complètement. La boule restera ainsi toute petite et fragile. En général, elle croit que la tension sociale ne favorise pas la collaboration qui mène au changement.

5

Paul Hawken (2010). *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*, édition révisée, New York, Harper Business.

Cette idée de ne pas représenter une « menace » revient à quelques reprises dans notre échange. Elle relate une autre anecdote qui la met en présence d'un automobiliste à l'arrêt sur la rue. Elle l'aperçoit qui laisse nonchalamment tomber au sol un verre de café vide, par la vitre ouverte de sa portière. Elle décide non pas de l'invectiver, mais de l'approcher tout doucement. Elle ramasse le verre et le lui tend avec le plus amical sourire possible en lui demandant s'il a « échappé son verre par erreur ». Celui-ci est pris au dépourvu et reprend son verre en s'excusant. Laure concède que ça ne fonctionnerait sans doute pas pour tout le monde. Elle est après tout pleinement consciente qu'elle est petite, a l'air jeune et que sa voix sonne presque comme celle d'une enfant. Elle est donc loin d'apparaître menaçante au premier abord ! La question de son apparence est loin d'être mineure. Elle a appris avec le temps à user de cet air d'innocence pour approcher les gens même les plus rébarbatifs. Ce qui pourrait sembler une faiblesse est désormais une arme redoutable dans l'atteinte de ses buts.

Elle raconte justement qu'en 2005, lorsqu'elle s'était vue remettre le Phénix de l'environnement des mains de Thomas Mulcair - alors ministre de l'Environnement dans le gouvernement du Québec -, elle souhaitait profiter de sa tribune pour lui passer un message concernant sa décision d'autoriser le prolongement de l'autoroute 25, une initiative vertement dénoncée par les milieux environnementaux. Son collègue à Équiterre lui a demandé de ne pas faire d'esclandre devant tout le monde, mais elle lui a répondu qu'elle ne s'empêcherait pas de dire quelque chose : ce serait néanmoins... gentil. Lors de la remise, plutôt que de confronter vivement le ministre, elle lui a « gentiment » fait remarquer, devant tout l'auditoire, « qu'il avait le pouvoir de revenir sur sa décision ». Tout simplement. Sa suggestion n'aura finalement pas été retenue, mais cette attitude - « critiquer avec complicité » -, pleine de respect pour l'être humain avec lequel elle traite, lui aura cependant ouvert les portes du ministre pour d'autres dossiers. C'est, comme elle le soulignait auparavant, une autre manière de changer les choses de l'intérieur. En pénétrant les sphères du pouvoir, elle a désormais une capacité accrue d'influencer, en déposant les messages directement auprès des interlocuteurs qui comptent.

La place de la famille

Pour finir, nous abordons un sujet qu'elle a effleuré plus tôt. Qu'en est-il de la maternité? Quand on est engagée dans des causes qui visent à léguer aux générations futures une planète en santé et une société plus juste, est-ce que le fait d'avoir soi-même des enfants modifie la vision que l'on a du monde? Pour Laure, cette vision du monde n'a certainement pas changé, c'est plutôt la forme que prend son militantisme qui s'est transformée. Avec deux jeunes enfants, Alphée et Colin, il n'est plus question de parcourir la planète comme elle le faisait auparavant. D'autant plus qu'après une séparation qui a semblé douloureuse, elle doit pratiquement les élever seule. Sa fille Alphée a de plus besoin d'une attention particulière, puisqu'elle est atteinte d'une maladie génétique rare qui a fortement ralenti les premières années de son développement moteur. Le père étant réalisateur, il en avait d'ailleurs fait le sujet d'un documentaire intimiste. Pendant un an, il a filmé les intenses efforts de la famille pour offrir à Alphée toute l'attention qu'elle nécessitait pour contourner son handicap et s'intégrer aux autres enfants du milieu scolaire. On comprend aisément que la famille est devenue une priorité et qu'elle fait désormais des choix professionnels qui sont compatibles avec cette valeur. Elle raconte qu'elle a récemment refusé l'opportunité de se rendre à une grande rencontre des acteurs de l'économie sociale à Chamonix et a renoncé à participer à la conférence de Paris sur le climat à la fin du mois de novembre 2015.

What you see is what you get ou... **Ce que vous voyez est ce que vous obtenez**

À la lumière de tout ce qui nous a été donné à voir et à entendre, force est de constater que nous n'avons pas pu déceler de décalage entre les valeurs racontées et la présence physique de la femme qui s'est animée devant nous. Intensité, complicité, candeur, écoute, sollicitude, passion, précision, humour, amour, politesse, attention sont tous des mots qui nous sont venus à l'esprit tout au long de l'entretien. De la première impression jusqu'à la dernière, il nous a semblé que Laure Waridel est véritablement ce qu'elle dégage.

Résumé du cas

Laure Waridel est l'une des pionnières du commerce équitable et de la consommation responsable au Québec. Militante sociale, écrivaine et environnementaliste, elle a porté toutes sortes de chapeaux qui ont fait d'elle une figure relativement connue des Québécois. Elle a été cofondatrice, ancienne présidente et porte-parole d'Équiterre, une organisation qui vise à promouvoir des choix socialement et écologiquement responsables auprès des citoyens, organisations et gouvernements.

Si Équiterre jouit aujourd'hui d'une crédibilité et d'un rayonnement certains, ses débuts, modestes, sont ceux d'une organisation communautaire portée par l'énergie de ses militants. C'est leur apport, comme celui de Laure Waridel, qui a contribué à faire d'Équiterre l'organisation qu'elle est devenue.

En faisant connaître des enjeux sociaux et environnementaux qui ne jouissaient pas du même niveau de visibilité qu'aujourd'hui, Laure Waridel a largement contribué à faire évoluer les mentalités. Par ses actions militantes, par la recherche et l'écriture de livres - *Une cause Café* (1997), *L'envers de l'assiette* (2003), *Acheter, c'est voter* (2005) -, Laure Waridel emploie tous les moyens pour informer et sensibiliser ses concitoyens aux causes qui lui tiennent à cœur.

Si ses convictions la guident depuis le début, c'est dans la rigueur scientifique qu'elle a choisi d'ancrer ses revendications. Ajoutez à cela des talents de vulgarisatrice hors pair et vous obtenez une personnalité redoutablement efficace pour faire passer son message. La grande crédibilité dont Laure Waridel jouit aujourd'hui est ainsi basée sur un parcours multidisciplinaire surprenant qui relie trois pôles : la sociologie, l'environnement et les communications.

Laure Waridel présente aussi tous les attributs d'une personne discrète, ce qui contraste avec la force des convictions qu'elle défend. Son physique - petite taille, souriante, voix aiguë - aurait pu faire douter à plusieurs qu'elle puisse porter son message avec autant de succès. Ce fut tout le contraire. Ses airs angéliques sont devenus un atout important dans sa manière de convaincre et de provoquer le changement : avec force, douceur et respect.

Œuvrant aujourd’hui dans un centre de recherche universitaire - le Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable -, elle insuffle les valeurs qu’elle portait durant son passage dans le monde communautaire.

Cas 12

Jardins Sans Frontières

Cas produit par

Léa Héroux-Mailhot, sous la supervision de la professeure Marlei Pozzebon¹

¹ Léa Héroux-Mailhot est étudiante à la M.Sc. en Gestion en contexte d'innovations sociales à HEC Montréal; Marlei Pozzebon est professeure titulaire dans le Département d'affaires internationales à HEC Montréal. Le cas a été réalisé grâce au financement du département de Management d'HEC Montréal.

*Le monde ne va pas évoluer de son état actuel de crise
en utilisant la même pensée qui a créé cette situation.*

Albert Einstein

Joey El-Khoury et Liza Charbel sont cofondateurs de l'organisation sociale Jardins Sans Frontières (JSF). Après avoir baigné dans l'argent en passant plus de neuf ans à travailler pour une multinationale à Dubaï, le couple décide de partir vers Montréal et de tout recommencer à zéro. Rejetant désormais le style de vie basé sur l'enrichissement personnel, ils souhaitent participer à la création d'un monde durable et juste. Ensemble, ils créent une organisation à but non lucratif, Jardins Sans Frontières, qui traduit la passion des deux entrepreneurs sociaux pour les notions de permaculture et de développement durable. Ils se sentent à leur place. Toutefois, faisant face à de nombreux défis, Joey et Liza perçoivent qu'ils seront peut-être dans l'obligation de mettre de côté certains idéaux et redevenir salariés...

Un brin d'histoire

Joey naît au Liban en 1979. Sa mère est Québécoise et son père, Libanais. C'est dans un contexte de guerre et dans l'instabilité politique qu'il grandit et débute sa vie adulte. Dans cet environnement, on encourage les jeunes à développer leurs habiletés afin d'obtenir un emploi bien rémunéré et sécuritaire, leur permettant de vivre de manière décente et d'aider les leurs. Effectivement, les parents de Joey disposent d'un faible revenu pour vivre et comptent sur l'aide éventuelle de leurs enfants pour les aider à subvenir à leurs besoins. Ainsi, vers la fin des années 1990, Joey s'inscrit à l'université. Malgré la pression de son père pour qu'il se plonge dans des études en médecine, il décide de se diriger vers un baccalauréat en gestion. Se qualifiant d'élève moyen à l'école, ce domaine représente une opportunité, nécessitant moins d'efforts tout en lui assurant un avenir financier stable. Après avoir obtenu

son diplôme en 2001, Joey considère continuer ses études et s'inscrire dans une école québécoise de journalisme. Étant donné ses racines maternelles, il a toujours eu le désir de découvrir le Québec. Pour ce qui est du domaine d'études, il associe le journalisme à un emploi à travers lequel il est possible de voyager et de découvrir de nouvelles cultures. Il s'inscrit donc à l'Université Concordia de Montréal et y est accepté. Son père a toutefois d'autres plans pour lui. En mettant l'accent sur le fait qu'il a payé pour ses études universitaires et que la situation financière de sa famille est précaire, il tente de persuader Joey de se trouver un emploi sans tarder afin d'aider sa famille. Dubaï, ville ayant l'une des croissances économiques les plus rapides au monde, semble être un choix prioritaire pour son père. Joey doit choisir : soit il part pour Montréal étudier dans un champ qui le passionne, ou alors il se dirige vers Dubaï, où il y a de nombreuses perspectives d'emplois pour les jeunes. Un sentiment d'obligation et de responsabilité envers sa famille l'habite et il décide de choisir la deuxième option, en se donnant un objectif de deux ans à passer à Dubaï.

Figure 12.1 **Joey El Khoury et Liza Charbel**



Source: Joey El-Khoury et Liza Charbel.

Liza, elle, naît au Liban dans une famille très confortable financièrement ; elle vit dans l'abondance et le luxe. Lorsque vient le temps pour elle de s'inscrire à l'école et de choisir un domaine, Liza fait part à son père du fait qu'elle souhaite s'acheter un théâtre mobile et voyager à travers le monde. Ce dernier lui répond que, si elle souhaite avoir de l'argent pour acheter sa caravane, elle doit faire des études au préalable. À l'époque, les options d'études au Liban sont limitées, surtout si l'objectif est de bien gagner sa vie. Les alternatives sont l'ingénierie, le droit, la médecine ou la gestion. Son père étant lui-même entrepreneur et homme d'affaires, il considère les études en gestion comme étant la meilleure option. Pour lui, un baccalauréat dans cette spécialité suivi d'un MBA signifie que sa fille aura davantage d'opportunités pour des emplois payants. Pour Liza, il est hors de question de faire des études scientifiques ; cela ne l'intéresse pas du tout. De plus, puisque ses parents financent ses études et qu'elle n'a pas une idée claire de ce qu'elle veut faire, excepté le théâtre, elle entreprend son baccalauréat qu'elle termine aussi en 2001. Après l'obtention de son diplôme, elle décide de suivre vers Dubaï un jeune homme dont elle est tombée amoureuse durant ses études : Joey.

Arrivés dans cette ville à caractère excessif, le jeune couple débute le travail dans la même multinationale. Joey détient un poste dans le développement organisationnel, et Liza, dans le département des ventes et du marketing. Très vite, leur salaire respectif leur permet de s'installer dans un appartement luxueux ainsi que d'avoir un mode de vie bien aisé. Selon Liza, elle vit à l'époque dans un système de consommation inconscient :

Je ne pensais pas à ce que je consommais, à la vitesse où je le faisais et surtout, je n'étais pas consciente des impacts de ma surconsommation. Pour moi, c'était normal puisque j'avais toujours vécu dans le luxe. C'était un mode de vie qui n'était pas à questionner (Liza).

Liza est heureuse : elle est amoureuse et elle a un bel emploi qui la met au défi quotidiennement, ce qui la motive à travailler. Elle travaille de longues journées, mais trouve tout de même le temps d'aller au restaurant, de faire des sorties et de dépenser. Elle vit dans la richesse, elle se gâte, et ça lui plaît.

Pour sa part, Joey ne se sent pas vraiment dans son élément et il ne travaille pas dans le domaine qui l'intéresse. Toutefois, il est capable d'aider sa famille et le confort matériel le satisfait de plus en plus :

Quand j'ai commencé à faire de l'argent, j'ai trouvé ça super intéressant. J'étais dans le début de ma vingtaine et je gagnais 2 000 \$ par mois, alors j'ai embarqué sur le modèle. Au fond, je n'étais pas vraiment heureux et pour combler ce sentiment, je consommais et je m'endettais. J'étais heureux de manière superficielle (Joey).

Malgré leur objectif de ne rester que deux ans à Dubaï, Joey et Liza trouvent une certaine aisance dans leur nouveau mode de vie et les mois défilent devant eux... Après quelques années passées à Dubaï, le couple commence à voyager énormément et à faire des escapades partout dans le monde. Ils se rendent vite compte qu'il est de plus en plus difficile, après chaque voyage, de retourner à Dubaï dans un contexte corporatif strict et demandant. La ville ainsi que le travail leur permettent de vivre confortablement et de satisfaire leurs besoins matériels. Toutefois, les nombreux voyages leur font découvrir l'aventure, la diversité ainsi que la liberté. Ils se rendent compte qu'il existe différentes manières de vivre et qu'il est possible de vivre bien, avec peu.

Le déclic

Jusqu'à présent, le couple n'a fait que du tourisme de masse, passant par de grands hôtels et des restaurants luxueux. Progressivement, ils cherchent à découvrir autre chose, à avoir davantage de contact avec la population locale et à être plus indépendants. Liza et Joey décident alors de partir au Mexique en *backpack* pour pouvoir découvrir le pays de manière autonome, en n'apportant que le nécessaire. Pour Liza, ce voyage est une révélation : *« J'ai ressenti une énorme liberté. Je me suis rendu compte que, quand je vivais à Dubaï, je vivais dans une bulle. Ce voyage a été l'élément déclencheur pour quitter Dubaï. »*

Elle commence rapidement à remettre en question son mode de vie de travail acharné et de course à la consommation. Elle se sent de moins en moins libre dans la culture corporative de Dubaï. Joey, quant à lui,

ressent de plus en plus le besoin de renouer avec ses racines québécoises. Sa mère étant retournée au Québec depuis plusieurs années, il pense sans cesse à aller la retrouver et à rencontrer le reste de sa famille: *«J'avais l'impression que je me divertissais avec le mode de vie à Dubaï, mais je réalisais que je m'endettais et que je vivais un quotidien qui ne m'attirait par vraiment. Je me suis rendu compte que j'avais réellement besoin de découvrir les valeurs québécoises»* (Joey).

Le couple se donne alors un an pour économiser afin de partir pour Montréal, où vit la mère de Joey. Ils vivent plus simplement, afin de rembourser leurs cartes de crédit ainsi que les prêts bancaires liés à leur voiture et à leur logement. Joey se rend compte qu'il n'a pas su épargner en neuf ans de carrière en développement d'affaires pour une multinationale, étant donné ses nombreuses dépenses et le fait qu'il aidait financièrement sa famille au Liban. Par ailleurs, pour Liza et Joey, l'objectif est d'accumuler assez d'argent pour s'inscrire au MBA à temps plein à HEC Montréal. Ils souhaitent se concentrer sur leurs études et faire une pause avec le monde du travail: *«L'inscription au MBA était pour moi une façon simple de sortir du contexte corporatif de Dubaï, de créer une continuité dans mes études en gestion et de pouvoir prendre un peu de recul, sans prendre trop de risques financiers»* (Joey).

Pour sa part, Liza décide elle aussi de faire un MBA pour s'assurer une stabilité financière: *«Il y avait toujours cette peur de manquer d'argent, parce que ça ne m'était jamais arrivé. Juste le fait de quitter et ne plus avoir de plan, c'était inconcevable pour moi. C'est pourquoi j'ai choisi de faire un MBA.»*

L'arrivée à Montréal

Ayant tout laissé derrière et arrivés à Montréal depuis peu, Liza et Joey commencent leurs études. À travers son parcours académique, Joey cherche à multiplier les expériences et les apprentissages. Intéressé de pouvoir toucher à un aspect différent de ce qu'il connaît de la gestion et curieux d'en apprendre plus concernant le développement durable, il entreprend le cours optionnel de Responsabilité sociale des entreprises. Ce cours chamboule sa vision et ses perspectives de la gestion, agissant comme une révélation.

J'ai réalisé qu'en tant que gestionnaire, il n'y avait pas uniquement des perspectives unidimensionnelles et qu'il y avait autre chose que les multinationales et les corporations. J'ai aussi compris que je pouvais être gestionnaire, tout en étant en harmonie avec mes intérêts, mes passions et mes valeurs (Joey).

Il se rend compte qu'il n'a pas besoin de recommencer à zéro; qu'il peut mettre son expérience à Dubaï au profit de ses valeurs personnelles.

Ce que le bagage de Dubaï m'apporte, c'est principalement la structure dans le travail. J'ai appris à être efficace afin de réussir mes objectifs et les résultats que je me fixe. J'ai aussi développé une grande expérience dans la vente, ce qui fait que j'ai aujourd'hui des habiletés en communication et que je sais comment vendre une idée de manière efficace et convaincante. L'expérience de travailler en équipe dans un contexte corporatif a aussi été un apprentissage très constructif (Joey).

Alors, après le MBA, Joey veut donner une nouvelle direction à son cheminement. Le cours de Responsabilité sociale des entreprises lui trotte encore dans la tête, et il souhaite développer davantage ses connaissances en développement durable. C'est donc dans une perspective de développement personnel et d'approfondissement de ses connaissances qu'il s'inscrit au DESS en gestion et développement durable à HEC.

De son côté, durant sa maîtrise, Liza suit un cours d'éthique en tant que cours optionnel. Le travail final consiste à choisir une organisation et de l'analyser d'un point de vue éthique. Elle choisit d'analyser Dubaï, en tant que corporation. C'est à ce moment-là qu'elle prend conscience des problèmes environnementaux et sociaux liés au mode de vie prôné par la ville. Elle se rend compte que Dubaï est une ville de démesure. Le contexte culturel et socioéconomique encourage la surconsommation, engendrant des problèmes sociaux et écologiques importants.

Quand j'ai analysé Dubaï, j'ai réalisé que je faisais partie du problème: je faisais partie de la population qui consommait et qui détruisait l'environnement. À Dubaï, on encourage la consommation et l'excès matériel. C'est quelque chose qui ne se remet pas

en question lorsque l'on vit là-bas. Nous ne sommes pas du tout informés. Je ne savais pas, par exemple, que le recyclage existait. Il y a aussi un énorme problème de surconsommation d'eau et de la malbouffe. C'est donc en faisant ce projet et en analysant mon mode de vie antérieur que j'ai décidé que je ne reviendrai pas dans le marché du travail corporatif (Liza).

Après ce cours, Liza réalise qu'elle n'a plus envie de travailler pour une entreprise ni pour quelqu'un d'autre. Elle souhaite être maîtresse de son destin et à son compte. Elle décide alors de se spécialiser en entrepreneuriat.

Les débuts de Jardins Sans Frontières

C'est dans les utopies d'aujourd'hui que sont les solutions de demain.

Pierre Rabhi

Après la maîtrise, le couple décide de se marier. En cherchant un endroit pour leur lune de miel, Liza découvre une ferme de permaculture au Québec. Ne connaissant pas ce terme, elle débute ses recherches sur le sujet, mais n'arrive toujours pas à comprendre ce que c'est exactement, et cela la tracasse. À la suite de leur lune de miel, elle entreprend de creuser davantage cette notion. Elle voit alors qu'un diplôme de permaculture est offert à l'Université Concordia et elle décide de s'y inscrire, par simple curiosité. Le certificat en Design de Permaculture dure trois mois, mais dès la semaine suivante, Liza en ressort complètement émue: «*Ça a fait exploser mon cœur et ma cervelle.*»

Elle comprend alors que la permaculture sera partie intégrante de sa vie. Pendant ce temps, Joey décide de partir au Mali pour un projet de solidarité internationale avec l'organisme CREDIL. Le programme prend place dans la région du Sahel, caractérisée par des problèmes de désertification, de sécurité alimentaire et de pauvreté. Le mandat qui est donné au groupe consiste à implanter un jardin communautaire permettant de développer la résilience alimentaire de la région. En deux mois et avec des ressources limitées, les participants ainsi

que la communauté locale arrivent à des résultats encourageants. Toutefois, des défis importants au niveau du développement durable demeurent présents, et le groupe doit repartir.

Joey découvre lui aussi une nouvelle passion suite à ce projet : l'agriculture écologique et le développement communautaire : *« C'est grâce à cette expérience avec la communauté de Kamaka, dans la région du Sahel, que j'entreprends mon grand virage vert. »*

Ayant débuté son DESS en gestion et développement durable à HEC avant son départ, il souhaite utiliser son expérience vécue au Mali afin de créditer un de ses cours. Il entreprend donc d'écrire un rapport avec l'aide de ses professeurs, faisant ressortir les défis de gestion de projet et de développement durable auxquels il a fait face durant son voyage. Alors que Joey se met à la rédaction du cas et qu'il avance des réflexions concernant les problématiques de développement durable, Liza lui propose des solutions concrètes faisant appel aux notions de permaculture qu'elle étudie au même moment. Parallèlement, le couple apprend qu'une compétition d'entrepreneuriat social s'organise à Concordia². Saisissant l'occasion qui se présente, ils décident de préparer un modèle d'affaires mettant en commun leurs études en gestion et en permaculture, afin d'offrir des solutions aux problématiques toujours existantes au Mali : *« Nous nous sommes dit : "On a des problèmes et il semble y avoir des solutions. Pourquoi on n'écrit pas un modèle d'affaires, on le présente et on voit ce que ça donne." »* (Joey)

Le plan d'affaires

Les problèmes principaux décelés par Joey au Mali sont l'accès difficile à l'eau ainsi que la spécialisation des systèmes. En étant divisés, les systèmes des plantes, celui de l'eau, des nutriments, du sol ainsi que le système humain entraînent une variété très limitée de produits et demandent un travail intensif de la main-d'œuvre. Selon les entrepreneurs, il est essentiel d'avoir un modèle intégré, systémique et efficace,

2

La compétition d'entrepreneuriat social était présentée par Social Enterprises Group, en collaboration avec The Network for Business Sustainability, HEC Montréal et le Concordia University's David O'Brien Center for Sustainable Enterprise.

s'appuyant sur le fonctionnement de la nature. À travers la permaculture et un modèle d'entreprise sociale, Joey et Liza sont convaincus qu'il est possible d'atteindre des objectifs environnementaux, sociaux et économiques concluants. Cette forme d'agriculture propose des approches novatrices pour les projets de développement agricole.

L'objectif est donc de convertir le potentiel naturel de la région du Sahel en économie locale, à travers les opérations d'une entreprise sociale. En effet, le plan d'affaires propose principalement de se baser sur les principes de permaculture afin de favoriser le développement communautaire durable dans la région du Sahel. Avec un design adéquat de l'espace du terrain, Joey et Liza souhaitent développer un modèle qui permettra à la communauté de subvenir à ses besoins et de favoriser l'économie locale, en optimisant les ressources locales et ce, en harmonie avec l'environnement.

Notre modèle de social business était fondé sur deux éléments centraux: 1) Une structure organisationnelle d'entreprise sociale et des opérations autour d'un 2) mode d'agriculture et de développement innovant, durable et naturel. Ce type d'agriculture, la permaculture, démontre des résultats surprenants dans des écosystèmes arides du monde entier.

Voir l'annexe 12.1 pour le *Business Model Canvas* ainsi que les principes de la permaculture.

Le résultat

Le projet de Liza et Joey gagne la compétition. Bien surpris, mais profondément fiers d'avoir gagné, ils se regardent d'un air interrogateur: «OK... *Qu'est-ce qu'on fait maintenant?*»

Quelques jours plus tard, le couple reçoit un appel du CREDIL, organisme de coopération internationale avec lequel Joey était parti au Mali, qui propose aux entrepreneurs d'implanter leur modèle d'affaires pour donner suite au projet dans cette même région. L'organisme propose le financement nécessaire afin d'y retourner et améliorer ce qui a déjà été fait, à travers la permaculture et le modèle présenté en compétition.

Joey est ravi de cette proposition qui lui permettra de retourner dans la communauté de Kamaka, où il pourra répondre de manière concrète aux enjeux qu'il décrit dans son rapport. Toutefois, afin de recevoir le financement du CREDIL, le projet de Joey et Liza doit être enregistré en tant qu'entreprise. Quelques semaines plus tard, ils décident d'enregistrer Jardins Sans Frontières officiellement en tant qu'organisation à part entière. Ils peuvent désormais partir avec de l'argent en poche, un plan d'action et des ressources. Toutefois, étant donné la guerre au Mali qui a lieu à ce moment-là, le projet est redirigé vers le Sénégal.

Figure 12.2

Liza et Joey, après avoir gagné la compétition d'entrepreneuriat social à l'Université Concordia



Source: Joey El-Khoury et Liza Charbel.

Le premier projet de JSF : le voyage au Sénégal

L'idée était développer un modèle se basant sur les ressources locales, au lieu d'être dépendant à ce qui se trouve ailleurs, que ce soit au niveau des ressources, du financement et des technologies. On a alors

réfléchit avec la population locale dans l'optique de développer un jardin communautaire permettant à la communauté d'être autosuffisante tout en minimisant l'empreinte écologique.

Figure 12.3

Terrain avant le développement du jardin communautaire

Source: Joey El-Khouri et Liza Charbel.

Figure 12.4

Joey et un membre de l'équipe JSF

Source: Joey El-Khouri et Liza Charbel.

On avait une communauté extraordinaire. Il était question de ramener les pratiques ancestrales, les revaloriser. Dans ce sens-là, c'était un projet intéressant parce nous n'étions pas en train d'apporter et d'imposer des techniques qu'on connaissait. C'était plutôt une question d'échange avec la communauté et faire ressortir ce qu'ils savent, de les valoriser et de les mettre en pratique. Pour la communauté, c'était une approche assez particulière venant d'Occidentaux, parce qu'elle était basée sur l'échange et la cocréation (Liza).

Le développement de l'entreprise sociale

Les résultats du voyage au Sénégal sont très positifs et sont extrêmement formateurs pour les entrepreneurs. Ils leur permettent de développer leurs habiletés au niveau de l'agriculture naturelle, en plus de mettre en pratique leur plan d'affaires social. Ils considèrent se rapprocher de plus en plus de leur voie: *«Pour moi, ce type de projet a continué d'ouvrir des réflexions sur le développement durable. L'apprentissage expérientiel est un modèle que j'ai trouvé très intéressant et qui a poussé mon intérêt pour l'éducation et la pédagogie»* (Joey).

Les voyages ont aussi permis à Jardins Sans Frontières d'avoir davantage de crédibilité et de visibilité. À leur retour au Québec, ils considèrent qu'il est maintenant temps pour eux de contribuer au développement communautaire de Montréal. Pour eux, l'écologie est désormais au cœur de la mission de l'entreprise sociale. Les entrepreneurs veulent éveiller les consciences et permettre aux habitants montréalais d'acquérir davantage d'autonomie et de vivre dans une ville aménagée de manière durable. Pour ce faire, la technologie préconisée est *l'usage des mains*. *«Je pense qu'un des problèmes aujourd'hui, c'est qu'on est dans une société de consommation et du jetable: on achète, et si ça ne fonctionne plus, on jette et on remplace. On a complètement perdu l'usage de nos mains. Donc cette technologie-là, nos mains, cette intelligence collective, est mise de côté, et il faut la retrouver»* (Liza).

Liza commence alors à donner des ateliers allant du «fait maison» au développement durable, passant par le design et la conception de jardins à l'agriculture urbaine. Totalement passionnée par ce qu'elle fait, elle cherche à partager ses savoirs avec le plus de gens possible. Elle offre

ces ateliers à contribution volontaire ou gratuitement afin qu'ils soient accessibles à tous et à toutes. Un nombre croissant de personnes assiste aux ateliers, et Liza est appelée à faire des conférences pour partager son expérience en tant qu'entrepreneure sociale. Son récit en inspire plusieurs, et Jardins Sans Frontière prend de l'ampleur. Plus de projets sont développés, incluant la mise en place de trottoirs comestibles à Montréal, la co-fondation d'une association de permaculture au Liban ainsi que l'organisation de voyages éducatifs conscients, permettant aux participants de pratiquer la permaculture et de découvrir de nouveaux modes de vie.

De son côté, se posant toujours plus de questions concernant les voies qu'une société peut prendre pour réaliser une transition vers une culture écologique durable, Joey entreprend un doctorat en sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal. Il enseigne en parallèle deux cours à HEC, soit le cours de Responsabilité sociale des entreprises et celui d'Innovation sociale sur la scène internationale. Étant donné le temps alloué à ses études et à ses cours, Joey investit moins de temps dans l'organisation. Liza prend alors en charge les activités de Jardins Sans Frontières et est énormément sollicitée pour ses ateliers. Elle s'épuise peu à peu et n'arrive pas à faire de ses ateliers et conférences une activité assez rentable pour subvenir à ses besoins.

Les perspectives d'avenir

Après plusieurs années à donner des ateliers et à partager son savoir presque gratuitement, Liza se sent vidée de son énergie et démotivée. Elle ne peut plus travailler autant, de manière volontaire.

Maintenant, c'est soit j'arrête Jardins Sans Frontières ou bien, je le rends économiquement viable. Je suis passée à l'extrême de «je ne veux rien savoir de l'argent, je veux vivre sans argent, je veux me dénouer du système». Mais maintenant, je retrouve ma balance. J'étais dans le luxe et la surconsommation, je suis passée dans l'autre extrême, puis aujourd'hui, je veux faire un revenu pour vivre confortablement et combler mes besoins primaires. Le surplus, je veux le réinvestir dans Jardins Sans Frontières (Liza).

Aujourd'hui, le couple cherche à trouver une solution durable à l'aspect économique de l'entreprise. Les sources de revenus sont minces et aléatoires, et il est maintenant impératif pour Jardins Sans Frontières d'être économiquement viable. Les entrepreneurs vivent un dilemme important sur le plan de leurs valeurs personnelles, entre logique économique et sociale. La question demeure celle-ci : Comment concilier le profit, tout en répondant aux besoins des individus et des communautés plus marginalisés, à Montréal et ailleurs? Selon Liza, l'entreprise est à un tournant : ça passe ou ça casse.

Les dernières années constituent beaucoup d'apprentissages et beaucoup de sacrifices, mais maintenant, c'est le moment de la récolte. Si ça ne se fait pas dans la prochaine année, je pense que je ne pourrai pas continuer avec Jardins Sans Frontières. Si on ne devient pas rentable, je vais devoir retourner sur le marché du travail. Ne plus être entrepreneure, mais devenir employée.

Pour Liza, la perspective de redevenir employée serait un échec à toutes ces années de travail, de volontariat et de développement personnel. Elle veut tout faire pour que Jardins Sans Frontières soit viable. Joey, pour sa part, croit que ce tournant représente une opportunité importante pour l'organisation :

Aujourd'hui, ce que je trouve très intéressant, c'est qu'on a toute la richesse de ce qu'on a appris et fait à Dubaï, plus toute la richesse de tout ce qu'on a fait durant les dernières années. Normalement, si on fait les choses de manière intelligente, ça peut être égal à quelque chose de très solide et très harmonieux. Quelque chose de viable au niveau de nos valeurs et de l'aspect économique.

Joey et Liza seront-ils capables de maintenir un équilibre entre ces visées lucratives et les objectifs d'impact social?

Annexe 12.1

Projets et impacts souhaités**1. Business Model Canvas³**

*Our social business model is currently in its conceptual stage, and stems from the initial collaboration between two HEC Montreal professors and an MBA executive. The team presenting this business plan is driven by its passion to explore creative sustainable development avenues, for the sowing of innovative social entrepreneurial seeds, with the objective of having them blossom into effective and self-sufficient solutions to the vastly complex terrain of social, economical, environmental and cultural challenges that are posed in the field of Biodiversity. The **Kamaka** project began as a social business case study-field research paper, when one of the team members undertook a 3 months specialized agro-environmental community project in the Northern Sahel region of Mali. The core aspect of the team's mandate in the ethnical Bozo village of Kamaka was to implement a community garden for basic nutritional resilience. Other four facets of the work comprised included educational awareness workshops on composting, the plantation of fruit trees, the utilization of mud ovens, as well as that of solar dryers.*

The impacts that we are aiming with the Kamaka project are of three folds.

- 1 **Environmental:** *Permanently regenerating and sustainably developing the environment in desertification stricken areas.*
- 2 **Social:** *Permanently guaranteeing food security in our intervention zones, and in turn eradicating once and for all, all the human consequences that are linked to condition of food precariousness.*
- 3 **Economical:** *Capitalizing on an “abundant” ecosystem in developing a sustainable diversified local economy.*

While it is being demonstrated that an integrated, customized, and natural regeneration and development of the environment can, as proposed by “Natural Farming” principles, yield an “abundant” agriculture that comes in the form of “edible forest gardens”; we however have yet to see

a concrete example of how we can, through sustainably managing the created environmental value, capitalize on our new found “abundance” of fruits, vegetables, and/or medicinal plants (to name but a few), in ways that the community can generate for itself a local economy, or at worse have sovereign control of its food security.

Figure 12.5 **Business Model Canvas**

Customer segment	Offer	Key activities	Key resources	Partner network	
The people of Kamata	Self sufficiency	Permaculture: fishing, rice culture, community garden, water, waste and energy management	The people of Kamaka	Patent capital	
Neighbouring villages	Farmers' market		Volunteers	Impact funds	
Social investors	Constructive effective philanthropy		Farmers market development	Permaculture global network	Foundations
Permaculture students	Permaculture learning site		Permaculture teaching	Social investors Partners	Private sector
Management students	Social business research platform		Social business development		Public sector
Revenue streams	Farmers markets		Educational platform		
Cost structure	Start up	Material	Remunerations		

Source: Joey El-Khouri et Liza Charbel.

Practically, this translates to the community of Kamaka enriching its agricultural knowledge, with “natural farming” principles that emphasize ways to maximize from an environment’s already available natural resources, in designing and implementing the foundations for an “abundant” edible forest garden ecosystem to develop over time, and doing so through their involvement, work and collaboration with the team’s “natural farming” experts.

Again, this journey into the relatively unexplored fundamentals of “natural farming” can, not only secure their nutritional base of rice and fish, but also support them in diversifying their agriculture, and hence what they can permanently and abundantly have at their nutritional, economical, and even medicinal disposal. Having done that, we need to simultaneously look for ways to establish an auto-financing model that would permanently guarantee the financially sustainable preservation of the regenerated and now “abundant” ecosystem.

Simultaneously, an initial successful pilot project in Kamaka will entice other community’s to consider acquiring and learning new “natural farming” agricultural techniques that yield “abundant” produce, as well as ways to sustainably capitalize on the derived socio-environmental and economical value.

2. L’éthique et les principes de la permaculture⁴

Éthique de la permaculture

- › Prendre soin de la terre
- › Prendre soin de l’humain
- › Partager équitablement

Principes de conception

- 1 Observer et interagir
- 2 Collecter et stocker l’énergie
- 3 Créer une production
- 4 Appliquer l’autorégulation et accepter la rétroaction
- 5 Utiliser et valoriser les services et les ressources renouvelables

- 6 Ne pas produire de déchets
- 7 Partir des structures d'ensemble pour arriver aux détails
- 8 Intégrer plutôt que séparer
- 9 Utiliser des solutions à de petites échelles et avec patience
- 10 Utiliser et valoriser la diversité
- 11 Utiliser les interfaces et valoriser les éléments en bordure
- 12 Utiliser le changement et y réagir de manière créative

3. Les activités aujourd'hui

Il est à noter que le plan d'affaires a beaucoup évolué depuis la fondation de Jardins Sans Frontières. Aujourd'hui, l'entreprise sociale offre des ateliers, des formations et des conférences afin de conscientiser et d'informer les individus sur des techniques allant du « fait maison » au « développement durable ». Ces activités cherchent principalement à développer l'autonomie et la résilience de la population. L'organisation offre aussi des ateliers de création d'écosystèmes naturels, urbains ou ruraux en offrant leur expertise au niveau du design et de la permaculture. Finalement, chaque année, depuis maintenant trois ans, Jardins Sans Frontières organise un voyage éducatif conscient dans une région d'Amérique du Sud ou de l'Afrique. Les sujets abordés durant ses voyages sont : l'agriculture naturelle ancestrale, l'alimentation vivante, la construction naturelle, l'énergie renouvelable, le yoga et la méditation, les sons et les mouvements ainsi que la visite de projets permaculturels.

Figure 12.6

Montréal: série d'ateliers Fait Maison, Permaculture et Économies sociales

Source: Joey El-Khouri et Liza Charbel.

Figure 12.7

Montréal, été 2014: les trottoirs comestibles

Source: Joey El-Khouri et Liza Charbel.

Leaders
D'ICI et D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec
et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Dans la même collection

Cinq clés du leadership appliquées à cinq leaders internationaux

Jacqueline Cardinal

ISBN 978-2-7605-4793-3

2017 / 296 pages

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance

Une biographie

Jacqueline Cardinal

ISBN 978-2-7605-4408-6

2017 / 230 pages

Denise Cléroux, la Canadienne de Madagascar

Une biographie

Jacqueline Cardinal

ISBN 978-2-7605-4399-7

2016 / 336 pages

Leaders

D'ICI et D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec
et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Ont collaboré à cet ouvrage

Thierry Beaupré-Gateau
Monique Benoit
Alexandre Berkesse
Ludivine Bernard
Cécile Branco-Côté
Jean-François Collard
Ken de Chadirac
Laurence de Villers
Hatim Fassi-Fihri
Olivia Généreux-Soares
Djahanchah Philip Ghadiri
Léa Héroux-Mailhot
Réal Jacob
Veronika Kisfalvi
George Krump
Véronique Labelle
Laurent Lapierre
Raymonde Lévesque
Chantale Mailhot
Anne-Marie Panneton
Marlei Pozzebon
Emmanuel Raufflet
Cyrille Sardais

Malgré la gigantesque attention qu'ont reçue les « leaders » et le leadership au cours des dernières années, il a rarement été question des acteurs du monde communautaire et associatif. Pourtant, ces personnes, qui travaillent parfois sans ressources, sans autorité, sans statut, parviennent à exercer une influence majeure sur ceux qui les entourent : elles font évoluer des vies, transforment les possibles et impossibles de ceux avec qui elles agissent, changent le monde ou le préservent... Difficile dans ces conditions de leur dénier le qualificatif de « leader ».

Le présent ouvrage propose de remédier à cet oubli et de mettre en valeur douze « leaders » du monde communautaire et associatif en s'intéressant à leur parcours, à leur manière d'agir, de diriger, bref, à leur leadership. Si certains connaissent une relative notoriété, la plupart d'entre eux sont des « leaders » du quotidien, anonymes et pourtant décisifs.

À travers ces douze portraits, cet ouvrage intéressera les enseignants qui cherchent à utiliser des cas pédagogiques de « leaders » issus du monde communautaire et associatif, mais aussi le lecteur qui veut en connaître davantage sur la question du leadership, en dehors du seul monde politique ou de l'entreprise.

Formé en administration à HEC Paris, puis en histoire à l'École des hautes études en sciences sociales, **CYRILLE SARDAIS** est professeur agrégé à HEC Montréal depuis 2006, où il a dirigé le Service de l'enseignement du management de 2012 à 2014. Il a été nommé titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau en septembre 2013. Il fait des recherches sur les dirigeants et s'intéresse principalement au leadership et à la prise de décision.

CHANTALE MAILHOT, M. Sc., Ph. D., est professeure agrégée au Département de management de HEC Montréal. Elle est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Pôle en gestion des entreprises sociales IDEOS. Ses recherches portent sur la transformation sociale dans la perspective de la pratique et sur le management des organisations qui œuvrent à la transformation sociale, aux pratiques et aux effets de ces pratiques.