



Rapport sur les **Forums du futur** 2018-2019



FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



#FutureForums #ForumsduFutur

Table des matières

Mot de la présidente	1
Résumé	3
1.1 Introduction	8
1.2 Définition de l'excellence inclusive et du leadership engagé	11
1.3 Les objectifs du rapport	15
1.4 Mise en oeuvre des consultations des <i>Forums du futur</i>	17
1.5 Les trois leçons principales des <i>Forums du futur</i>	21
1.6 Conclusion : la recherche de l'excellence	49
1.7 Remerciements	52
1.8 À propos de la Fondation Pierre Elliott Trudeau	55

Mot de la présidente

Septembre 2019

Il est aujourd'hui indispensable de partager les fruits de nos recherches avec autant de personnes que possible. Les articles de recherche ne doivent plus s'empoussiérer sur des étagères de bibliothèque. L'excellence en recherche ne peut être atteinte que si certaines pratiques exemplaires sont présentées par les chercheur.e.s et par les institutions qui les forment. Comme nous l'avons appris grâce aux *Forums du futur*, une recherche de qualité doit non seulement servir un objectif, mais elle doit aussi répondre à de nouvelles réalités – qu'elles soient intellectuelles, sociales, culturelles, technologiques, environnementales ou économiques – dans des communautés de tout le Canada et du monde entier. Afin de cibler ces besoins, les chercheur.se.s doivent prendre le temps de tisser des liens et d'entretenir des relations avec les membres de la communauté, d'écouter et d'observer comme le ferait un anthropologue, et surtout,

faire participer la communauté au processus de recherche. Les grand.e.s chercheur.se.s doivent également posséder certaines qualités humaines comme l'écoute active, l'humilité, la conscience de soi, le courage et l'inclusion. Ce sont leur intelligence émotionnelle et leurs expériences de vie qui donnent du sens et de la profondeur à leur recherche. Une recherche de qualité reconnaît et valorise également différentes sources de connaissances comme les traditions orales, les connaissances pratiques et les méthodes d'apprentissage par l'expérience, car il est clair que pour résoudre des problèmes concrets, il est important de trouver d'autres façons de penser et d'agir. La coopération intersectorielle est également un autre aspect important de la recherche en sciences humaines et sociales, car elle permet de renforcer sa portée, son envergure et son impact. Enfin,

une recherche de qualité vise aussi à intégrer des éléments créatifs comme des œuvres d'art dans le partage de ses conclusions, car elle appuie l'idée selon laquelle trouver des manières novatrices et originales d'effectuer des recherches bénéficie à la production du savoir et sa démocratisation. Plus important encore, une recherche de qualité approfondit notre compréhension de la personne que nous sommes, de celle que nous avons été et de celle que nous aspirons à devenir.

Ce sont là des enseignements que nous pouvons tirer des Forums du futur, cette expérience d'écoute et d'apprentissage qui inspirera l'orientation future de la Fondation et son prochain plan stratégique qui vise à mieux servir sa communauté de boursier.e.s, de lauréat.e.s et de mentor.e.s ainsi que la société dans son ensemble.



Pascale Fournier

Présidente et chef
de la direction

Résumé



« Lorsque une personne a le sentiment d'être écoutée, valorisée et qu'elle éprouve un sentiment d'appartenance, c'est là qu'on atteint la cohésion sociale, ou plutôt une excellence qui est inclusive. »

Forums du futur, Moncton

En 2018, la Fondation Pierre Elliott Trudeau a entamé une tournée pancanadienne d'écoute et d'apprentissage sur les thèmes de l'excellence inclusive et du leadership engagé, les *Forums du futur*, auxquels ont participé des centaines de Canadien.ne.s. Ces ateliers consultatifs avaient pour but d'aller à la rencontre de la communauté de la Fondation, de ses partenaires universitaires traditionnels ainsi que des ONG, des entreprises et des gouvernements. Les efforts déployés par la Fondation pour se rapprocher des communautés et aller au-delà de son empreinte traditionnelle ont été couronnés de succès. Une grande majorité de participant.e.s provenait de l'extérieur de la communauté de la Fondation, ce qui représente une première dans l'histoire des événements de la Fondation qui visent une interaction avec le public. Les *Forums du futur* visaient particulièrement à solliciter la participation de Canadien.ne.s d'horizons divers, comme cela est décrit en détail dans ce rapport.

À première vue, la notion d'« excellence inclusive » peut

paraître paradoxale pour certains. La définition même de l'excellence implique l'exclusivité, un point soulevé à maintes reprises par les participant.e.s aux *Forums du futur*. Autrement dit, si une personne est excellente, une autre ne l'est peut-être pas, ce qui, dans un contexte universitaire, est généralement mesuré sous la forme de bonnes notes, de publications, de prix et de bourses. Cet ensemble limité de critères évolue grâce à certaines universités et certains organismes de l'enseignement supérieur qui ont contribué à définir l'excellence inclusive. Traditionnellement, il y a eu un rejet fondamental de plusieurs systèmes de connaissances, ce qui a entravé l'évolution de certaines formes d'excellence dans le contexte canadien. Cela a empêché le Canada de partager avec d'autres juridictions sa position unique en matière d'inclusion et ses étapes importantes vers celle-ci. L'approche du Canada en matière de diversité et d'inclusion constitue un véritable avantage. Dans notre paysage en constante évolution, on reconnaît de plus en plus que l'inclusion ne se fait pas aux dépens de l'excellence, mais plutôt qu'elle

reconnait, encourage et favorise différentes formes d'excellence.

Les *Forums du futur* ont également cherché à connaître les perspectives des Canadien.ne.s sur la notion de leadership engagé, une idée proposée par des membres de la communauté de la Fondation. Alors que le leadership est souvent associé au monde de la politique ou à celui des affaires, nous sommes en réalité entourés par des leaders qui travaillent jour et nuit dans nos communautés, dans nos universités et dans d'autres institutions. Les leaders engagé.e.s peuvent s'inscrire dans des hiérarchies traditionnelles, mais ils et elles se distinguent par des qualités comme une forte intelligence sociale, un esprit de collaboration, une ouverture au changement et un engagement envers l'inclusion d'une multitude de voix, afin de parvenir à une destination potentiellement nouvelle et différente.

Dans le contexte des *Forums du futur*, les participant.e.s ont été divisé.e.s en petits groupes de travail, généralement composés de quatre ou cinq personnes, et on leur a demandé de réfléchir aux questions suivantes :

Qu'est-ce que l'excellence inclusive?

Comment la société canadienne a-t-elle exclu certaines formes de savoir ?

Comment les inégalités sociales influencent-elles la production et l'utilisation du savoir ?

Comment la production du savoir peut-elle être utilisée pour promouvoir l'excellence inclusive ?

Qu'est-ce qu'un.e leader engagé.e?

Qu'est-ce que le leadership engagé signifie pour vous?

Comment les leaders peuvent-ils, elles s'assurer que davantage de voix individuelles différentes soient entendues?

De quelles façons les leaders peuvent-ils,elles réussir à promouvoir des changements collectifs positifs ?

Cette série de questions a encouragé les discussions sur l'impact des pratiques de leadership et a permis à la Fondation de recueillir des idées sur la manière d'améliorer ses interactions avec les Canadien.ne.s, de découvrir des pratiques exemplaires et de recueillir des idées sur les façons d'aider les boursier.e.s à devenir des leaders engagé.e.s.

L'art et la créativité ont joué un rôle important, orientant les conversations et offrant souvent des démonstrations concrètes et visibles des idées abordées. Les observations de chaque groupe de discussion ont été enregistrées afin d'être retranscrites et analysées, et ont ensuite servi de pièce centrale pour la création du rapport de cette consultation publique.

Comme mentionné tout au long de ce rapport, la Fondation a beaucoup

appris tout au long du processus des *Forums du futur*. Trois principales conclusions se démarquent, et elles se subdivisent comme suit :

1 La diversité, l'inclusion et la réconciliation

Augmenter l'exposition de la Fondation à une variété de personnes et d'idées

Reconnaître et valoriser différentes formes de connaissances comme éléments clés pour atteindre l'excellence inclusive

Avoir une meilleure représentation des groupes défavorisés de la population dans le programme de bourse de la Fondation

2 Investir dans des leaders de la communauté

Les qualités qu'un.e leader devrait posséder : l'écoute active, l'humilité, le service, la conscience de soi, le courage, l'inclusivité et l'intelligence émotionnelle

Le leadership est issu d'un effort collectif

Investir dans la recherche qui a un impact mesurable et positif sur les communautés

3 L'innovation, l'art et le partage des connaissances de façon différente

La démocratisation des savoirs : un meilleur accès aux connaissances pour tous

Du soutien pour une approche plus participative à la recherche

Les œuvres d'art pour faciliter les conversations difficiles

La Fondation est non seulement déterminée à inscrire l'excellence inclusive et le leadership engagé dans ses pratiques, mais également à promouvoir ces deux concepts progressistes qui célèbrent la diversité du Canada au profit de la recherche en sciences humaines et sociales. Grâce au renouvellement de ses programmes, la Fondation devient un organisme subventionnaire qui ne se limite pas à la remise de bourses, mais qui constitue un tremplin pour les chercheur.se.s afin de devenir des leaders qui auront un véritable impact dans leurs organisations et leurs communautés.

Les conclusions exposées dans ce rapport, qui sont issues des idées présentées sous forme de mots et d'œuvres d'art lors des *Forums du futur*, montrent la façon dont la Fondation, les organisations semblables et les Canadien.ne.s en général peuvent reconnaître les avantages de la diversité et de l'inclusion. Il existe, d'un océan à l'autre, un désir d'entendre plus de voix dans le dialogue national, dans les milieux universitaires et au-delà. La Fondation reste inébranlable dans sa détermination à soutenir la recherche effectuée par les boursier.e.s et les compétences

en leadership de ces dernier.e.s,
en reconnaissant que les leaders
d'aujourd'hui, dans n'importe quel
domaine, sont plus en mesure d'avoir
un véritable impact s'ils.elles sont
à la fois inclusif.ve.s et engagé.e.s.
C'est dans cette optique que les
conclusions des *Forums du futur*
ouvrent la voie afin que les nouvelles
générations de boursier.e.s atteignent
de nouveaux sommets en attirant
l'attention sur différentes perspectives
et formes de savoir, au profit de tous
les Canadien.ne.s et du monde.

1.1 Introduction



« Si nous voulons être des leaders vraiment inclusif.ve.s, nous devons écouter les personnes qui ne nous parlent pas encore. Nous devons écouter les personnes marginalisées. »

Cette citation d'un boursier Pierre Elliott Trudeau, partagée lors des *Forums du futur* à Edmonton en septembre 2018, est particulièrement brillante. Elle identifie non seulement le besoin vital de la part de la Fondation de prioriser la diversité et l'inclusion au sein de sa communauté – ce qui a été un thème récurrent des nombreuses conversations qui se sont tenues entre septembre 2018 et mars 2019 –, mais elle met également en lumière la raison principale qui a initialement poussé la Fondation à organiser une tournée d'écoute et d'apprentissage.

En septembre 2018, la Fondation Pierre Elliott Trudeau a officiellement lancé l'un des projets les plus ambitieux de ses seize ans d'existence. Les *Forums du futur* étaient une tournée de sept mois qui s'est rendue dans chaque province et territoire du Canada. L'objectif de cette tournée était de discuter avec des membres actif.ve.s et ancien.ne.s de la Fondation et des représentants d'une variété de communautés et industries externes pour parler des meilleurs moyens de

prioriser et d'intégrer la diversité et l'inclusion au sein des pratiques de la Fondation. Les *Forums du futur* se sont rendus dans 20 communautés canadiennes et ont totalisé 23 ateliers et 450 participant.e.s. Les opinions et les idées que nous avons entendues dans chacun de ces ateliers sont présentées tout au long de ce rapport. Quatre-vingts pour cent des personnes qui ont partagé leur précieux temps avec nous étaient des gens qui ne sont pas membres de la communauté et qui venaient de secteurs variés : 44 % venaient du milieu universitaire, 27 % d'ONG, 17 % de secteurs publics et parapublics, et 10 % du secteur privé. Les *Forums du futur* ont également rassemblé beaucoup de participant.e.s venant de communautés qui traditionnellement ne prennent pas part aux activités de la Fondation, ainsi que des membres du public dont on n'entend pas toujours la voix dans de telles discussions, y compris des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits, des personnes handicapées, des membres de communautés racialisées et des mouvements et associations communautaires. Il convient de noter que 56 % des participant.e.s étaient des femmes, 41 % des hommes et que les 3 % restants avaient une identification de genre différente ou ont préféré ne pas répondre. Au cours de ces consultations, les participant.e.s ont généreusement consacré une partie de leur journée

à parler des deux principaux thèmes des *Forums du futur* : l'excellence inclusive et le leadership engagé. En faisant preuve d'écoute active, les membres de l'équipe de la Fondation ont rassemblé des idées sur la façon dont la Fondation peut mieux s'engager envers les Canadien.ne.s et appliquer de meilleures pratiques qui contribueront au développement d'une boîte à outils pour aider les boursier.e.s à devenir des leaders engagé.e.s dans leurs institutions et leurs communautés.

La Fondation souhaite désormais partager les réflexions, commentaires et suggestions qu'elle a reçus au cours des derniers mois dans ce rapport sur les *Forums du futur*, rapport qui identifie les concepts généraux qui orienteront le développement de son nouveau plan stratégique. Ce document explique les origines des concepts d'excellence inclusive et de leadership engagé,

précise les objectifs du rapport sur les *Forums du futur*, présente la démarche et les méthodes utilisées lors des *Forums du futur*, et partage trois grandes leçons tirées de cette tournée.

Comme le montre le rapport, en 2019, l'excellence académique – que ce soit l'apprentissage, la recherche, l'engagement communautaire ou la gouvernance – dépasse largement les critères quantitatifs comme les tests standardisés ou la moyenne pondérée cumulative. Des aspects qualitatifs – les qualités personnelles et les contributions générales des boursier.e.s – doivent être davantage pris en compte. Plus important encore, produire des recherches qui ont un impact sur les communautés du Canada et celles à l'étranger devrait être une priorité en enseignement supérieur et est, en fin de compte, ce qui définit vraiment l'excellence.





1.2 Définition de l'excellence inclusive et du leadership engagé

Bien que certains milieux universitaires puissent être familiers avec les notions d'excellence inclusive et de leadership engagé, il est important de souligner que le grand public ignore, dans l'ensemble, leur existence ou le fait que celles-ci modèlent les politiques au sein de nombreuses organisations et institutions dans le secteur universitaire et les entreprises privées. Cette section porte sur les origines de ces concepts et la façon dont ils sont définis par la Fondation.

La notion d'excellence inclusive a été lancée en 2005 par l'Association of American Colleges & Universities (AAC&U), en réponse aux décisions alors récentes de la Cour suprême sur l'action positive. Ces décisions appelaient les collèges et universités à relier les valeurs et les efforts en éducation afin de favoriser une plus grande inclusion, et ce, de manière plus fondamentale et globale que jamais.¹ L'AAC&U définit l'excellence inclusive à l'aide de quatre éléments principaux :

1 **une concentration sur le développement intellectuel et social des étudiant.e.s;**

2 **un développement et une utilisation ciblés des ressources organisationnelles pour améliorer l'apprentissage des étudiant.e.s;**

3 **une attention aux différences culturelles que les étudiant.e.s apportent à l'expérience éducative et qui contribuent positivement à celle-ci;**

4 **une communauté accueillante qui fait participer toute sa diversité au service des étudiant.e.s et de l'apprentissage organisationnel.²**

Universités Canada fait un usage explicite de l'excellence inclusive comme force motrice du changement institutionnel, comme en témoigne son engagement public envers sept *Principes d'excellence en matière d'inclusion*³. Ces principes, qui viennent compléter les principes de l'AAC&U sur l'éducation autochtone et les initiatives internationales comme la campagne *HeForShe* des Nations Unies, reconnaissent l'importance capitale d'une diversité d'identités et de pensées pour bâtir un Canada novateur, prospère et inclusif.⁴ De plus, les trois organismes

¹ WILLIAMS, Damon A., Joseph B. BERGER et Shederick A. MCCLENDON. 2005. Toward a Model of Inclusive and Change in Postsecondary Institutions. https://www.aacu.org/sites/default/files/files/mei/williams_et_al.pdf

² *Ibid*

³ Universités Canada, *Principes d'excellence en matière d'inclusion*. 2017. <https://www.univcan.ca/media-room/media-releases/universities-canada-principles-equity-diversity-inclusion/>

⁴ *Ibid*

de financement de la recherche au Canada – les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) – adoptent également l'excellence inclusive comme modèle pour leurs plans stratégiques, qui visent à renforcer l'accès équitable et inclusif au soutien à la recherche.

La notion de leadership engagé vient du secteur privé et a plus récemment été utilisée par une plus grande variété d'industries et de secteurs. En 2014, une étude indépendante menée par AON Hewitt, une entreprise d'experts-conseils spécialisée dans le capital humain et la gestion, a révélé que les entreprises qui atteignaient des niveaux d'engagement de premier quartile et des résultats financiers supérieurs à leurs pairs avaient un point commun : *des leaders engagé.e.s.*⁵ L'étude indique que les leaders engagé.e.s se distinguent par certaines caractéristiques : une expérience formatrice précoce, une tendance à partager un ensemble de convictions sur le leadership (c.-à-d. leur responsabilité envers les personnes dirigées) et une tendance à manifester des comportements qui encouragent la participation des

autres (c.-à-d. qu'ils.elles stimulent les autres et gardent les gens concentrés sur l'objectif et la vision en faisant preuve d'une positivité contagieuse).⁶ Le leadership en tant que vision est également devenu le point de mire de différents programmes de formation au Canada. Par exemple, le Centre des arts de Banff offre un programme intensif de leadership, qui consiste en une expérience de 4 à 5 jours pendant laquelle les participant.e.s rencontrent des leaders visionnaires à l'échelle internationale, des intervenant.e.s et des enseignant.e.s, et ils.elles apprennent à concevoir de nouvelles façons de penser et agir afin de créer des initiatives et des institutions ciblées.⁷ À Montréal, la Fondation Jeanne Sauvé a élaboré un programme similaire, le programme de leadership public, qui invite des jeunes leaders du Canada et du monde entier âgé.e.s de 25 à 30 ans à vivre et travailler ensemble et à trouver des solutions, par le développement de projets dont les répercussions sont positives, à des problèmes d'importance internationale.⁸ Plus récemment, à l'automne 2016, l'Université Concordia a lancé le Programme des chercheur.se.s engagé.e.s qui est destiné aux doctorant.e.s et qui

⁵ OEHLEN, Ken, Lorraine STOMSKI et Magdalena KUSTRA-OLSZEWSKA. 2014. What Makes Someone an Engaging Leader. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader>

⁶ *Ibid*

⁷ <https://www.banffcentre.ca/leadership-intensives>

⁸ <https://jeannesauve.org/fr/piliers/programme-de-leadership-public/>

est conçu pour combler le fossé entre les universitaires et le grand public et, plus particulièrement, pour encourager les chercheurs à partager leur passion et leurs recherches émergentes à un cercle plus large de personnes.⁹

Dans ce contexte d'engagement renouvelé des universités canadiennes et d'autres organisations similaires, la Fondation Pierre Elliott Trudeau a encouragé et facilité des discussions sur les thèmes de l'excellence inclusive et du leadership engagé au cours des *Forums du futur*. Les conclusions tirées de ces discussions contribuent non seulement de façon importante à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique, mais elles orientent également la Fondation à mesure que celle-ci devient un incubateur de nouvelles manières de penser et d'agir.

⁹ <https://www.concordia.ca/sqs/public-scholars/about-the-program.html>



1.3 **Les objectifs du rapport**

Les objectifs du rapport sont doubles :

La Fondation souhaite partager ses conclusions avec les participant.e.s des *Forums du futur*, avec les membres de sa communauté et avec le public. Le fait de partager ce savoir, et de redonner à ceux. celles qui se sont si généreusement porté.e.s volontaires pour témoigner de leurs expériences professionnelles et personnelles, correspond à la philosophie de la Fondation Pierre Elliott Trudeau de rendre le savoir plus accessible.

Ce rapport inspire et oriente l'élaboration du nouveau plan stratégique de la Fondation, dont l'objectif est de mieux outiller ses boursier.e.s afin qu'ils.elles aient une véritable influence dans leurs organisations et leurs communautés. Les programmes renouvelés de la Fondation seront conçus de façon à permettre aux boursier.e.s de développer des qualités de leadership ainsi que pour les préparer à la vie après leurs études, que ce soit dans le milieu universitaire, le secteur privé ou ailleurs.



1.4 Mise en oeuvre des consultations des *Forums du futur*



Méthodes : organisation et déroulement des *Forums du futur*

Les *Forums du futur* se sont rendus dans l'ensemble des provinces et territoires du Canada et ont regroupé 450 participant.e.s au total. En s'appuyant sur le réseau de membres actif.ve.s et ancien.ne.s de la communauté de la Fondation ainsi que sur des partenaires externes, des invitations ciblées ont pu être envoyées à des personnes de divers secteurs. Les efforts déployés pour nous rapprocher des communautés de pratique au-delà de la communauté traditionnelle de la Fondation ont été couronnés de succès. En effet, 80 % des participant.e.s (364) ne faisaient pas partie de la communauté et ont consacré une demi-journée à discuter et à partager des idées sur l'excellence inclusive et le leadership engagé.

Une variété de Canadien.ne.s ont également participé aux discussions des *Forums du futur* : 11 % des participant.e.s se sont identifié.e.s comme membres d'une minorité visible, 9 % comme membres des Premières Nations, des Inuit.e.s ou des Métis.ses, 5 % de la communauté LGBTQ2+, 4 % des nouveaux immigrant.e.s et 3 % des personnes handicapées. Les proportions pour chacune de ces catégories pourraient être plus importantes étant donné que 30 % des participant.e.s ont préféré ne pas répondre à notre question du

sondage d'inscription sur l'identité de groupe minoritaire. 26% des participant.e.s ont indiqué, pour leur part, ne faire partie d'aucune des cinq catégories de groupe minoritaire comprises dans le sondage.

L'utilisation de la création artistique était au cœur des ateliers des *Forums du futur*, non seulement comme outil de facilitation mais également lors des discussions elles-mêmes. L'intégration de l'art dans les *Forums du futur* a été suggérée par le comité d'orientation des membres de la communauté, notamment des mentor.e.s de la Fondation. Au début, les arts plastiques devaient uniquement servir d'activité pour briser la glace. Cependant, la création artistique à chaque table de discussion a pris un rôle déterminant pour orienter la conversation et offrir une preuve tangible des idées générales abordées au cours des ateliers.

En pratique, les participant.e.s aux *Forums du futur* ont été divisé.e.s en petits groupes de travail généralement composés de quatre à six personnes. On leur a demandé de concentrer leur discussion sur les thèmes de l'excellence inclusive et du leadership engagé, comme cela est indiqué ci-dessous. Les participant.e.s ont reçu du matériel de base d'arts plastiques et ont été prié.e.s d'illustrer leurs idées à titre individuel ou en groupe. En pratique, ces processus de création et leurs résultats (dont les collages, les dessins et les groupes

de mots) sont devenus un élément essentiel des discussions de groupe ainsi que des comptes rendus en fin d'atelier.

Ces conversations portaient sur les questions suivantes, qui se trouvaient dans un livret remis à tous les participant.e.s :

Qu'est-ce que l'excellence inclusive ?

Comment la société canadienne a-t-elle exclu certaines formes de savoir ?

Comment les inégalités sociales influencent-elles la production et l'utilisation du savoir ?

Comment la production de connaissances peut-elle être utilisée pour promouvoir l'excellence inclusive ?

Qu'est-ce qu'un.e leader engagé.e ?

Qu'est-ce que le leadership engagé signifie pour vous ?

Comment les leaders peuvent-ils elles s'assurer que plus de voix individuelles différentes soient entendues ?

De quelles manières les leaders peuvent-ils.elles favoriser des changements collectifs positifs ?

Pascale Fournier, présidente et chef de la direction de la Fondation, a animé tous les ateliers des *Forums du futur* et était généralement accompagnée de deux membres du personnel de la Fondation

qui s'occupaient de la logistique, rassemblaient des photos et des vidéos, préparaient et publiaient du matériel sur le site et les médias sociaux de la Fondation, et aidaient à animer les discussions entre les participant.e.s. Lors de chaque événement, Pascale Fournier invitait chaque groupe à désigner un.e rapporteur.se pour faire part des conclusions auxquelles il était arrivé à la suite des discussions à sa table. De communauté en communauté et de groupe en groupe, ces comptes rendus oraux allaient d'explications sur les créations artistiques à des descriptions exhaustives sur les conclusions tirées en fonction des directives de discussion sur l'excellence inclusive et le leadership engagé. Ces présentations sommaires ont été enregistrées et retranscrites à des fins d'analyse par la Fondation.

Méthodes : l'analyse des données

Analyse statistique des profils des participant.e.s par catégorie d'identification (à l'aide de données d'inscription recueillies via le site Eventbrite, qui servait d'outil d'inscription pour tous les événements).

Analyse quantitative du contenu : identification des mots et phrases les plus couramment utilisés par les participant.e.s à propos des thèmes d'excellence inclusive et de leadership engagé.

Analyse qualitative du contenu : analyse des thèmes importants émergeant des enregistrements retranscrits des consultations, des notes figurant dans les livrets des participant.e.s et de leurs créations artistiques. Nous avons identifié les réponses les plus importantes des participant.e.s aux questions qui leur avaient été posées au sujet de l'excellence inclusive et du leadership engagé.

L'analyse qualitative du contenu a également été guidée par les questions suivantes :

Pouvons-nous voir des points communs dans les perceptions de l'excellence inclusive et du leadership engagé? Des différences?

Pouvons-nous classer l'information par champ lexical? Par domaine ou selon les affiliations des participant.e.s ?

De quelle façon les données nous permettent-elles de représenter ou d'ajuster la mission et la vision de la Fondation? Nous donnent-elles des orientations concrètes pour l'avenir?



1.5 Les trois leçons principales des *Forums du futur*



La Fondation a beaucoup appris à travers le processus des *Forums du futur*. Trois principales conclusions se démarquent :

- 1** **L'importance de veiller à ce que les pratiques favorisant la diversité, l'inclusion et la réconciliation soient un élément central des pratiques de la Fondation;**
- 2** **la valeur de l'investissement dans des leaders qui s'engagent et s'impliquent dans leurs communautés et leurs institutions;**
- 3** **L'importance du partage des connaissances et des pratiques artistiques comme moyens d'expression favorisant l'apprentissage et l'innovation.**

Chacune de ces leçons sera elle-même divisée en sous-sections. Des citations évocatrices et des photos des créations conçues par les participant.e.s lors des ateliers seront utilisées afin de présenter nos conclusions et pour faciliter la lecture de ce rapport .

1 **La diversité, l'inclusion et la réconciliation dans les pratiques de la Fondation**

Nous croyons que les questions de diversité et d'inclusion sont importantes pour le Canada. Les *Forums du futur* nous ont permis de mieux comprendre la diversité et l'inclusion, la valeur de la

communication avec des groupes que l'on entend moins souvent dans des discussions à l'échelle nationale, des définitions pratiques d'excellence et divers modes de savoir. Comme cela est indiqué ci-dessous, notre analyse des discussions des *Forums du futur* a abouti à trois actions qui peuvent contribuer à répondre aux questions d'inclusion, de diversité et de réconciliation :

Accroître l'exposition de la Fondation à une variété de personnes et d'idées

Les chercheur.se.s en sciences humaines et sociales doivent posséder une compréhension approfondie du contexte social de leur recherche et ont besoin d'être exposé.e.s à une multitude de personnes et de points de vue. Comme un participant à l'un des ateliers de Whitehorse l'a déclaré :

« L'un des plus grands problèmes que nous avons en tant qu'êtres humains est notre tendance à réunir des personnes qui partagent les mêmes opinions. La ségrégation fait peur car elle augmente la probabilité de ne pas voir au-delà de notre propre groupe. »

Une observation similaire a été formulée par une participante des *Forums du futur* à Charlottetown. Elle a remarqué qu'une telle approche devrait commencer en écoutant et en invitant ceux que l'on n'entend pas souvent : *« Nous devons regarder autour de la table pour voir quelles sont les voix absentes des discussions, mais qui devraient être représentées, car l'inclusion est davantage un exercice actif. »* Ces déclarations similaires trouvent écho auprès de la Fondation, qui reconnaît que des mesures sont nécessaires pour garantir une plus grande inclusion et une plus grande diversité dans sa communauté.

Des commentaires émis par des participant.e.s de tout le pays ont réitéré l'idée selon laquelle nous avons le devoir d'écouter les personnes qui se trouvent en marge de la société. En même temps, ce message répété souligne que la Fondation a besoin de veiller à ce que les boursier.e.s et les chercheur.se.s écoutent attentivement les communautés qui font l'objet de leurs recherches, car leurs expériences et leurs voix sont ce qui font d'elles des mobilisatrices de savoir. Comme l'a fait remarquer une participante de Fredericton : *« Une mobilisation réelle et percutante des connaissances provient de la participation des personnes concernées par la recherche. Ce sont elles qui sont réellement les meilleures mobilisatrices de savoir. »*

Nous écoutons-nous les uns les autres, ou écoutons-nous uniquement nos propres sources d'information et les informations que nous voulons entendre? Si nous voulons sortir de cette complaisance, nous devons écouter des personnes itinérantes, des victimes de violence conjugale, des jeunes, des autochtones, etc. »

De même, un participant de Saint-Jean de Terre-Neuve a partagé le point de vue suivant : *« Que l'on parle d'enjeux sociaux ou de politique, on doit être sensible aux expériences vécues par les gens et s'assurer d'entendre ce qu'ils ont à dire. On ne se rend pas compte parfois que l'on exclut des gens ou qu'il existe des obstacles qui empêchent leur participation, car on ne saisit pas tout. »* Une autre participante de Moncton (N.-B.) a déclaré :

« Lorsqu'une personne a le sentiment d'être écoutée, valorisée et qu'elle éprouve un sentiment d'appartenance, c'est là qu'on atteint la cohésion sociale, ou plutôt une excellence qui est inclusive. »

Au cours des *Forums du futur*, de nombreux participant.e.s ont affirmé que les chercheur.se.s universitaires devaient passer plus de temps

à établir des relations avec les communautés, en précisant qu'il était nécessaire de mieux écouter et observer, et d'être ouverts à la réorientation de la recherche en fonction de ces observations. Comme l'a mentionné une participante de Vancouver : *« L'excellence vient du fait de ne pas toujours avoir la bonne réponse. Les universitaires n'ont souvent pas la bonne réponse, et c'est ce qui les pousse à effectuer leurs recherches. Ce n'est jamais noir et blanc. Les choses sont complexes. »*

La Fondation estime que, dans le cadre de la recherche universitaire de haut niveau, un élément clé de la compréhension du contexte social comprend l'écoute des personnes qui adhèrent à des opinions divergentes. En prenant connaissance d'une variété de points de vue, une participante de Vancouver a constaté que nous finissons par contribuer à l'enrichissement du débat, que nous apprenons à nous sentir à l'aise avec ce qui nous met mal à l'aise et que cela débouche à terme sur des recherches de meilleure qualité : *« Il est essentiel [pour nous] d'établir un dialogue constructif avec des personnes qui ont des opinions différentes et d'être capable de changer d'avis au besoin. »* Parallèlement, la même idée a été partagée à Vancouver, où un participant a déclaré : *« Il est important d'échanger sur des idées que nous n'aimons pas entendre. Si*

nous ne le faisons pas, alors elles se diffuseront sur d'autres plateformes. » À Regina, une participante a dit :

« Les moments désagréables sont un signe que nous sommes prêts à accepter les échecs comme faisant partie intégrante du processus afin d'atteindre les objectifs qui nous tiennent vraiment à cœur. »

Reconnaître et valoriser différentes formes de savoir comme élément clé pour atteindre l'excellence inclusive

L'excellence est un mot qui peut être à la fois inspirant et intimidant. Pour citer un participant d'Edmonton : *« L'excellence implique l'exclusion : si une personne est excellente, alors une autre personne n'est peut-être pas excellente. Et une grande partie de notre discours sur les campus universitaires concerne ce qu'est l'excellence. »*

Les discussions des *Forums du futur* ont exploré cette notion en profondeur. Certain.e.s pensent que la raison pour laquelle l'excellence semble hors de portée pour tant de personnes est que ceux que nous considérons comme ayant du succès et du mérite sont généralement des gens qui sont déjà favorisés dans le

système. Comme une participante de Toronto l'a mentionné :

« l'excellence a été définie par ceux et celles qui étaient déjà considéré.e.s comme excellent.e.s »

Des participant.e.s ont déclaré que cette situation avait été aggravée par le fait que « *la société a privilégié certaines langues par rapport à d'autres, certaines sources de savoir par rapport à d'autres et certaines histoires par rapport à d'autres* », un point évoqué spécifiquement à Victoria. Ils et elles ont donc affirmé que nous devons nous montrer plus critiques envers les structures qui expriment des connaissances et leurs origines philosophiques.

Une approche déjà établie ou débattue dans certaines institutions définit l'excellence inclusive comme ne concernant pas simplement l'inclusion de plus de voix dans la conversation ou de plus de personnes dans la définition de l'excellence, mais plutôt un changement total de la définition de l'excellence. Beaucoup de participant.e.s aux *Forums du futur* ont remarqué que l'excellence n'a pas été inclusive historiquement, ce qui signifie qu'il faut redéfinir les paramètres de l'excellence même. Par exemple, une participante de Kingston a déclaré :

« La diversité ne concerne pas seulement les différences visibles. Elle implique aussi différentes manières de penser. »

De même, un participant de Toronto a mentionné que « *l'excellence est liée à la résolution de problèmes du monde réel* ». Cette perspective était aussi partagée par un participant de Québec : « *L'excellence ne se limite pas à des bonnes notes. Cela implique également un engagement envers la communauté.* » Nous devons « *redéfinir le terme "intellectuel" pour tenir compte des personnes de tous les horizons qui possèdent certaines connaissances* », selon une participante d'Edmonton.

Pour atteindre ce but, nous devons commencer à valoriser d'autres sources de savoir comme « *la tradition orale, les savoirs traditionnels, les savoirs de la terre, les compétences pratiques, l'apprentissage par l'expérience et la représentation artistique* », comme cela a été suggéré à Winnipeg. Les participant.e.s ont systématiquement souligné la nécessité d'une plus grande inclusion des peuples autochtones et de la reconnaissance des cultures et des savoirs autochtones comme éléments essentiels dans le contexte de réconciliation entre les membres des Premières Nations et l'ensemble des Canadien.ne.s. On retrouve cette idée

dans les nombreux commentaires relevés aux *Forums du futur* :

« Au Canada, les systèmes des savoirs autochtones sont systématiquement exclus. Le Canada a la responsabilité de prendre en considération les savoirs des peuples qui se trouvaient initialement sur ces terres. Cela représenterait une forme de démocratisation des savoirs. »

Victoria

« Nous ne valorisons pas les savoirs qui ont permis à notre peuple de survivre pendant 500 ans, en construisant ses propres bateaux, en bâtissant ses propres maisons, en apprenant à pêcher, à naviguer grâce aux étoiles, à cultiver ses propres légumes et à prendre soin de son bétail. Ce sont des savoirs informels et indispensables à notre survie, mais ils n'ont jamais

reçu la place que nous donnons à la religion formelle. »

Saint-Jean de Terre-Neuve

« Je crois qu'il est vraiment important de savoir que, lorsque nous parlons d'un.e expert.e, il y a également des expert.e.s parmi nos aîné.e.s. L'expertise n'est pas toujours une question de réussite universitaire. Les expert.e.s peuvent être des gens qui sont bons avec les enfants, doués avec la terre, la chasse, l'art, la musique ou autres. Ils ou elles ne possèdent peut-être pas les diplômes universitaires, mais ont l'équivalent grâce à leur talent dans un domaine particulier. Il en va de même pour les créations des femmes, que la société considère comme de l'artisanat. Pourquoi ne pourraient-elles pas être des œuvres d'art? Car c'est la même énergie, le même esprit qui va dans

la confection de tous ces objets.»

Yellowknife

Le thème commun qui ressort de ces commentaires est que, en reconnaissant les savoirs autochtones comme éléments fondamentaux et valorisés de la culture et de la société canadiennes, nous pouvons contribuer à la réconciliation entre les peuples autochtones et l'ensemble des Canadien.ne.s. Un apprentissage important pour la Fondation, en tant qu'institution, est que la prochaine génération de leaders qu'elle encourage devrait écouter et respecter ce processus historique et y contribuer.

Au Nunavut, un autre élément crucial des systèmes de savoirs autochtones a été évoqué, notamment pour ce qui est du Nord : «*Davantage de Canadien.ne.s doivent comprendre l'histoire du Nord*», a déclaré un participant. Il n'y a pas d'université au Nunavut ou dans les Territoires du Nord-Ouest. L'université du Yukon s'apprête à devenir la première université dans les territoires au printemps 2020. Conscient que la formation postsecondaire est essentielle au tissu économique, intellectuel et social de la région, le gouvernement du Nunavut a encouragé le Collège de l'Arctique du



«*La réconciliation est comme une fenêtre. Un peu de lumière est passée, nous pouvons voir ce qui s'est passé au cours de cette période de cent ans, nous pouvons commencer à comprendre, mais nous n'arrivons pas encore à communiquer entièrement à travers cette fenêtre. Chacun d'entre vous doit comprendre que vous pouvez tous être des fenêtres. N'attendez pas d'être l'un des 94 appels à l'action, soyez la fenêtre. Dans le cadre de la réconciliation, l'aîné.e veut construire une porte. Il ou elle dirait : "Rassemblons les fenêtres pour construire une porte afin de pouvoir circuler librement et faire avancer les choses."*»

Forums du futur, Calgary

Nunavut à travailler étroitement avec de grandes institutions canadiennes pour offrir des formations spécialisées.

Cette approche semble évoluer maintenant et des tentatives ont eu lieu pour redéfinir la nature d'une université qui pourrait être plus utile pour la population du Nunavut. Un moyen d'y parvenir serait, par exemple, d'élaborer un programme d'études qui reconnaît et met en valeur les savoirs des Inuits. En effet, un participant de la consultation d'Iqaluit a fait la déclaration suivante sur l'importance de la reconnaissance de différentes formes de savoirs :

« Nous disons constamment à nos enfants qu'[une] sorte de savoir vaut plus qu'[une autre] sorte de savoir. Car lorsque vous possédez la première sorte de savoir, vous disposez des emplois les mieux rémunérés. Si vous avez l'autre sorte de savoir, vous êtes bloqué.e à ce niveau. Nous devons un peu égaliser les chances ; si nous accordons une réelle importance aux savoirs et à l'expérience des Inuits, alors commençons à le voir dans nos programmes, dans les possibilités que nous offrons à nos jeunes. Nous n'avons jamais la chance d'apprendre de notre propre peuple, de notre région, et c'est ce dont nos enfants ont besoin pour développer un sentiment d'identité, de reconnaître que mes connaissances et ce que je peux faire me donnent autant de valeur que quelqu'un qui peut écrire une thèse. »

Lors de ces *Forums du futur*, il a été dit que, plutôt que de déterminer si les savoirs de certaines personnes

correspondent à la définition des savoirs d'autres personnes, nous devrions cultiver les forces et les compétences des individus au lieu de se concentrer sur les défauts de ceux-ci. Comme l'a fait remarquer une autre participante d'Iqaluit, cela peut être effectué dans le Nord en « évaluant les compétences et les aptitudes d'une personne en fonction de ses capacités à construire un igloo pour pouvoir survivre la nuit. C'est un exemple de l'évaluation de son niveau de compétence, de ses connaissances. Et cela ne s'obtient pas forcément en écrivant une thèse.

« Les savoirs inuits proviennent d'une approche pratique, d'essais, d'erreurs et du développement de compétences. C'est ainsi que l'on développe un niveau élevé de maîtrise ».

Avoir une meilleure représentation des groupes défavorisés de la population dans le programme de bourse de la Fondation

Les participant.e.s de nombreuses régions du pays ont souligné le besoin de pratiques plus inclusives vis-à-vis des groupes les plus défavorisés de la population, en particulier les peuples autochtones, les minorités visibles et les personnes vivant avec un handicap. Selon son propre processus de demande de bourses, la Fondation

a historiquement récompensé les personnes dotées de compétences rédactionnelles impressionnantes et d'attestations d'études solides. Dans le contexte actuel, ces normes d'excellence seules peuvent s'avérer être un obstacle insurmontable pour certaines personnes qui, autrement, peuvent représenter l'excellence de façon différente. Comme l'a suggéré un participant de Vancouver, *« nous devons repenser nos normes d'excellence afin que nos structures de pouvoir et d'excellence changent en réponse aux nouveaux organismes que nous invitons dans ces espaces. Et non pour que ces organismes aient à changer de forme pour s'adapter à nos normes d'excellence »*. Lorsqu'on se fie à ces normes conventionnelles d'excellence, l'argument consiste en fait à dire que nous empêchons les gens de participer à des discussions importantes et que *« cela devient un véritable problème non seulement pour le grand public, mais également pour les professions et les entreprises, car ils se renferment et perdent l'occasion de sortir de leur domaine »*, a déclaré une participante de Winnipeg.

« Nous devons commencer à voir les gens qui sont différents comme un atout plutôt que de les voir comme un fardeau », a suggéré un participant lors de la consultation d'Halifax. *« Ensuite, ces personnes sentiront qu'elles font partie de la communauté. »*

Comment pouvons-nous avoir une meilleure représentation des groupes défavorisés de la population dans le programme de bourse de la Fondation? Beaucoup de participant.e.s estiment que la redéfinition du processus de demande au moyen de critères d'évaluation différents est indispensable, car ils.elles pensent que la modification des critères représente une étape importante pour attirer différents types de demande et pour nommer une plus grande variété de boursier.e.s. Une participante d'Edmonton résume cet argument : *« Il existe peut-être différentes manières d'élaborer la demande, d'évoquer différentes sortes d'expérience ou d'histoires. Les gens pourraient raconter leur histoire sans trop se soucier de défendre ce sentiment de "j'ai tellement de succès et voici une preuve de mon excellence", mais avec plus d'espace pour faire le récit d'un cheminement. L'excellence n'est pas le but final, il s'agit d'un processus continu. »* Autrement dit, ce que nous avons entendu, c'est un besoin de veiller à inclure des gens qui ont des parcours différents, en particulier ceux et celles qui s'investissent dans leur communauté. Les commentaires suivants soutiennent également ce raisonnement :

« Je travaille avec beaucoup de groupes qui resteraient loin du terme “boursier.e” et ne déposeraient pas de demande, mais qui peuvent apporter une contribution absolument remarquable à la croissance des modèles sociaux et économiques du Canada. Qu’est-ce que cela signifie pour un activiste communautaire qui ne possède pas d’éducation formelle au-delà de la 6e année ou de la 2e secondaire, mais qui est un véritable leader et agent de changement? Qu’est-ce que cela apporte? Quel en est le sens? »

Saint-Jean de Terre-Neuve

« Le milieu universitaire commence par des exclusions. Beaucoup d’Africain.e.s n’arrivent pas à entrer à l’université, mais des communautés comme la Fondation Pierre Elliott

Trudeau envisagent ensuite de les recruter. Il serait intéressant de commencer par une analyse des milieux, communautés ou ONG non universitaires, ou bien des gens qui n’ont pas eu le privilège d’accéder aux études universitaires. »

Vancouver

« Il y a quelques années, j’ai obtenu un peu d’argent pour embaucher une personne dont le travail avec nous consistait à lutter contre l’exploitation sexuelle dans notre province. Si j’avais exercé mon emploi de façon traditionnelle, j’aurais cherché une personne avec deux ans d’expérience et le type de diplôme correspondant. Nous avons travaillé avec une femme qui avait dix ans d’expérience concrète en tant que victime de la traite de personnes dans cette province.

Elle n'avait reçu aucune éducation formelle et n'avait aucune expérience de travail, mais elle était une véritable experte. Si nous avons continué à utiliser ces mêmes méthodes standardisées de comptabilisation, de collecte et d'évaluation, elle n'aurait jamais eu cet emploi. C'est une leader fantastique. Elle apporte d'énormes changements dans notre province. Mais c'est parce que nous avons pris une décision éclairée que nous pouvons dire que l'expérience vécue est incroyablement utile et incroyablement importante. »

Saint-Jean de Terre-Neuve

Comme la Fondation, d'autres institutions axées sur les études se sont rendu compte de la nécessité absolue d'adopter une approche proactive vis-à-vis des peuples autochtones. Cela se reflète dans les nombreux programmes qui invitent

les Premières Nations, les Inuits et les Métis à faire des demandes de financement, parfois par le biais de programmes spécialement conçus et de processus parallèles. En réaction au nombre relativement peu élevé de membres autochtones dans la Fondation (ce que confirme un sondage démographique), la Fondation a, pour la première fois, fait part aux universités de son intérêt à avoir une plus grande diversité de candidat.e.s, y compris des membres des Premières Nations, des Inuits et des Métis. La Fondation a également invité ces groupes à faire des demandes pour les programmes de *fellowship* et de mentorat.

Ces efforts ont conduit à une augmentation du nombre de candidat.e.s autochtones. Cependant, comme bon nombre de participant.e.s des *Forums du futur* l'ont fait remarquer, il reste un problème. Lorsque des boursier.e.s autochtones retournent dans leurs communautés plusieurs années après la fin de leurs études, ils.elles peuvent éprouver de la difficulté à renouer avec leur culture, leur identité et leur langue. Par exemple, une participante d'Iqaluit a déclaré : « *Pour qu'une personne du Nunavut effectue un doctorat ou quelque chose de semblable, elle doit quitter sa communauté d'origine. Pourquoi ne pouvons-nous pas plutôt l'aider*

à développer quelque chose là-bas? Si nous cherchons des leaders émergent.e.s, nous voulons des personnes qui peuvent être aussi confiantes dans les deux sociétés. Alors, ne les retirons pas. Il y a des accommodements possibles dans cette situation et s'il existe une organisation comme la vôtre qui est prête à prendre des mesures d'adaptation, cela serait très inspirant pour les jeunes.» Dans le même esprit, un autre participant a ajouté : «Dès que j'ai déménagé à Toronto pour aller à l'école pour une année, cela a été un choc culturel énorme et cette période m'a semblé être la plus solitaire de ma vie, car il n'y avait aucun autre Inuit ou Nunavutois. Si le système scolaire comprend le besoin d'une base de soutien, comme une sorte de contact avec la communauté autochtone dans cette région, une certaine façon de rester en contact régulièrement avec la famille, ce serait fantastique. Beaucoup d'ami.e.s à moi ont fini par abandonner leurs études pour retourner à la maison, car ils.elles ne supportaient pas de se sentir seuls même s'ils s'étaient faits beaucoup d'ami.e.s.» En ce qui concerne la Fondation, l'argument principal avancé est que malgré les efforts visant à encourager activement un plus grand nombre de boursier.e.s autochtones à se manifester, nous devons continuer à chercher des moyens pour que les étudiant.e.s restent en contact avec leur communauté et leur culture.

Les participant.e.s ont également fait remarquer que les personnes handicapées devaient être plus présentes au sein de la Fondation, comme l'indique la déclaration suivante lors des *Forums du futur* de Toronto : «Des mesures d'adaptation et une plus grande accessibilité sont nécessaires pour l'inclusion et la diversité. Par conséquent, cela requiert des ressources et différentes mesures de facilitation. Je ne vois aucune personne handicapée au sein de la Fondation et je ne vois aucun financement lié au soutien des personnes vivant avec un handicap. Cela soulève des questions au sujet de l'excellence inclusive. Quelles formes de savoirs sont comprises dans le processus de prise de décision au sujet de l'excellence? Quelles communautés ont la possibilité de définir ces normes d'excellence et quelles sont ces mesures?» Autrement dit, il reste beaucoup de travail à faire en ce qui concerne la représentation des groupes défavorisés de la population au sein des programmes de la Fondation. Comme l'a fait remarquer, à juste titre, un participant de Montréal :

« Le processus lui-même est parfois plus important que le résultat. Si nous continuons à travailler activement pour améliorer le processus, nous pourrions peut-être

atteindre l'objectif que nous désirons.»

2 Investir dans des leaders qui s'engagent et s'impliquent dans leurs communautés

Parmi les nombreux aspects de leadership engagé systématiquement abordés par les participant.e.s des *Forums du futur*, les trois éléments suivants se sont distingués :

Les qualités d'un.e leader engagé.e sont l'écoute active, l'humilité, le service, la conscience de soi, le courage, l'inclusivité et l'intelligence émotionnelle.

Au cours de l'histoire, il est aisé de le constater, une personne était qualifiée de leader en grande partie en raison de son titre ou de ses diplômes. Un participant de Calgary a affirmé qu'aussi longtemps que ce modèle sera maintenu, « *des gens seront mis de côté* ».

« *Nous devons faire un acte de foi ensemble pour apprendre à faire les choses différemment* », a dit une participante de Halifax. À Edmonton, il a été dit que « *la Fondation Pierre Elliott Trudeau contribue à changer les choses en se distinguant des autres organismes subventionnaires et en récompensant les gens du pays d'autres façons, tout en affirmant qu'elle souhaite voir un autre genre de leader et de boursier.e, et qu'elle s'engage à trouver les moyens d'y*

parvenir ». Par exemple, la Fondation peut promouvoir la notion du leadership comme un ensemble de valeurs que nous partageons tous au lieu de mettre l'accent sur des aspects définis par la culture.

Pendant l'analyse des *Forums du futur*, la Fondation a cerné certaines valeurs fondamentales des Canadien.ne.s que doit posséder un.e leader engagé.e. L'écoute active, l'humilité, le service, la conscience de soi, le courage, l'inclusivité et l'intelligence émotionnelle en font partie. Un participant d'Edmonton a dit ceci sur l'écoute active : « *Le leadership, s'il est véritablement engagé, implique d'écouter bien plus que de parler ou de commander.* » À Vancouver, une participante a dit : « *L'humilité est la chose la plus importante que j'ai apprise en matière de leadership. Une personne ne peut s'engager dans la communauté sans cette qualité.* »

Le leadership a aussi été décrit comme le fait de servir les autres. « *Nous sommes ici pour servir ceux et celles avec qui nous travaillons, a dit un participant de Regina. C'est notre rôle.* » À Victoria, une autre personne nous a dit que « *le leadership n'est pas une élévation au pouvoir, mais une soumission à la tâche et aux responsabilités que nous avons tous.tes* ». La conscience de soi est une autre qualité des leaders d'aujourd'hui, comme l'a démontré un participant de Winnipeg : « *Selon un*

important principe autochtone que l'on m'a transmis, il faut demeurer conscient.e de soi en tout temps. Si je veux être un leader, je dois être conscient de ma façon de vivre dans ce monde. Je dois connaître l'espace que j'occupe dans une pièce. Je dois être conscient du temps que je passe à m'exprimer. Sans la conscience de soi, on peut prendre toute la place et empêcher d'autres personnes de prendre la leur, alors qu'elles sont sans doute très différentes de nous.»

Les participant.e.s ont aussi souligné le courage, ou plus précisément, la capacité à prendre des risques, comme une importante caractéristique des leaders. « *Les leaders engagé.e.s valorisent le processus, mais savent reconnaître quand il n'est pas adéquat et sont prêt.e.s à travailler avec les autres pour le mettre au point* », a dit une participante de Charlottetown. À Val-d'Or, au Québec, un participant a dit : « *Le leader est celui qui constate, d'abord, des situations inéquitables, des injustices. Pensons à Nelson Mandela, à Martin Luther King, à Édith Cloutier, pourquoi pas?* » Selon une participante à Régina, « *un.e leader doit souvent combattre le statu quo. Les leaders qui ne peuvent défendre ardemment une mission ne pourront jamais attirer les gens ni les garder près d'eux.elles.* » En d'autres termes, le leadership engagé implique d'avoir assez de courage pour aborder des sujets pouvant représenter une source

d'inconfort. Comme l'a mentionné une participante de Vancouver : « *Les leaders doivent avoir le courage d'aller à contre-courant, de faire ce qui pourrait les mettre dans l'embarras.* » Un autre a ajouté « *qu'être un.e leader, c'est savoir que vous ne ferez pas plaisir à tout le monde.* »

« Vous devez déterminer sur quoi reposent vos valeurs et où vous imposerez des limites. »

« *Vous devez aussi être capable de prendre du recul, d'évaluer les obstacles et de trouver une manière de les surmonter de façon à ne pas forcer un changement chez les gens, mais plutôt une modification de la situation afin de faciliter l'accès aux autres.* »

L'inclusion s'avère un autre aspect crucial du leadership. Comme l'a exprimé un participant de Québec:

« Le leadership est la capacité de rassembler des personnes qui autrement resteraient probablement séparées. »

Selon des commentaires recueillis à Victoria, « *les leaders engagé.e.s sont non seulement prêt.e.s à faire ce qu'il faut pour faire entendre diverses voix et les mettre en valeur, mais*

aussi pour rassembler les gens même quand c'est difficile». Les leaders ont la capacité d'entrer en contact avec des gens de différents horizons et de travailler avec ceux et celles qui comprennent leur opinion, comme avec ceux qui ne la comprennent peut-être pas. «*Les leaders doivent être enthousiastes et gentil.l.es, être capables de prendre soin des gens qui les entourent et de les soutenir, en plus de les encourager à croître et à voler de leurs propres ailes*», a dit une participante de Charlottetown.

Parallèlement, lors des *Forums du futur* à Whitehorse, il a été dit que le leadership inclusif «*implique d'aider les gens à évoluer et de reconnaître leurs forces et leurs faiblesses. Il est visionnaire et favorise la synergie. Il permet de comprendre les différentes façons d'apprendre et d'être, de même que les différences au sein des communautés et entre les individus au Canada. Il conscientise. Et toutes ces caractéristiques reposent sur l'importance d'écouter, d'apprendre, et d'être plutôt que de faire*».

Il importe de souligner que pour bon nombre des participant.e.s, un.e leader doit faire preuve d'intelligence émotionnelle pour réussir au 21^e siècle. Être positif.ve est l'un des aspects de l'intelligence émotionnelle. Un participant de Calgary a présenté une analogie de Martin Luther King pour renforcer ce point : «*Et si Martin Luther King avait dit "J'ai fait un cauchemar."? Il a plutôt dit "J'ai*

fait un rêve», et les gens s'y sont ralliés. Pourtant, une grande partie de notre discours social est négatif; nous mettons l'accent sur ce à quoi les gens s'opposent plutôt que ce à quoi ils aspirent. » Une participante de Winnipeg a dit que la générosité fait partie du leadership : «*Elle constitue une importante facette de l'excellence inclusive. Pour diriger. Pour enseigner. Pour exceller dans quelque chose, une personne doit être généreuse, et la générosité fonctionne seulement si elle est réciproque. Sinon, il ne s'agit pas de générosité.* »

«Être leader, c'est aussi être fiable et responsable, en plus d'être un.e bon.ne médiateur.trice, a dit un participant d'Iqaluit. «*Le respect, l'empathie et la résilience font partie intégrante du leadership*», a dit une autre personne à Whitehorse.

Le fait que les gens ne devraient pas avoir peur du leadership ni en être intimidés est souvent ressorti pendant les *Forums du futur*. Le concept de leadership peut être vu comme intimidant ou indésirable par certaines personnes qui le perçoivent négativement en raison de mauvaises expériences, ou parce qu'elles ont connu un mauvais leadership – comme une figure d'autorité qui se prend pour un leader. Le leadership engagé peut prendre forme, être efficace et entraîner des résultats positifs dans la communauté, dans le milieu universitaire ou à l'échelle internationale.

Selon une participante d'Ottawa, un.e leader engagé.e «*est prêt.e à remettre ses croyances en question, fait preuve d'humilité et d'empathie, est ouvert.e au changement, élève les autres au sein de son groupe et démontre une grande intelligence sociale*».

Le leadership est un effort de collaboration

«*Nous avons appris à viser le sommet et nous y sommes conditionnés. En apprenant à devenir un peu plus souples, nous n'arriverons peut-être pas à atteindre le sommet comme le veut la tradition, mais plutôt à former un hexagone, l'une des formes les plus efficaces dans la nature. C'est la forme des alvéoles dans les nids d'abeilles, qui se lient naturellement les unes aux autres. De la même façon, en devenant flexibles et forts ensemble, nous pourrions former une collectivité.*»



Selon une métaphore évoquée à Charlottetown, les leaders doivent être fort.e.s individuellement, mais les efforts déployés collectivement les rendent encore plus solides. Une participante à Halifax a évoqué un proverbe africain qui allait dans le même sens : «*Si tu veux aller vite, marche seul, mais si tu veux aller loin, marchons ensemble.*» Une autre participante à Halifax a donné un exemple de ce principe à l'œuvre dans la nature, soulignant la façon dont les oiseaux migrateurs volent : «*C'est souvent l'oiseau le plus gros qui dirige les autres et les protège des vents forts. Un.e leader doit parfois prendre les devants et affronter la tempête pour soutenir ceux et celles qui viennent derrière, mais doit aussi savoir quand se reposer et laisser les autres prendre la relève.*»

L'observation suivante a été présentée à Winnipeg pour démontrer l'importance de la collaboration en matière de leadership : «*Un.e leader inefficace, qui aurait une carte entre les mains, la lirait et dirait aux autres où aller. Il.elle dirait : "Nous devons nous rendre à cette montagne et la gravir". Toutefois, un.e bon.ne leader mettrait la carte sur le mur pour que tout le monde la voit, puis dirait : "Nous nous trouvons ici. Nous voulons nous rendre là. Qu'en pensez-vous? Quelle direction devrions-nous prendre? Par où commencer?" Un.e leader*

engagé.e veut connaître l'opinion des autres et conçoit un plan avec eux au moyen de groupes de discussion ou de sondages, selon la façon dont il ou elle est le plus à l'aise d'exprimer ses idées. »

Le leadership représente la capacité à rassembler différentes personnes pour atteindre un but commun. Une participant.e d'Edmonton a décrit le leadership comme étant l'acte « *de prendre les gens se trouvant en marge et de les amener au centre pour susciter la discussion; il ne s'agit pas, pour un groupe, d'élever une seule personne au sommet* ». De façon généralisée, les participant.e.s aux *Forums du futur* croient que le simple fait de détenir un titre ou un diplôme ne fait pas d'une personne une leader. Selon une participante de Winnipeg, ce qui importe le plus « *est d'établir un lien avec les personnes que l'on rencontre* » et s'assurer que « *leur voix soit entendue* ».

Finalement, nous avons à maintes reprises entendu les participant.e.s dire que le leadership, c'est soutenir les autres. Plusieurs participant.e.s ont souligné le besoin d'encourager les gens à trouver des façons d'exprimer le leadership dans leur vie, à leur façon. « Les gens doivent se poser cette question : Qu'est-ce qui m'importe? Quelle différence puis-je faire, et avec quelles compétences?

En répondant à ces questions, une personne peut véritablement devenir forte », a dit un participant de Calgary.

Investir dans une recherche qui a un impact mesurable et positif sur les communautés

En parlant de la recherche universitaire, plusieurs participant.e.s aux *Forums du futur* ont soulevé le phénomène des « *chercheur.se.s parachuté.e.s* » pour souligner les lacunes du leadership quant aux méthodes de recherche. Cette réalité est particulièrement liée aux recherches menées dans les communautés autochtones. Comme le suggère l'expression, un.e chercheur.se parachuté.e fait référence « *à un.e universitaire qui atterrit – littéralement ou au sens figuré – dans des communautés autochtones, fait des entrevues ou sondages, et repart sans jamais donner de nouvelles par la suite¹⁰* ». Une participant.e d'Iqaluit a expliqué son interprétation de cette méthode et les problèmes qu'elle soulève : « *Ils.elles ne reviennent jamais. Ils.elles viennent ici, font des recherches sur notre territoire, sur notre peuple, mais ne reviennent jamais. Ils.elles obtiennent ensuite leur doctorat et le titre d'expert.e, puis enseignent. Ils.elles ne font que perpétrer un ensemble de connaissances problématique, car une partie du*

¹⁰ PONTES FERREIRA, Maria, et Gendron FIDJI. Community-based participatory research with traditional and Indigenous communities of the Americas: Historical context and future directions. <https://libjournal.uncg.edu/index.php/ijcp/article/viewFile/254/119>

travail contribue à l'implantation de politiques, qui influencent ensuite des programmes.»

Pour éviter de reproduire ce modèle à l'avenir, bon nombre de participant.e.s ont affirmé qu'il est impératif que les méthodes et pratiques des chercheur.se.s évoluent. Par exemple, au lieu de simplement visiter une communauté et de précipiter la production d'un article, les chercheur.se.s doivent passer plus de temps à écouter les gens, à apprendre les protocoles adéquats et surtout, à tisser des liens.

Comme l'a fait remarquer une participante de Kingston, *«une personne impliquée dans sa communauté et dans son université, qui possède une intelligence émotionnelle pour interagir avec ses pairs, pourrait devenir un.e chercheur.se exceptionnel.le, la personne la mieux placée pour contribuer à résoudre vos problèmes»*. À Halifax, un participant a poussé cette notion d'engagement communautaire un peu plus loin. La recherche n'a pas à être menée par une personne de la communauté, mais les chercheur.se.s doivent s'imprégner de la communauté pour que leur recherche y soit solidement ancrée : *«Je souhaite qu'une personne ait une bonne relation avec ma communauté avant de commencer ses recherches. Je veux qu'elle comprenne qui nous sommes et d'où nous venons.»*

Toujours sur le thème du leadership engagé, une participante de Montréal a suggéré que les chercheur.se.s établissent un contrat informel avec les communautés, en prenant un engagement à long terme : *«Nous pourrions retourner dans une communauté et s'engager, sur une période de cinq ans, à la visiter pour établir et entretenir des liens avec elle.»* L'avantage de voir des chercheur.se.s plus sensibles aux besoins d'une communauté a été expliqué par un participant de Fredericton : *«Lorsque les gens se sentent écoutés, valorisés et liés à une personne, ils développent un sentiment d'appartenance. En y travaillant tous – chaque organisme, école, entreprise –, imaginez l'impact que nous pourrions avoir.»*

Les participant.e.s aux *Forums du futur* ont affirmé qu'il est essentiel que la communauté bénéficie de la recherche sur le terrain. C'est-à-dire qu'elle doit servir une cause plus grande et offrir un impact mesurable. Bien que peu soutiennent la recherche hélicoptère traditionnelle, les points de vue divergent quant à la façon idéale d'effectuer une recherche axée sur la communauté. Une participante d'Halifax adhérant à l'approche axée sur la communauté a dit : *«La recherche doit être effectuée par la communauté, pour la communauté. Nous devons nous l'approprier et elle doit répondre à nos besoins, non à ceux d'une*

personne assise dans une tour qui se dit "Tiens, je vais faire de la recherche sur cela, aujourd'hui". Si une personne ne peut me dire comment ma communauté pourrait bénéficier de ses recherches, elle n'est pas la bienvenue. » Dans le même ordre d'idées, un participant d'Halifax a dit : *« Je ne veux pas qu'une personne bâtit quelque chose en tirant profit de ma communauté, sauf s'il y a un véritable avantage pour cette dernière. »* En d'autres termes, lorsque des chercheur.se.s rencontrent une nouvelle communauté, ils doivent adopter une approche orientée vers elle et dire aux gens : *« Quelles questions aimeriez-vous que je vous pose?, plutôt que de poser des questions préétablies »*, comme l'a suggéré un participant de Vancouver. La clé est de mener une recherche qui contribuera *« à bâtir la force et la résilience des communautés »*, a dit une participante de Whitehorse. Selon un participant de Vancouver, nous devons aussi encourager le développement d'une recherche axée sur les questions urgentes, comme *« les savoirs et les perspectives autochtones, les changements climatiques, l'érosion de la démocratie libérale, l'approche axée sur le peuple et le principe de la prise de risques »*.

3 Partage des connaissances et utilisation de l'art comme techniques d'apprentissage et d'innovation

Les *Forums du futur* nous ont éclairé.e.s au sujet de l'accès

aux savoirs, d'une approche plus participative de la recherche et de la valeur de la création artistique comme façon de transmettre des connaissances et des idées, de présenter des critiques et des suggestions, et d'articuler une vision. Nous avons décelé trois façons d'améliorer les choses.

La démocratisation des savoirs : un meilleur accès aux connaissances et la transmission des savoirs

Les participant.e.s ont déclaré que les savoirs produits par les universités devraient sortir de leur enceinte et être rendus accessibles à un plus vaste auditoire. Au Canada, toutefois, de nombreuses barrières techniques et symboliques empêchent les gens d'avoir accès aux savoirs, y compris à ceux produits par les membres de la Fondation Pierre Elliott Trudeau. Certaines de ces barrières sont liées à la technologie, un aspect important dans un pays où persistent un grand clivage informatique et des inégalités quant à l'accès à Internet. Comme l'a fait remarquer une participante d'Iqaluit : *« Il existe de vraies barrières qui bloquent cet accès. Ce sont parfois des barrières techniques liées à des activités en ligne, comme le processus de demande de bourses pour le doctorat. L'accès à Internet – ou à la haute vitesse – est tenu pour acquis, alors qu'il n'est pas offert dans toutes les localités, et les gens ne détiennent pas nécessairement les connaissances technologiques pour surmonter ces obstacles. Il serait bien pour le Canada de mieux comprendre*

ce qui se passe ici avant de regarder ailleurs dans le monde.»

Il a été proposé que la Fondation trouve différentes façons de soutenir les demandeur.se.s de bourses qui, pour diverses raisons – surtout financières –, font face à des obstacles institutionnels ou culturels. Un participant de Montréal a donné cet exemple : *« Dans la culture orientale, il n'est pas du tout bien vu de parler de soi en bien et de se vanter auprès des autres. Dans un processus d'embauche, les candidat.e.s peuvent trouver déconcertant de répondre à des questions comme "Qu'avez-vous à offrir? Qu'est-ce qui vous rend spécial?", surtout si parler de soi est désapprouvé par leur culture.»* Pendant un atelier des *Forums du futur*, une participante d'Edmonton a aussi fait remarquer que les endroits où nous choisissons d'échanger des savoirs – comme de beaux hôtels dans les grandes villes lors de conférences – peuvent décourager certaines personnes, même si là n'est pas l'intention : *« Par exemple, l'Institut d'été a habituellement lieu dans de beaux hôtels d'assez grandes villes. Or, les participant.e.s doivent souvent défrayer leur déplacement dans ces villes. La Fondation pourrait ainsi, sans nécessairement le vouloir, exclure de certains événements les gens qui n'ont peut-être pas les moyens d'y participer. Que pourrions-nous faire pour tenir ces événements dans de plus petites localités, plutôt que dans de grandes villes comme Montréal ou Toronto? À Val-d'Or, par exemple?*

Nous pourrions avoir d'autres genres de discussions et, espérons-le, voir plus de gens qui ne viennent pas nécessairement du milieu universitaire y participer.» À Edmonton, une autre personne a pointé du doigt les locaux universitaires comme des endroits pouvant rendre certaines personnes mal à l'aise, car ils représentent une certaine forme d'élitisme : *« Dans le milieu universitaire, nous jouons en quelque sorte un rôle. Nous parlons à certains types d'auditoires, d'une certaine façon. Les règles du jeu ne sont pas toujours claires pour les gens qui n'en ont pas été imprégnés ou qui n'ont pas été formés à l'intérieur de ces murs. Présenter ces règles et les expliquer pourrait sans doute accroître le sentiment d'excellence. Nous devons reconnaître que le milieu universitaire déstabilisera toujours certaines personnes, car elles ne s'y sentent pas à leur place; l'établissement lui-même n'est pas conçu de façon inclusive pour accueillir leurs savoirs, leur vécu et leur façon d'apprendre.»* Dans le même ordre d'idées, un participant de Vancouver a dit que *« l'éducation supérieure était une façon de bousculer l'élitisme. Elle incarnait en quelque sorte un laissez-passer pour la classe moyenne. Mais au fil du temps, elle est devenue sa propre version de l'élite et aujourd'hui, nous faisons face au nouveau statu quo d'une structure industrielle de l'éducation, où repose une grande partie du pouvoir. Et pour certaines raisons, comme les préjugés sur la race et le genre, ou encore la*

marginalisation socio-économique, cette structure s'avère très difficile d'accès».

Du soutien pour une approche plus participative à la recherche

« Une feuille pourrait être excellente, mais ne serait pas suffisante pour faire vivre l'ensemble. C'est la présence de l'ensemble des feuilles qui permet de faire vivre l'arbre. Notamment par le réseautage, la mise en commun (comme la communication entre les systèmes racinaires des arbres). Plus les racines sont profondes, plus l'arbre s'élève. Il y a toute une partie qu'on ne voit pas et qu'on ne soupçonne pas. » Ces propos d'un participant de Val-d'Or, au Québec, illustrent une recherche universitaire qui appliquerait la coopération interdisciplinaire.

L'une des conclusions à tirer est qu'en encourageant et en soutenant plus fortement la recherche et la collaboration interdisciplinaire entre les grands organismes subventionnaires, y compris la Fondation Pierre Elliott Trudeau et ses organisations sœurs, la portée de la recherche en sciences sociales et humaines s'étendra dans de nouvelles directions. *« La pollinisation croisée et l'interdisciplinarité sont cruciales pour aborder les défis mondiaux complexes à multiples facettes »,* a exprimé un participant de Saint-Jean de Terre-Neuve. *« Les grands enjeux du monde ne seront pas résolus par les sciences sociales*

et humaines uniquement. Il faut prendre le temps d'échanger avec différentes personnes détenant diverses expertises, entre autres. Vous devez considérer une panoplie de perspectives, et regrouper les disciplines est l'une des façons d'y parvenir. »

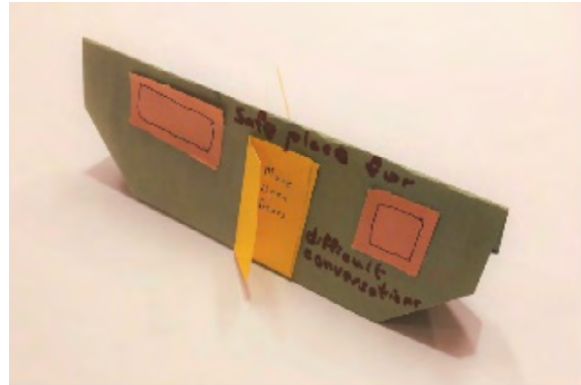


Dans certains plus petits centres au Canada, cette approche participative s'avère déjà la norme. Comme l'a expliqué un participant de Fredericton, l'approche participative est plus naturelle dans les provinces moins peuplées, comme le Nouveau-Brunswick : *« Les groupes de discussion sont suffisamment petits pour que vous puissiez parler aux gens qui ont du pouvoir et de l'influence dans différents secteurs de la société, car vous les rencontrez régulièrement. Cela représente à la fois un point faible et une occasion. Le point faible réside dans le fait qu'il y a moins de commentaires à recueillir. Mais comme les gens peuvent apprendre à se connaître et*

s'impliquer différemment que s'ils se trouvaient dans de grands centres, il s'agit nettement d'une occasion.» Ailleurs au Nouveau-Brunswick, une participante aux *Forums du futur* de Moncton a parlé d'un modèle utilisé dans les communautés autochtones qui a encore mieux démontré les avantages de considérer plusieurs points de vue sur un enjeu particulier. «L'approche à double perspective» est un concept selon lequel les leaders peuvent considérer diverses opinions afin d'avoir une vue d'ensemble plus inclusive, pour ainsi améliorer la qualité des résultats de recherche et des décisions prises.

Un participant de Saint-Jean de Terre-Neuve a aussi parlé de sa vision d'une approche plus participative : «*Un leadership solide issu d'une démocratie participative pourrait nous placer dans une meilleure posture que celle où nous nous trouvons actuellement. Les consultations comme les Forums du futur ont besoin de gens de différents secteurs.*» Les programmes novateurs reflétant ce point de vue peuvent contribuer à équiper les boursier.e.s pour qu'ils considèrent et confrontent un ensemble d'avis plus vaste, alors qu'ils aspirent à mener des recherches percutantes auprès des communautés et des institutions.

L'art comme outil de partage des idées



Les participant.e.s ont utilisé l'art et la créativité à profusion pendant les *Forums du futur* et ont mis l'accent sur leur pertinence pour élargir les horizons, pour exprimer des idées et des connaissances, pour élaborer une vision et pour encourager l'innovation. L'idée d'intégrer l'art aux *Forums du futur* a été lancée par les mentor.e.s du comité scientifique de la Fondation, dont le mandat était de participer à la conception et au développement du processus des *Forums*. Les participant.e.s ont exprimé les avantages de l'art comme approche novatrice, comme à Whitehorse : «*Exposer des créations artistiques dans l'espace public peut contribuer à illustrer l'inclusion*». Une autre participante de Whitehorse a dit : «*J'ai maintenant hâte de voir comment nous pourrions avoir des conversations utiles. Auparavant, c'était en participant à des réunions de partis politiques. L'art est un univers nous permettant de construire ce que j'appelle une grande tente, où nous pouvons accueillir tout le monde*

à bras ouverts. Cet univers représente un lieu sûr où nous pouvons amorcer les discussions difficiles.»

À l'autre bout du pays, à Saint-Jean de Terre-Neuve, un participant a dit : *« L'art vous apprend à voir les choses différemment. Il est bon pour la santé mentale, tout comme pour la communauté; il attire les intellectuel.le.s en quête d'une collectivité qui a du cœur. Et l'art vous donne du cœur.»* Faisant écho à ces commentaires, les recherches des membres de la Fondation soutiennent aussi le fait que la créativité et l'art ont un impact direct et positif sur la diversité et l'innovation dans le secteur privé et le milieu de travail.¹¹

Lors des *Forums du futur*, les participant.e.s ont illustré les concepts d'excellence inclusive et de leadership engagé au moyen de créations artistiques qui ont grandement alimenté les discussions. Les créations elles-mêmes ont été rassemblées dans les bureaux de la Fondation, où elles ont été photographiées et, dans certains cas, exposées. Ce rapport présente les créations de certain.e.s participant.e.s aux *Forums du futur*.

Au cours des différents ateliers, les participant.e.s ont réalisé les créations suivantes en réponse à la question « Que signifie l'excellence inclusive pour vous? ».

Création réalisée à Halifax, Nouvelle-Écosse : L'excellence inclusive illustrée par une courtepointe



« La courtepointe illustre bien l'inclusion. Certaines parties, qui représentent différentes voix et traditions, sont cousues ensemble. Au Canada, il y a des espaces vides et ces espaces doivent être comblés par les expériences et l'expression de toutes les communautés. On doit ensuite les coudre ensemble même si elles ne se ressemblent pas toutes, créant ainsi une certaine beauté malgré leur différence de couleur et de taille. Dans des communautés autochtones particulières, on assemble des tissus imparfaits pour rappeler à tout le monde qu'il reste du travail à faire. Notre courtepointe présente elle aussi des imperfections, car les choses doivent constamment être travaillées.»

Forums du futur, Halifax

¹¹ MOMANI, Bessma, et Jillian STIRK. *Diversity Dividend: Canada's Global Advantage. Special Report.* Canada : Fondation Pierre Elliott Trudeau et Centre for International Governance Innovation, 2017.

**Création réalisée à Yellowknife,
Territoires du Nord-Ouest :**

L'excellence inclusive illustrée par un cercle



« Pour réaliser notre création artistique, nous avons déchiré le rapport annuel. Nous avons d'abord mis de l'avant le concept du cercle, car il représente bien l'approche holistique adoptée ici. Il n'a ni commencement ni fin, va dans toutes les directions et peut être interprété d'innombrables façons. Nous avons pensé qu'il représentait bien la diversité des gens. Nous avons aussi intégré les langues parlées dans les Territoires du Nord-Ouest, du déné à l'anglais et au français. Elles représentent toutes les cultures des Territoires du Nord-Ouest. Elles s'unissent pour former un territoire; le cercle ne fait pas que tourner en rond, il fait des vrilles et change constamment. En fin de compte, les gens apprennent les uns des autres, et il est important de préserver la force des différences individuelles en allant de l'avant et en travaillant ensemble encore plus. »

Forums du futur, Yellowknife

**Création réalisée à Yellowknife,
Territoires du Nord-Ouest :**

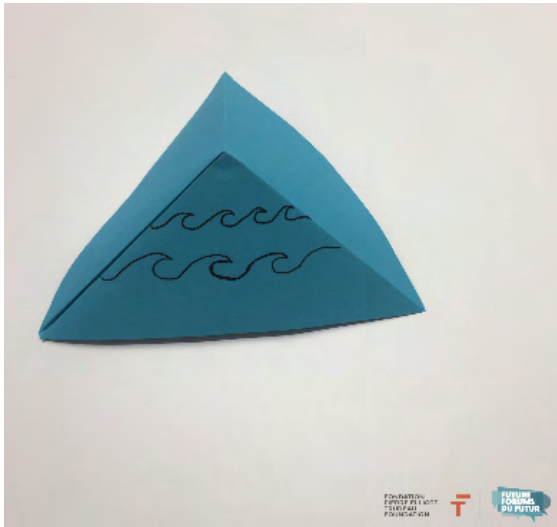
L'excellence inclusive illustrée par des fleurs



« En regardant les fleurs de très près, vous pouvez voir leurs imperfections, mais en les regardant de loin, vous voyez toute leur beauté. De même, chaque personne ou petit groupe contribue à créer une vue d'ensemble plus large. Les gens ont tous des imperfections, mais en s'unissant, ils forment un tout très puissant. Comme pour les fleurs, chacun est soutenu par l'ensemble. Lorsqu'une personne tombe, ça affecte le groupe. Il est vraiment important pour moi de voir l'inclusion, le respect et le soutien dans les communautés, car nous ne pouvons réussir seuls; nous ne dépendons pas d'une personne, mais devons travailler ensemble pour créer quelque chose. »

Forums du futur, Yellowknife

Création réalisée à Saint-Jean de Terre-Neuve : L'excellence inclusive illustrée par une vague



« Une vague montante soulève tous les bateaux, pourvu que vous en ayez un. Le leadership engagé implique d'aider les autres et de faire preuve d'inclusion pour qu'ils puissent devenir des leaders engagé.e.s à leur tour. Les leaders engagé.e.s aident les personnes exclues à devenir des leaders. »

Forums du futur, Saint-Jean de Terre-Neuve

Au cours des *Forums du futur*, les participant.e.s ont réalisé les créations suivantes pour représenter le leadership engagé :

Création réalisée à Iqaluit, au Nunavut : Le leadership engagé illustré par un inukshuk



« L'inukshuk est un symbole universel du Nunavut et sa forme est reconnue de tous. Quand l'un d'eux est vandalisé, d'autres sont construits. La même analogie peut être utilisée quant au leadership : un.e leader peut être perçu.e d'une certaine façon un jour, mais ça change au fil du temps, en fonction du genre de leader que les gens veulent voir. Le fait qu'un inukshuk présente une telle forme ne veut pas dire que toutes les valeurs sociétales seront identiques dans un certain domaine; tout dépend des leaders. »

Forums du futur, Iqaluit

Création réalisée à Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard : Le leadership engagé illustré par un feu de camp



« Nous avons fabriqué un feu de camp très élaboré. Avec des bûches, entre autres. J'ai certains souvenirs de ces instants magiques autour d'un feu de camp. Il représente la capacité des gens à déterminer leur propre niveau d'engagement, de décider du moment où il est bon et juste de se faire entendre, et celui où il vaut mieux se retirer. Et même s'il y a des gens qui ne prennent pas les choses en main ou font valoir leur point de vue dans le processus, ils sont tous des leaders présents au cours de cette expérience. Peu importe que ce soit une personne tenant une branche avec une guimauve grillée, celle qui chante une chanson ou l'autre qui joue de la guitare. Un genre de connexion s'établit dans ce cercle, autour du feu, alors que la luminosité s'atténue, et que les gens peuvent en profiter pour raconter leurs histoires. »

Forums du futur, Charlottetown

Création réalisée à Fredericton, au Nouveau-Brunswick : Le leadership inclusif illustré par des avions et des maisons inversées



« Vous voyez ici des avions affichant différents mots : vision, espoir, courage, intersectionnalité, diversité et autonomie sociale, qui représentent différentes facettes du leadership inclusif. Ça dit l'engagement de ce côté-ci. Nous devons nous assurer que les enseignant.e.s et les personnes considérées comme leaders font leur travail de façon véritablement collaborative et engagée. Les maisons inversées représentent le fait que nous devons parfois renverser l'institution ou l'autorité pour redéfinir leur rôle. »

Forums du futur, Fredericton

Création réalisée à Victoria, Colombie-Britannique : Le leadership engagé illustré par une longue-vue, une oreille et un cœur



« Avec la longue-vue, on peut voir loin dans le futur et observer de très petites choses, comme les communautés qui sont peut-être sous-représentées. La très grande oreille illustre l'écoute; nous croyons qu'il est très important d'écouter, et surtout, de bien écouter. Il est crucial pour un.e bon.ne leader d'être capable d'écouter ce que les autres ont à dire. Nous voyons aussi une corde, que l'on transmet aux jeunes générations pour les aider à parcourir la route du leadership. Finalement, les leaders doivent avoir un grand cœur. Le cœur représente pour nous le respect. Nous devons écouter avec respect. Nous devons faire preuve d'humilité. Nous devons écouter les gens en les mettant à l'aise et entendre leurs idées de façon à ce qu'ils se sentent acceptés. Le cœur représente aussi le courage.

Plusieurs personnes de notre groupe ont vécu des expériences où elles ont dû trouver le courage de s'imposer face aux normes sociales. Elles ont dû le puiser en elles-mêmes afin de placer leur sens de l'activisme et du leadership devant certaines choses qui leur étaient chères. Le cœur représente aussi l'acceptation. Tous les leaders ont l'art de trouver des gens qui ont besoin d'être guidés et de les accueillir à bras ouverts pour les aider. Quand ils.elles accompagnent quelqu'un, c'est parce qu'ils.elles le veulent. »

Forums du futur, Victoria

Comme l'ont démontré les *Forums du futur*, l'art est un langage à part entière, et les forces créatrices peuvent être canalisées pour faciliter la conversation. L'art oblige les participant.e.s à faire appel à leurs émotions autant qu'à leur côté rationnel.

En raison, entre autres, de la façon considérable dont l'art et la créativité ont orienté les discussions lors des *Forums du futur*, la Fondation a l'intention d'intégrer cette approche novatrice comme élément central de son modèle de formation en leadership, notamment en faisant de la créativité une exigence à remplir par les boursier.e.s au cours de la troisième année du programme. Ainsi, dans le but de partager les savoirs de façons innovantes avec les membres de la Fondation et le grand public, les boursier.e.s

seront encouragé.e.s à utiliser l'art et d'autres formes de créativité par l'entremise de projets créatifs pour produire et présenter leur recherche émergente. Les boursier.e.s seront accompagné.e.s et soutenus par les mentor.e.s. En les encourageant à

intégrer l'art et la créativité dans leur travail, la Fondation les poussera non seulement à voir leur recherche d'un point de vue novateur, mais contribuera à établir des leaders plus réfléchi.e.s, résilient.e.s et engagé.e.s.



1.6 Conclusion : la recherche de l'excellence



Tout au long de la dernière année, durant la tournée d'écoute et d'apprentissage des *Forums du futur*, la Fondation Pierre Elliott Trudeau a visité l'ensemble des provinces et territoires du Canada pour rencontrer les membres actif.ve.s et les ancien.ne.s de notre communauté – boursier.e.s, lauréat.e.s et mentor.e.s –, ainsi que des gens de divers secteurs qui n'avaient pas été associé.e.s à la Fondation auparavant, dont des membres d'ONG, des universitaires et des représentant.e.s d'organismes communautaires et du secteur privé. Des ateliers ciblés ont mis l'accent sur deux thèmes principaux : l'excellence inclusive et le leadership engagé. Non seulement les *Forums du futur* nous ont-ils permis de recueillir des idées et des opinions sur la façon dont nous pourrions adapter notre mission pour mieux représenter le Canada aujourd'hui et à l'avenir, mais ils nous ont donné la chance d'établir de nouveaux partenariats.

Alors que la Fondation souhaite renforcer son impact au cours des prochaines années, nous devons impérativement mettre en place un plan stratégique moderne pour affronter les enjeux et les défis auxquels font face le Canada et la communauté internationale, tout en représentant la société canadienne de façon juste. Pour atteindre cet objectif, nous nous devons de réaliser une importante analyse des pratiques de la Fondation. Les

Forums du futur ont été une belle occasion de consulter notre propre communauté et le grand public pour dresser un bilan des seize années de la Fondation, nous rappeler et célébrer nos réussites, et rassembler de nouvelles idées et commentaires pour nous aider à aller de l'avant.

Si nous souhaitons contribuer à ce que la prochaine génération de chercheur.se.s de pointe deviennent des leaders dans leurs communautés et institutions, nous devons valoriser les expériences vécues de toute forme. En d'autres termes, pour susciter la vraie diversité, nous devons prendre des décisions proactives et innovantes.

L'apport des *Forums du futur* améliore déjà la façon dont la Fondation prend des décisions. Au moment de former des comités, y compris notre comité de sélection, notre comité exécutif des ancien.ne.s et notre conseil d'administration et des membres de la Fondation, nous considérons délibérément et de façon structurée des facteurs de diversité, comme le genre, la région, l'ethnicité, la langue, et autres facteurs, qui ajoutent de la richesse et de la profondeur aux discussions et à la gouvernance. En continuant à adopter ces meilleures pratiques, nous aiderons véritablement nos membres – boursier.e.s, lauréat.e.s et mentor.e.s – à faire preuve de plus d'engagement et d'inclusion.

Comme notre fondation est petite, nous pouvons agir rapidement face à des enjeux pressants; cela peut prendre davantage de temps aux organisations de plus grande envergure. Nous devrions saisir cette occasion pour faire avancer nos objectifs, qui incluent le fait d'ancrer solidement la diversité et l'inclusion dans les pratiques de la Fondation. Après tout, les décisions que nous prenons à cet égard ont un impact direct sur les universités et une variété de secteurs. La Fondation prend position pour contribuer à une conversation qui appuie, soutient et célèbre la diversité en reconnaissant l'excellence qui en découle grâce aux multiples formes d'expériences et de savoirs. C'est dans cette optique que la Fondation a produit le Rapport des *Forums du futur*. Non seulement présente-t-il une réflexion sur le contexte dans lequel la communauté universitaire se trouve en 2019, mais

c'est aussi une fenêtre sur le Canada moderne qui offre un aperçu de sa situation actuelle et où il doit aller à l'avenir.

Ultimement, ce rapport sert de modèle inspirant pour la Fondation, qui cherche à actualiser sa mission du point de vue de l'excellence inclusive et du leadership engagé. Nous souhaitons que ce compte rendu des nombreux ateliers qui ont eu lieu dans les communautés du pays constitue un premier pas vers des mesures concrètes à prendre dans toutes les sphères de notre société. Nous espérons que vous considérerez ce rapport comme étant un portrait convainquant et instructif des diverses conversations que nous avons eues avec des centaines de Canadien.e.s, qui nous ont fournis des commentaires et des idées que la Fondation placera au centre de son travail dans les années à venir.

1.7 Remerciements



La Fondation Pierre Elliott Trudeau aimerait remercier l'ensemble des participant.e.s qui ont donné de leur précieux temps pour partager certains de leurs savoirs et expériences personnelles avec nous. Sans leur voix et leur enthousiasme pour ce projet, les *Forums du futur* et les conclusions pertinentes que nous tirons de ce rapport n'auraient jamais pu devenir réalité. La Fondation aimerait aussi remercier tous ses partenaires d'avoir généreusement participé à la tenue des ateliers des

Forums du futur et d'avoir amené les participant.e.s à s'exprimer sur les thèmes de l'excellence inclusive et du leadership engagé à ses côtés, que ce soit dans le cadre de recherches, de leurs expériences personnelles ou de leur travail. Finalement, nous aimerions remercier nos précieux commanditaires, dont les valeurs s'alignent aux nôtres, de nous avoir offert un grand soutien lors de toutes les activités des *Forums du futur* et surtout, d'avoir rendu cet événement possible.

OR

ARGENT



BRONZE



PARTENAIRES



Lieutenant Governor of British Columbia
The Honourable Janet Austin, CBC



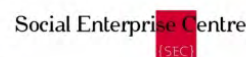
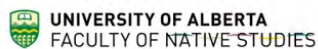
Royal Military College of Canada
Collège militaire royal du Canada



Lieutenant-gouverneur du Québec
L'honorable J. Michel Doyon, c.r., LL.L., Ph. D., Ad. E.



Lieutenant Governor of Saskatchewan
His Honour the Honourable W. Thomas Molloy



UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



La Fondation Pierre Elliott Trudeau est un organisme de bienfaisance indépendant et sans affiliation politique créé en 2001 pour rendre hommage à l'ancien premier ministre. Avec l'appui de la Chambre des communes, le gouvernement du Canada lui a confié en 2002 la gestion du Fonds pour l'avancement des sciences humaines et sociales. La Fondation bénéficie aussi du soutien de ses donateurs. Grâce à ses bourses doctorales, ses prix de recherche, son programme de mentorat et ses événements publics, la Fondation suscite la réflexion et l'engagement relativement à quatre thèmes cruciaux pour les Canadien.ne.s : les droits de la personne, la citoyenneté responsable, le Canada et le monde, et les populations et leur environnement naturel.

www.fondationtrudeau.ca



FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



www.fondationtrudeau.ca



#FutureForums #ForumsduFutur