

L'entretien de Jeanne Simard et France Desjardins avec Simon Gagné, directeur général d'Eurêko !

Jeanne Simard et France Desjardins

Volume 27, numéro 2, 2018

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1090203ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.880>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (imprimé)

2564-2189 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Simard, J. & Desjardins, F. (2018). L'entretien de Jeanne Simard et France Desjardins avec Simon Gagné, directeur général d'Eurêko ! *Revue Organisations & territoires*, 27(2), 131–136.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.880>

© Jeanne Simard et France Desjardins, 2018



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

L'ENTRETIEN

De Jeanne Simard et France Desjardins avec

Simon Gagné Directeur général d'Eurêko!



Crédit photo : Jeanne Simard

Eurêko! est une entreprise d'économie sociale dans le secteur de la protection et de la gestion de l'environnement. Issue d'un mouvement militant, fin des années 1970, elle a su se démarquer en proposant des projets innovateurs et concrets en matière de développement durable. Elle offre un large spectre d'initiatives débutant par le partage personnalisé d'information et de soutien auprès des citoyens jusqu'à la création de systèmes alimentaires territoriaux. Avec un chiffre d'affaires frôlant le million de dollars pour l'année 2017, cette entreprise qui a pignon sur la rue Racine à Chicoutimi, a de quoi surprendre. Dans le cadre de cet entretien, nous vous présentons Eurêko! et son directeur général, Simon Gagné.

... *Simon Gagné, vous êtes le directeur général de cette organisation; comment décrire ce qu'est Eurêko!?*

Simon Gagné. Eurêko! est un organisme à but non lucratif qui existe depuis près de 40 ans. Il a commencé de façon informelle, vers la fin des années 1970; des citoyennes et des citoyens se réunissaient pour dénoncer certaines pratiques qui minaient à la fois la qualité de vie et la sauvegarde de l'environnement dans le secteur du Vieux-Port de Chicoutimi. À l'origine, Eurêko! a été créé autour d'une mission de protection et de conservation de l'environnement. Il jouait un rôle de groupe de pression auprès des élus municipaux et des

représentants gouvernementaux, ainsi que de mobilisateur de la population sur les problématiques environnementales à Chicoutimi. Mais différents services se sont ajoutés au fil des années ainsi que la portée et l'étendue de ses interventions.

À l'origine, vous nous dites que votre organisation était un simple groupe citoyen?

S.G. Oui, de trois ou quatre personnes. Au début des années 1980, c'était plus militant, très axé sur la dénonciation dans les journaux.

Vous êtes devenue une organisation à but non lucratif (OBNL). Pourquoi les citoyens de l'époque ont-ils décidé d'utiliser cette forme juridique d'entreprise?

S.G. Cela s'est fait très tôt. Le comité de citoyens a travaillé informellement pendant trois ans, de 1977 à 1980. Puis ils se sont enregistrés comme OBNL, qui s'appelait *Le Comité environnement de Chicoutimi*. Je peux en déduire qu'il était logique pour ces personnes d'être enregistré de la sorte et cela leur permettait de faire des démarches pour avoir des subventions. Puis en 1996, quand il y a eu le déluge, le Comité de l'environnement de Chicoutimi a mené à la création des écocentres, en raison des quantités énormes de matières à gérer dans les rivières et l'environnement. C'est nous qui avons créé les écocentres avec Ville de Saguenay, Chicoutimi, à l'origine. Par la suite, au fil du temps, les activités réalisées ont évolué et ce nom ne reflétait plus la réalité de notre organisation. De ce fait, en 2010, après de longues discussions avec les employés et les administrateurs, nous avons opté pour le nom Eurêko! en référence au mot « eureka » puisque nous créons de nombreuses solutions et du mot « ekos » du grec pour « notre maison ».

Quels sont les différents services qu'offre présentement Eurêko! à ses clients?

S.G. Nous visons principalement la gestion des matières résiduelles, l'agriculture urbaine et les forêts nourricières, l'aménagement et la conservation du territoire, la fiducie de conservation, l'aménagement de bandes riveraines, l'urbanisme participatif, la patrouille Eurêko!, l'événement écoresponsable.

En quoi consiste une forêt nourricière?

S.G. C'est un aménagement nourricier qui reproduit un peu la dynamique d'une forêt, c'est-à-dire que c'est des plantations vivaces, elles vont se reproduire d'elles-mêmes et c'est dynamique. Aussi, on plante des espèces qui occupent différentes strates, c'est-à-dire du rampant, des arbustes et des arbres et c'est très productif. La dernière forêt nourricière qu'on a plantée à Saint-Félicien, il y avait une cinquantaine d'espèces, de variétés. Il y avait, par exemple, des asperges! Des asperges, c'est vivace et ça pousse facilement en milieu nordique. On a aussi planté des vignes à kiwis, des camerises, des topinambours.

La forêt nourricière est un projet qui vous tient à cœur, on le voit parce que vous en parlez avec passion. Est-ce qu'il y a d'autres projets où Eurêko! connaît autant de succès?

S.G. La patrouille Eurêko! : c'est une équipe de sept à neuf personnes — ça varie chaque année — qui, pendant tout l'été, parcourt tous les festivals de Saguenay pour aller faire de la sensibilisation auprès des gens qui y assistent, auprès des citoyens. On veut amener une image, on veut amener les gens à poser des gestes, on veut que ce soit positif, on veut informer les gens pour qu'ils puissent connaître la bonne information en gestion des matières résiduelles surtout. Ce projet nous fait rayonner et nous fait connaître. La chargée de projet qui s'en occupe depuis cinq ans et son équipe font vraiment un bon travail pour qu'on soit contagieux. Il y a aussi l'urbanisme participatif qui est encore émergent chez nous.

Parlez-nous de ce qu'est l'urbanisme participatif, car on entend de plus en plus parler dans les médias.

S.G. Quand une municipalité ou des citoyens identifient une opportunité de projet d'aménagement, soit d'un parc, d'une rue, d'un terrain vague dans leur quartier, on vient à leur rencontre pour savoir qu'est-ce qu'ils en font et qu'est-ce qu'ils veulent en faire. Après cette consultation, on fait une réunion, une journée de dessins techniques avec les professionnels de la municipalité pour réaliser certaines de leurs idées qui semblent les plus prometteuses. On fait en quelque sorte le pont entre la municipalité et les citoyens dans les aménagements de leurs quartiers et on est neutres par rapport à la ville. Souvent, on vient canaliser les énergies — c'est vraiment intéressant. Puis on vient amener souvent une dimension verte à tout ce qu'ils vont proposer.

Le projet qui relève davantage de la relation client-entreprise, c'est la gestion des matières résiduelles. Nous avons constaté qu'Eurêko! fait de la gestion des matières résiduelles dans différents événements et que vous avez contribué à ce niveau à divers plans de gestion de très grandes entreprises.

S.G. Il existe une certification au Québec pour reconnaître la bonne gestion des matières résiduelles des organisations, « ICI on recycle + ». On a travaillé avec Rio Tinto l'année passée pour réaliser le processus de la certification et on a fait certifier plusieurs de leurs usines.

Pouvez-vous nous décrire rapidement de quelle façon vous accompagnez vos clients dans ce processus général de certification?

S.G. On fait tout d'abord un état des lieux. On peut soit analyser de façon visuelle les poubelles — qu'est-ce que les gens génèrent comme extrants — on peut faire une caractérisation des matières résiduelles, c'est-à-dire qu'on va prendre tout ce qui sort, tous les extrants, puis on va les peser et les trier. Une caractérisation donne un bilan; si le bilan est assez bon — si on réduit l'enfouissement jusqu'à la note de passage —, après ça les gens reçoivent une certification, c'est-à-dire un papier qui dit qu'ils se méritent la certification parce qu'ils gèrent bien leurs matières. Après ça, on va aider les gestionnaires à communiquer leur message à l'interne. Grosso modo, c'est les aider à gérer de façon responsable leurs matières résiduelles. Et s'ils veulent intégrer le compostage, on va les aider.

Et quelle est cette démarche à l'endroit des événementiels?

S.G. On peut aider nos clients à faire la certification du BNQ, « Gestion responsable d'événement ». Mais souvent, les événements ce sont des parents pauvres, ils n'ont pas d'argent et ils ne sont pas obligés non plus.

Vous avez tout de même fait des projets d'envergure, on vous a vus au Pageant aérien [de Bagotville].

S.G. Oui, mais on ne fait que l'action de la gestion des matières résiduelles. Dans une certification « Événement écoresponsable », il y a tout le volet d'approvisionnement : l'achat local, l'achat responsable. Il y a aussi la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre. Mais dans notre cas, souvent les gens ont peu de sous donc ils veulent seulement faire la gestion responsable de leurs matières. Et c'est vraiment difficile parce qu'il faut que ce soit coordonné et des fois, il suffit d'un maillon faible pour compromettre tout le travail. Donc nous, ce qu'on va demander à la ville, c'est d'avoir des règlements obligeant les événements à avoir des performances de ce côté.

On parle souvent de mission-vision-valeurs, et vous avez parlé de votre mission. Quelle est la vision d'Eurêko! pour son développement?

S.G. Eurêko! vise à ce que la conscience environnementale soit toujours plus élevée au niveau de la société, qu'il y ait un plus grand désir des gens

d'agir, que plus de projets se concrétisent. Bref, qu'on change le modèle économique dominant en allant vers une transition socio-écologique.

Est-ce que les municipalités occupent un créneau important dans vos activités?

S.G. Oui, c'est le tiers de notre chiffre d'affaires.

Quels sont vos autres clients?

S.G. Les entreprises privées, comme Rio Tinto et l'année passée on avait comme cliente la mine Niobec, pour qui nous avons réalisé des actions dans le cadre de leur plan de compensation. Étant donné que l'agrandissement de leur parc à résidus miniers détruisait des milieux humides, le ministère de l'Environnement a exigé de l'entreprise de compenser ces pertes en faisant des travaux pour restaurer ou protéger d'autres milieux humides.

Est-ce qu'une organisation sans but lucratif peut aussi être un client?

S.G. En pareil cas, c'est plutôt un partenaire. On fait ensemble un projet; ils ont leur partie parce qu'ils ont leur expertise et nous avons notre partie parce qu'on a notre expertise, on ne se pile pas sur les pieds.

Faites-vous des collaborations dans les projets, qui vous permettent d'avoir une plus grande envergure et de réaliser quelque chose d'encore plus grand que ce que pourrait accomplir votre organisation?

S.G. Oui et la lutte aux algues bleu-vert en est un bon exemple. Il y a des algues bleu-vert dans les lacs parce qu'il y a trop de phosphore. Et les raisons peuvent être multiples : il n'y a pas de bandes riveraines, les gens engraisent [leurs cultures], les fosses septiques ne sont pas conformes aux normes réglementaires. Donc nous travaillons avec les deux organismes de bassins versants dans la région afin de faire des projets d'aménagement de bandes riveraines, de la « revégétalisation » de bandes riveraines.

Combien d'employés avez-vous présentement?

S.G. Nous sommes une dizaine, mais au moment fort de notre saison, nous pouvons être jusqu'à 25 employés.

Vous avez des employés qui sont permanents et d'autres qui sont temporaires?

S.G. Oui, nous sommes 10 employés permanents. Pour les travailleurs saisonniers, ça dépend. Par exemple, l'année passée fut une année record, on a eu en même temps 30 personnes sur le terrain et dans les bureaux, et pendant l'année il y a eu 45 personnes différentes qui ont travaillé. Mais ce nombre varie d'année en année. L'année 2018 est plus modeste, nous sommes plutôt autour de 22 à 25 employés.

Quelles sont vos obligations à titre d'organisme à but non lucratif?

S.G. C'est de présenter des états financiers où des bénéfices sont réinjectés dans l'année suivante pour la réalisation de notre mission et à la réalisation de différents projets. Aussi, les membres du CA n'ont aucun revenu, quel qu'il soit. Bref, il n'y a personne qui a de boni ici; il n'y a personne qui fait du profit individuellement à partir des projets. Au niveau légal, ce sont nos obligations.

Vous avez aussi l'obligation de tenir une assemblée générale annuelle, n'est-ce pas?

S.G. Oui, nous avons une obligation légale de tenir une assemblée générale annuelle. Toute la population est invitée à notre assemblée, c'est ouvert et on y présente nos états financiers, notre rapport d'activité et nos prévisions pour l'année suivante. Il y a des élections ouvertes, les gens peuvent se présenter pour siéger au conseil d'administration.

Et vous, dans l'organisation d'Eurêkol, quel est votre rôle et vos responsabilités en tant que directeur général?

S.G. En tant que directeur général, j'ai plusieurs responsabilités. Je suis le seul employé officiel du conseil d'administration. J'ai la responsabilité d'encadrer les employés; faire la gestion des finances, des ressources matérielles et immatérielles puisqu'on possède le bâtiment et faire en sorte que toutes les politiques et les lois soient respectées. Je m'occupe également de la communication et de tout en général.

Pouvez-vous m'en dire plus par rapport à vos différents rôles? Quand vous me dites gestion des ressources humaines, c'est faire l'embauche et le suivi des employés?

S.G. Oui, c'est aussi l'évaluation annuelle. Faire la planification des effectifs, c'est-à-dire le nombre de gens dont on a besoin sur le terrain ou dans les bureaux pour faire le travail, nos obligations et nos projets.

En tant que gestionnaire des finances, quels sont les aspects dont vous vous occupez?

S.G. Je fais les prévisions budgétaires; c'est moi qui m'assure que l'adjointe administrative ou la commis comptable donne les bons documents au comptable pour qu'il fasse la mission d'examen; je m'assure que les liquidités sont suffisantes; je m'assure qu'on a des outils et indicateurs pertinents de suivi financier, qu'on atteint nos cibles et qu'on n'a pas de problèmes financiers à payer nos fournisseurs; j'établis des stratégies pour éviter d'aller dans notre marge de crédit; je fais aussi des représentations politiques pour qu'on puisse avoir du financement; je signe les chèques, il y a deux personnes qui doivent signer les chèques, généralement c'est moi, l'adjointe administrative et notre commis comptable, sous preuve de factures.

Au chapitre des communications, quel est votre rôle?

S.G. En communication interne, je m'assure que les messages importants sont passés aux employés. Par exemple, lorsqu'on doit faire de la prévention ou de la sécurité sur le terrain, je m'assure qu'on a de la formation et que l'information passe. Au niveau externe, c'est souvent moi qui communique avec les autres organisations, les médias, etc. Mais chez Eurêkol, on fonctionne différemment. Étant donné qu'il y a beaucoup de départements différents — je ne peux pas être expert en tout —, ce sont les chargés de projet qui ont développé ou organisé le projet qui vont en parler à la radio, à la télévision, etc. Je trouve que c'est une belle façon de leur donner de la reconnaissance, puisque ce sont eux qui ont fait le gros de la tâche. J'ai toujours trouvé très discutable quand une personne plus haut placée s'attribue tout le crédit de la réussite d'un projet. Et puis, même si c'est mon rôle en théorie, je peux déléguer n'importe quel pouvoir. Mon CA est bien au fait et m'encourage à déléguer certains pouvoirs. C'est aussi comme ça qu'on peut en faire plus; c'est quand tout le monde a plus de liberté — et plus de responsabilités par le fait même.

Avez-vous d'autres rôles dans l'organisation, autres que les communications, les finances, la gestion des ressources humaines et matérielles, la stratégie aussi? Ça fait beaucoup de rôles déjà. Faites-vous des projets?

S.G. Oui, je peux avoir des projets à moi, mais le moins possible. Dès que les chargés de projet ont besoin d'aide, je peux accomplir certaines tâches. Par exemple, quand un chargé de projet tombe malade, puisque l'équipe est en sous-effectif, c'est moi qui suis là. Je suis le responsable final. Donc s'il y a une erreur ou quelque chose qui ne fonctionne pas, je peux être blâmé par mon CA.

Quelle est votre formation?

S.G. J'ai d'abord fait un baccalauréat en enseignement au primaire. Je voulais véhiculer mes valeurs en général et la protection de l'environnement était centrale, c'est pour cette raison que j'ai poursuivi ma formation à la maîtrise en éco-conseil de l'UQAC.

Qu'est-ce que votre formation en éducation vous a apporté, pour le poste que vous occupez actuellement?

S.G. Certainement une certaine facilité à transmettre les valeurs d'Eurêko!, que je partage d'ailleurs. Je crois que c'est le plus important, de pouvoir influencer positivement les autres. Ça m'a donné aussi des outils pour faire des activités d'éducation populaire et d'aider les chargés de projet à sensibiliser les gens, à faire de bonnes présentations, des formations avec des supports visuels et autres.

Maintenant, on va se concentrer sur votre rôle en tant que gestionnaire. On a parlé de votre organisation de façon générale, maintenant j'aimerais qu'on parle de vous. En tant que gestionnaire d'Eurêko!, quels sont les principaux défis auxquels vous devez faire face?

S.G. La gestion des ressources humaines, c'est très changeant; les gens tombent malades, peuvent être insatisfaits. C'est aussi un défi au quotidien. Ils ont besoin d'être écoutés, d'être aidés, ils ont besoin de matériel, etc. On a vécu cette année [2018] quelques difficultés à embaucher pour certains projets pour lesquels on avait besoin de travailleurs saisonniers pour nos ateliers de sensibilisation soit la Patrouille Eurêko! ou la gestion des sentiers pédestres.

Est-ce que vous avez d'autres atouts au niveau des emplois — outre le fait qu'ils sont bien rémunérés et que le travail est intimement lié aux passions des gens?

S.G. Oui, nous sommes très flexibles au niveau de l'organisation du travail et notre mission aussi est un atout. Les gens veulent travailler pour quelque chose de bien et pour une mission environnementale.

Vous travaillez pour le bien commun, vous travaillez pour une meilleure protection de l'environnement. En étant aussi à but non lucratif, les employés travaillent sur quelque chose qui va au-delà de leur personne. Alors, pouvez-vous nous parler des caractéristiques de ces employés-là? Qu'est-ce que vous êtes capable d'aller chercher chez quelqu'un qui travaille chez Eurêko!?

S.G. L'engagement : je dis souvent que les gens ici ont leurs tripes sur la table et les projets qu'ils font, c'est leurs projets. Ils veulent que les projets se concrétisent dans l'harmonie et le respect de l'ensemble des parties prenantes qui peuvent être des citoyens, des municipalités, des entreprises privées, d'autres organisations à but non lucratif. Le niveau d'engagement chez Eurêko! est « dans le tapis », si je peux m'exprimer ainsi, mais en contrepartie, ils sont souvent stressés, soit parce qu'ils ont trop de projets; il faut donc faire très attention à trouver un équilibre.

Si on se projette à court ou à moyen terme, quels sont les défis que devra relever Eurêko!?

S.G. Le défi va être d'intégrer la notion des changements climatiques dans nos demandes de subvention. En effet, nous devons davantage mesurer nos impacts en matière de gaz à effet de serre. Nous avons le défi d'essayer de faire augmenter le niveau de conscience et faire les projets qui traitent vraiment de changements climatiques, soit en ajoutant un département ou soit en ajoutant quelque chose de transversal.

Si nous comprenons bien, la mesure c'est d'avoir des données probantes sur l'impact de vos activités. Donc, supposons que vous faites un aménagement nourricier, il s'agira de mesurer l'impact pour les gaz à effet de serre, leur captation. Quel est l'impact de cette exigence scientifique sur la complexité de vos projets?

S.G. C'est majeur parce que, présentement, on n'est pas en mesure de le chiffrer et on perd du financement ou des possibilités de projet.

Au niveau global de votre organisation, qu'est-ce qui caractérise vos succès?

S.G. Je crois qu'on a vraiment un créneau porteur, des secteurs. On a su cibler des besoins qui étaient demandés par tous les types de clients que j'ai nommés tout à l'heure. On fait de bons projets, notre mission, le statut de notre organisation, on est crédibles, on a de bons employés qui connaissent leurs dossiers.

Croyez-vous qu'Eurêko! a du succès?

S.G. Phénoménal!

Comment le sentez-vous?

S.G. Les gens veulent travailler avec nous, ils nous appellent. Tous types de clients, groupes communautaires, etc. À titre de directeur général, il faut que je m'assure que ce n'est pas trop pour les chargés de projet, ou quand les chargés de projet en ont trop, je ne peux pas nécessairement juste embaucher quelqu'un pour faire le projet. Présentement, on est vraiment victimes de notre succès. Nous avons aussi des chargés de projet qui créent des projets très intéressants et innovants.

Comme dernière question, nous allons nous rattacher davantage à l'Université du Québec à Chicoutimi. Réalisez-vous des projets avec l'UQAC, ou avec les universités en général?

Chaque année, on participe et collabore à l'École d'été sur l'agriculture urbaine, à l'UQAM avec le professeur Éric Duchemin. Après ça, concernant l'UQAC, on a travaillé avec eux, avec le cégep de Chicoutimi et un propriétaire terrien, de même qu'avec la ville pour réhabiliter un terrain qui est vraiment intéressant — la coulée Val-Lombrette. On visait à améliorer ce sentier-là qui était occupé par des itinérants — il y avait beaucoup de vandalisme. Pourtant c'est un milieu naturel super, il y a un microclimat et il y a des arbres qui sont là qui sont pratiquement uniques. On faisait aussi l'entretien de certaines portions du terrain de l'UQAC. On a aussi déposé un projet avec eux ce printemps pour faire analyser l'impact environnemental des forêts nourricières, en projet de recherche.

Mais concrètement, avez-vous fait un projet avec eux?

S.G. Oui, une de nos employés, étudiante à l'UQAC, fait son projet de cours sur le terrain de l'UQAC — qui est une forêt nourricière. C'est l'une des grandes forêts nourricières que l'on a faite au Saguenay–Lac-Saint-Jean, je pense que c'est la plus grosse, sur le terrain même de l'UQAC. C'est vraiment joli, dans un beau coin où les gens vont marcher. On est venus en soutien à la chargée de projet pour donner des heures et pour contribuer d'une certaine façon. Mais c'est quand même l'UQAC qui a fait beaucoup de travail, nous on est venus plus en soutien. Et c'est tant mieux, parce que nous ne voulons pas nous approprier l'origine du projet. On veut que les projets se multiplient pour qu'on puisse continuer d'innover puis les amener ailleurs, puisque la tâche est loin d'être terminée.

En terminant, pour donner un ordre de grandeur, au niveau de la performance financière d'Eurêko!, on parle de quel budget d'opération?

S.G. Le chiffre d'affaires varie énormément d'année en année parce que ce sont vraiment les projets qui le déterminent. On parle pour l'année passée (2017), un total de 980 000 \$, qui est un record historique.

Même si vous n'avez pas adopté le modèle économique traditionnel, vous pouvez quand même dire qu'Eurêko! est rentable?

S.G. Oui, Eurêko! est rentable et concurrentiel. Malheureusement, on a un gros roulement d'employés parce que plusieurs par le passé considéraient notre organisation comme une première chance de travail professionnel. On veut sortir de ça, on veut davantage se professionnaliser pour avoir de meilleurs outils, de meilleures personnes, avoir de la rétention et mieux travailler.

Donc si nous avons bien compris, Eurêko! peut espérer être avec nous dans l'avenir.

S.G. Je pense que oui. On est un organisme à but non lucratif, mais on est dans une dynamique d'économie sociale, et ce, dans la durée. ●●

La Revue Organisations et Territoires remercie Eurêko! de nous avoir accordé cette entrevue et souhaite la voir continuer de relever avec succès les défis en lien avec le développement durable.