



**Analyse des circonstances entourant l'annulation du défilé de Fierté Montréal le 7 août 2022**

Montréal, le 4 octobre 2022

Moe Hamandi  
Présidence du conseil d'administration de Fierté Montréal

Naoufel Testaoui  
Président du comité post-mortem ad hoc et du comité des ressources humaines


Bonjour,

Le 11 août dernier, j'ai été mandaté par le conseil d'administration de Fierté Montréal pour faire l'analyse des circonstances entourant l'annulation du défilé de Fierté Montréal qui devait avoir lieu le 7 août 2022.

Cette analyse vise à alimenter le travail du comité post-mortem mis sur pied par le conseil d'administration.

Je remercie l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu échanger. Leurs témoignages m'ont permis de produire cette analyse qui, je le souhaite, vous donnera les outils nécessaires pour améliorer les façons de faire et la gouvernance.

Cordialement,



Philippe Schnobb, ASC

CC : M<sup>me</sup> Valérie Plante, mairesse de Montréal

## Table des matières

Description du mandat et méthodologie	4
Sommaire	5
Description de Fierté Montréal et mise en contexte	6
Fil des événements tel que connu par le grand public	8
Analyse globale	9
Observations et recommandations liées à la prise de décision le 7 août	11
Description des événements antérieurs : la logistique	12
Observations et recommandations sur la logistique	15
Événements postérieurs à l'annulation : la gestion de la crise	16
Observations et recommandations sur la gestion de la crise	18
La pérennité et la gouvernance de Fierté Montréal	19
Observations et recommandations sur la gouvernance	21
Conclusion	23
Sommaire des recommandations	24

## Description du mandat et méthodologie

Le 11 août, le conseil d'administration (CA) de Fierté Montréal m'a mandaté pour accompagner le comité post-mortem ad hoc dans son analyse de la situation.

Le mandat porte sur les points suivants :

- Le fil des événements entourant l'annulation du défilé et les communications liées à cette décision;
- La gouvernance et les processus décisionnels en place au sein de l'organisme qui ont pu mener à cette décision;
- L'impact financier et réputationnel de l'annulation sur l'organisme et sa capacité d'atteindre les objectifs de son plan stratégique.

Le 12 août, un communiqué de la Ville de Montréal et de Fierté Montréal a été publié faisant état de ma nomination.

Le 15 août, j'ai commencé une série de rencontres avec la direction générale et les employés permanents et contractuels de Fierté Montréal. Par la suite, j'ai eu des rencontres avec les membres du conseil d'administration individuellement. J'ai également communiqué avec certains partenaires institutionnels, privés et communautaires pour valider l'impact de l'événement sur la pérennité de leur soutien à l'organisme.

Entre le 15 août et le 9 septembre, j'ai eu une soixantaine de rencontres pour des entretiens d'une durée variant de quinze minutes à deux heures. Par la suite, j'ai analysé les éléments recueillis au cours de ces rencontres et rédigé ce rapport.

J'ai pu retracer le fil des événements après avoir rencontré l'ensemble des personnes impliquées dans la prise de décision, consulté des relevés téléphoniques, échanges de messages textes et courriels. Ces éléments m'ont permis de refaire le fil des événements et de contre-vérifier chaque communication. La technologie ayant ses limites, à part les courriels et les messages textes, il m'est impossible de vérifier le contenu précis des conversations téléphoniques, mais il est possible de tirer des conclusions en prenant en compte l'ensemble des échanges par triangulation.

J'ai également eu l'occasion de consulter plusieurs documents internes pour m'aider à comprendre des éléments précis liés à l'organisation du défilé et du Festival de manière générale.

Par soucis de protection de la vie privée des personnes impliquées dans les moments clés, j'ai choisi de rester flou dans la description des tâches et des fonctions. J'ai néanmoins partagé ces informations avec les instances de Fierté Montréal pour alimenter les travaux du comité post-mortem et de la direction générale.

Je remercie l'ensemble des personnes qui ont accepté d'échanger avec moi, en particulier le personnel de Fierté Montréal qui a été d'une grande franchise et dont la collaboration a été essentielle à la démarche.

## Sommaire

Après coup, il est facile de dire que les choses auraient dû être faites autrement. Mon mandat vise à comprendre le fil des événements, à tirer des conclusions et à faire des recommandations qui seront utiles à Fierté Montréal mais, aussi, à plusieurs organisations qui pourront bénéficier de cette analyse pour vérifier la fragilité de leur fonctionnement.

Je conclus que le défilé a été annulé à cause d'un quiproquo, après une série d'échanges chaotiques, causés par des problèmes de communications accentués par une réaction trop rapide de certaines personnes clés dans la chaîne opérationnelle et une réaction trop lente de la part de certaines autres. La plupart des échanges clés se sont déroulés au téléphone dans un climat d'urgence alors qu'il aurait été visiblement plus sage de former une cellule de crise pour prendre une décision éclairée.

Le directeur général (DG) et son équipe se sont retrouvés devant un fait accompli : le défilé a été annulé sans qu'ils n'en donnent l'autorisation. À 8 h 53, le DG n'a d'autre choix que d'autoriser la publication du communiqué qui confirme le tout. Ce sera fait sur la page Facebook de Fierté Montréal à 9 h 13, alors que des médias annonçaient l'annulation depuis 8 h 41, soit 32 minutes, ce qui est une éternité dans un univers où les nouvelles vont vite.

Au terme d'une centaine d'heures d'entretiens et d'analyse, je peux affirmer que, à mon avis, le défilé n'a pas été annulé volontairement ni malicieusement. Je conclus que certaines informations mal comprises et non validées transmises à l'externe ont mené à l'annulation du défilé sans que personne en autorité n'ait pris la décision formellement. De plus, le manque d'encadrement et la surcharge de travail d'une personne clé dans l'organisation du défilé a pu mener à l'oubli de recruter suffisamment de personnes pour assurer le maniement des barricades nécessaires à la fermeture des intersections. Il importe de mentionner que, dans le contexte post-Covid-19, la difficulté de recruter la main d'œuvre a été un élément critique pour l'ensemble des festivals en 2022.

Mes entretiens ont également mis en évidence le fait que la gouvernance de Fierté Montréal est mal comprise par les parties prenantes. De plus, la gouvernance a été fragilisée à la suite du départ de dirigeants qui étaient des membres fondateurs. Je suis d'avis qu'il faut profiter de cette réflexion causée par l'annulation du défilé pour évaluer la gouvernance afin de la rendre plus efficace, plus ouverte et plus transparente.

Pour y arriver, j'estime que le conseil d'administration doit envisager une refondation de l'organisation pour garantir aux parties prenantes que Fierté Montréal est en mesure d'organiser un festival annuel qui, avec un budget de 6 millions de dollars, est un des 10 événements en importance dans le calendrier événementiel de Montréal.

Cette refondation devrait commencer par une redéfinition du statut de membre. Au cours de mes travaux, j'ai constaté que l'assemblée générale des membres compte moins de 20 personnes, ce qui me semble inadéquat pour assurer une saine gouvernance. Dans un deuxième temps, il faut professionnaliser le conseil d'administration. Cela nécessite notamment que les compétences requises pour siéger au conseil d'administration soient précisées pour assurer la présence de personnes capables de soutenir la direction générale dans la réalisation de sa mission.

J'encourage le conseil d'administration à considérer cette révision fondamentale de la gouvernance. L'organisation en sortira grandie.

## Description de Fierté Montréal et mise en contexte

Fierté Montréal a été créé en 2007 alors que l'organisme Divers/Cité, responsable des activités de la Fierté, avait indiqué qu'il n'y aurait pas de défilé cette année-là. L'organisme souhaitait scinder le festival et le défilé de manière à créer deux événements distincts. N'ayant pu s'entendre avec les autorités municipales sur une nouvelle date, le défilé 2007 avait été annulé.

Devant l'abandon du défilé, un groupe s'est formé pour fonder Célébrations LGBTQA avec le soutien de groupes communautaires et des commerçants du Village. Le nouvel organisme a réussi à organiser un défilé en quelques semaines. Divers/Cité mettra fin à ses activités et Célébrations LGBTQA prendra la relève en organisant le festival annuel, le défilé ainsi que des journées communautaires tels que nous les connaissons aujourd'hui. Éventuellement, l'organisme deviendra Fierté Montréal. Divers/Cité cessera ses activités en 2014.

Le budget de l'organisme a augmenté considérablement à travers les années, passant de 140 mille dollars en 2007 à plus de 5 millions en 2022, en mode post-COVID-19, avec un pic à 6,4 millions en 2019, année où Fierté Montréal tentait d'obtenir la responsabilité d'organiser l'événement World Pride de 2023. L'organisme a grandi en importance, mais sa gouvernance est demeurée la même. En 2020, des changements importants à la direction générale ont provoqué une période d'incertitude et le conseil actuel est en pleine restructuration de la gouvernance.

À travers les années, le financement public et privé a augmenté considérablement. En moyenne, le financement externe représente 85 % des revenus. Voici les principales données budgétaires pour l'édition 2019, la dernière édition « normale » avant la pandémie.

<b>Revenus</b>		<b>6 403 500 \$</b>	<b>%</b>
Gouvernements	Gouvernement fédéral	655 395 \$	10,2
	Gouvernement du Québec	1 719 136 \$	26,8
	Ville de Montréal	410 000 \$	6,4
Sociétés d'état et parapublic	Loto-Québec	249 083 \$	3,9
	Tourisme Montréal	292 158 \$	4,6
<b>Secteur privé</b>		<b>888 990 \$</b>	<b>13,9</b>
Revenus autonomes		318 464 \$	5,0
Activités connexes		499 637 \$	7,8
Publicité, promotions et autres en nature		1 370 637 \$	21,4
<b>Dépenses</b>		<b>6 339 343 \$</b>	

Source : Fierté Montréal. États financiers au 30 septembre 2019

Les principales dépenses de Fierté Montréal sont attribuées à l'organisation du volet Festival. Le budget 2022 prévoit des dépenses de 150 K\$ pour le défilé et de moins de 50 K\$ pour les journées communautaires. Le défilé représente moins de 3 % des dépenses du budget de 2022. Les revenus des commanditaires principaux (hors inscriptions au défilé et aux journées communautaires) sont intégrés aux revenus généraux et ne sont pas attribués spécifiquement au défilé. Les états financiers présentés dans le rapport annuel d'activité ne font pas de distinction entre les trois volets.

Le Festival Fierté Montréal est considéré comme un des dix événements en importance dans le calendrier des grands événements qui se déroulent à Montréal. Par exemple, une étude de KPMG a établi que, pour son édition 2017, Fierté Montréal a généré des retombées économiques d'un peu plus de 10 M\$. Cela n'étonne pas puisqu'une part importante des retombées, soit 62 %, est attribuable aux nombreux participants qui sont des touristes hors-Québec, dans des proportions comparables au Festival de Jazz (60 %), au Grand Prix (66 %) ou à Osheaga (78 %), selon une analyse de La Presse réalisée à partir de différentes études faites par des membres du Regroupement des événements majeurs internationaux (RÉMI).

Le défilé lui-même attire des dizaines de milliers de spectateurs le long du parcours, 100 mille selon les évaluations des organisateurs. Cet afflux ponctuel de spectateurs locaux représente un apport économique apprécié par les commerçants du centre-ville et du Village.

Cette année, le défilé devait réunir 12 mille participants inscrits au sein de 137 contingents qui devaient parcourir un circuit de 2,7 km sur le boulevard René-Lévesque. Comme dans les années passées, il était prévu que les spectateurs présents le long du défilé puissent marcher en fin de cortège.

Les premiers participants, dont le contingent contenait des véhicules lourds, étaient conviés vers 8 h 30 le dimanche matin pour leur donner le temps de décorer leur char allégorique avant le départ du défilé à 13 h.

Les bénévoles et le personnel embauché par Fierté Montréal devaient se présenter à divers lieux de rendez-vous à partir de 7 h, en plusieurs vagues.

Le défilé requiert le recrutement de 317 bénévoles. Deux cents personnes sont affectées à la sécurité et ont la responsabilité de fermer les rues aux intersections à l'aide de clôtures de métal pour faire une barricade. Les 117 autres sont affectées à des tâches diverses, notamment le port du drapeau arc-en-ciel géant ou le port de l'arche de ballons qui ouvre le défilé.

## Fil des événements tel que connu par le grand public

Le 7 août au matin, des milliers de personnes se sont levées tôt pour se préparer à participer au défilé de Fierté Montréal qui faisait son retour après avoir été annulé en 2020 pour cause de pandémie et transformé en marche communautaire en 2021 pour répondre aux exigences sanitaires.

Les organisateurs attendent 12 mille participants et autour de 300 bénévoles pour encadrer le défilé. Comme à l'habitude, les services d'ordre se préparent à se déployer sur le circuit de 2,7 km pour encadrer les cent mille personnes qui se déplacent habituellement pour assister à l'événement le long du boulevard René-Lévesque.

Les bénévoles et le personnel d'encadrement ont rendez-vous au Centre Sheraton sur le boulevard René-Lévesque pour obtenir leur matériel. Les dignitaires sont conviés au même endroit.

Une inquiétude plane : il fait très chaud et les prévisions de la météo mentionnent que l'indice humidex sera de 40° sous un soleil de plomb avec un potentiel d'orages violents prévus en plein défilé.

Tout à coup, c'est plutôt un coup de tonnerre virtuel qui secoue la ville : dans l'émission « Dessine-moi un été » à la radio, la journaliste qui fait la revue de presse annonce que le défilé est annulé :

*Animateur : 8 heures 41 minutes, il y a une nouvelle de dernière minute?*

*Journaliste : Oui, [...] nos collègues de la salle des nouvelles viennent de se faire confirmer cette annonce : le défile de Fierté Montréal annulé.*

*Animateur : Est-ce qu'on sait pourquoi?*

*Journaliste : Ce qu'on apprend : manque de personnel de sécurité, manque de bénévoles, c'est 100 mille personnes qui étaient attendues, 12 mille participants, on va vérifier d'ici la fin de l'émission si on a d'autres détails...*

Dans les minutes qui suivent, les alertes médias font vibrer les cellulaires. TVA, La Presse, Radio-Canada et d'autres médias annoncent l'annulation du défilé.

De son côté, Fierté Montréal confirme la nouvelle sur sa page Facebook à **9 h 13**.

C'est le choc pour toutes les personnes qui se préparaient à sortir défiler et pour l'organisation. Le choc fait place à la colère, puis à la résignation. Des hypothèses circulent : le Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM) aurait forcé l'annulation après qu'un contingent de policiers ait été exclu du défilé, d'autres pensent que l'organisation aurait reçu des menaces. Mais dès que l'annonce est officielle, la communauté veut des réponses : s'il manquait du personnel pour assurer la sécurité, pourquoi ne pas nous avoir appelé?

La mairesse de Montréal, qui faisait un point de presse sur un autre sujet, manifeste sa frustration et souhaite qu'une enquête indépendante fasse la lumière sur les circonstances de l'annulation.

Voici donc le résultat de cette analyse indépendante.



## Analyse globale

**L'analyse des faits démontre que tout s'est déroulé entre 7 h 46 et 8 h 03.**

**Le dimanche matin**, l'organisation est consciente des difficultés de recrutement des bénévoles, mais ce constat n'est pas un élément critique. Il faut 200 personnes pour assurer la sécurité, soit 104 bénévoles et 96 agents d'accueil. L'organisation peut compter sur 48 bénévoles recrutés à l'externe par un organisme externe, le Centre ABC, et 41 bénévoles « maison ». Avec les 96 agents d'accueil attendus, il y aurait 185 personnes sur les 200 nécessaires, ce qui n'est pas idéal, mais ce n'est pas un élément suffisamment important pour annuler le défilé.

**À 7 h 46**, on réalise que les 96 agents d'accueil attendus ne se présenteront pas parce qu'ils n'ont pas été recrutés.

**À 8 h 03**, une conversation entre deux personnes clés est un point tournant. Un quiproquo pousse une de ces deux personnes à annoncer l'annulation du défilé à l'externe, considérant le manque d'effectifs. Cette méprise involontaire enclenche une série d'actions qui mèneront à la démobilisation des services de sécurité. Le DG n'est pas encore au courant de la situation.

**À 8 h 04**, le directeur général sera informé de la situation et donne la consigne de rester en « standby ».

La conversation à l'origine du quiproquo de **8 h 03** est transmise au SPVM à **8 h 12**, ce qui mènera à la démobilisation des effectifs policiers chargés d'assurer l'encadrement du défilé vers **8 h 40**.

Jusque-là, l'information circule à l'interne. La publication, à **8 h 41**, de la nouvelle à la radio indiquant que le défilé est annulé ajoute à la crise. La diffusion de cette nouvelle qui n'a pas été confirmée officiellement par Fierté Montréal n'est pas la cause de l'annulation, mais la sortie ajoute un élément de confusion qui jouera un rôle dans l'incapacité du DG et de son équipe à prendre un temps de réflexion.

On peut se demander, par ailleurs, s'il était encore possible de renverser le cours des événements en émettant un communiqué pour dire que le défilé aurait bel et bien lieu malgré les informations qui circulaient, quitte à le faire en mode réduit comme cela avait été le cas en 2021.

Dans les faits, le DG arrive sur les lieux à **8 h 43**. Depuis le premier appel reçu à **8 h 04**, il gère la crise au téléphone à partir de chez lui et puis en route à bord d'un taxi. Durant toute cette période, sa consigne demeure la même : « On reste en "standby" ». Pourtant, pendant son déplacement, il ignore que le SPVM a été informé de l'annulation du défilé, il ignore que les effectifs policiers et les bénévoles ont été démobilisés et il ignore que la nouvelle a été diffusée à la radio.

Il court vers le Centre Sheraton et croise des gens qui lui disent que le défilé est annulé. À son arrivée, il constate que le boulevard René-Lévesque est ouvert à la circulation et qu'il n'y a personne à la salle réservée au personnel du défilé. Il a tenté d'appeler la présidence et un membre du conseil d'administration, mais n'a toujours pas eu de réponse.

**À 8 h 53**, il donne l'autorisation de confirmer la nouvelle qui circule déjà abondamment.

Si on analyse la situation froidement, on peut dire que c'est le DG qui a annulé le défilé sans consulter le conseil d'administration. Techniquement, il est également imputable des actions ou inactions de ses subalternes ce jour-là et en amont.

Il m'indique qu'il s'est retrouvé devant un fait accompli. Il n'avait à ce moment aucune information précise sur le nombre exact de ressources manquantes. Les gens sur le terrain lui disaient qu'il n'y avait pas assez de personnes pour assurer la sécurité du défilé et il n'y avait personne au Centre Sheraton qui aurait dû fourmiller d'activités à cette heure-là.

## Observations et recommandations liées à la prise de décision le 7 août

L'annulation du défilé a été le résultat d'une série d'échanges chaotiques au téléphone ou par messages textes dans un climat d'urgence.

Fierté Montréal dispose d'un plan de mesures d'urgence qui décrit le protocole à suivre pour plusieurs types d'événements qui peuvent se produire sur les lieux du Festival. La chaîne de commandement me semble bien décrite. La présidence du conseil d'administration ne figure pas dans la chaîne décisionnelle.

### RECOMMANDATION 1

**Demander une analyse externe du plan de mesures d'urgence et le mettre à jour en intégrant la présidence du conseil d'administration dans la chaîne de décisions. Organiser une activité de formation pour assurer la compréhension du plan.**

Il n'y a aucun plan de mesures d'urgence pour le défilé. L'existence d'un tel plan aurait permis à l'ensemble des intervenants de s'y référer pour s'assurer que les décisions avaient été validées aux bons niveaux avant de les communiquer à l'externe.

### RECOMMANDATION 2

**Doter l'organisation d'un plan de mesures d'urgence pour toutes les activités liées au défilé. Organiser une activité de formation pour assurer la compréhension du plan.**

L'omission de recruter 96 personnes pour gérer la circulation en amont du défilé a été constatée le dimanche matin. La nature des activités et le statut de ces personnes ont créé une confusion qui sera décrite dans le prochain chapitre. L'erreur aurait pu être détectée si une liste précise du personnel requis ainsi que des éléments requis avait existé et qu'elle avait été revue par la direction générale en s'assurant que toutes les cases étaient remplies.

### RECOMMANDATION 3

**Encadrer les activités du défilé avec une liste précise des besoins qui seront revus régulièrement par la direction générale pour assurer que tous les besoins ont été pourvus.**

## Description des événements antérieurs : la logistique

À l'origine de l'annulation, il y a le fait que l'on constate le dimanche matin qu'il manque 96 personnes pour assurer la sécurité.

Ces personnes portent le titre d'agents d'accueil. Leur rôle est plutôt ingrat : ils doivent être positionnés en amont du défilé pour être en mesure de déplacer les clôtures de métal qui bloquent la route en cas de besoin. Ils sont donc localisés à des endroits où ils ne verront absolument rien du défilé.

J'ai pu consulter le document de planification du défilé, un document très détaillé qui indique notamment les besoins en main-d'œuvre pour chaque coin de rue le long du parcours. Ce document très précis démontre par ailleurs que le travail de planification avait été fait de manière rigoureuse. On y constate qu'il faut 200 personnes pour assurer le déplacement des clôtures qui servent de barricades aux intersections.

TOTAL	BARRICADES	AGENTS ACCUEIL	BÉNÉVOLES
	335	96	104

Source : direction de la logistique de Fierté Montréal

Dans ce document, on constate que, pour atteindre le nombre de 200 personnes requises, les 96 agents d'accueil doivent être accompagnés de 104 bénévoles dont le recrutement est assuré par un organisme appelé Centre d'action bénévole et communautaire Saint-Laurent ABC. Cet organisme a un contrat avec Fierté Montréal qui garantit la présence de 100 à 125 bénévoles. En juillet, ABC avise Fierté Montréal, quelques jours avant le défilé, qu'il ne pourra fournir que 48 bénévoles.

Voyant que le Centre ABC ne pourrait fournir que la moitié des bénévoles attendus, on demande aux responsables du recrutement de trouver plus de bénévoles « maison ». Ces efforts ont permis de confirmer la présence de 41 personnes supplémentaires. On s'y perd, j'en conviens, et c'est exactement ce qui est arrivé dans la préparation du défilé. On a perdu le compte et on a, de plus, craint que les bénévoles attendus ne se présentent pas compte tenu de la température en ce dimanche matin.

Tel que mentionné précédemment, les 48 bénévoles du Centre ABC et les 41 bénévoles « maison » auxquels doivent se joindre 96 agents d'accueil porte le nombre de personnes attendues à 185 sur les 200 requis. Une situation qui n'est pas idéale, mais qui n'est pas catastrophique.

La découverte, le dimanche matin, que les 96 agents d'accueil n'ont pas été recrutés et l'importance que l'on y accorde pour assurer la sécurité prend donc tout son sens.

J'ai tenté de comprendre comment on avait pu « oublier » d'embaucher 96 personnes. Il est essentiel de mentionner ici que la personne responsable de l'embauche du personnel rémunéré n'a jamais reçu de demande pour embaucher 96 agents d'accueil et n'a donc aucune responsabilité dans la situation.

J'ai consulté le budget du défilé préparé par l'équipe de la logistique. On y prévoit un budget de près de 12 mille dollars pour le recrutement de bénévoles par l'organisme ABC ainsi que l'embauche de 16 agents d'accueil rémunérés pour des fonctions très précises. Il n'y a aucun poste budgétaire prévu pour l'embauche des 96 agents d'accueils requis pour assurer la sécurité aux barricades en amont du défilé.

Les agents d'accueil requis n'apparaissent pas au budget et auraient donc été bénévoles, mais aucune requête n'a été transmise à la personne responsable du recrutement des bénévoles.

Personnel requis pour le défilé 2022 (planification budgétaire interne)	NB D'EFFECTIFS
Responsable des zones + formation et rencontres	1
Chefs de zone – 10 h 30 à 17 h selon emplacement (incluant rencontre obligatoire)	10
Responsable des chefs de section – 7 h à 17 h	1
Chefs de section – 8 h à 17 h (incluant rencontre et formations obligatoires)	30
Équipe de production	15
Centre Action Bénévoles – (base 12 K\$ pour 125 bénévoles pour 7 h)	125
Agents d'accueil – Escouade à vélo (8)	8
Agents d'accueil – Corridor d'urgence (6)	6
Agents d'accueil – Toilettes (2)	2
Responsable de la corde jaune	1
Responsable de la sécurité	1
Responsable placement des véhicules	1
Responsable de la cadence	1
Responsable zone de démembrement	1

Source : direction de la logistique de Fierté Montréal

On a oublié de transmettre le besoin et aucun mécanisme n'a permis de s'en apercevoir. On croyait que les 96 agents d'accueil étaient rémunérés. Le fait que deux types de postes à combler portent le même nom, alors que certains sont rémunérés et d'autres sont bénévoles, ajoute à la confusion.

Par ailleurs, et pour comprendre cette perte de contrôle, il faut savoir que la personne embauchée en mai 2022 pour coordonner le défilé a été congédiée à la fin juin, 7 semaines avant l'événement. La direction de la logistique et la direction générale ont offert de combler le poste, mais la personne responsable a préféré assumer seule la charge de travail de la personne remerciée.

Parallèlement, deux semaines avant le défilé, la personne responsable du recrutement et de l'encadrement des bénévoles est partie en congé de maladie et n'est jamais revenue. La tâche a été partagée entre collègues, déjà surchargés à quelques jours du Festival. Une aide utile, mais l'encadrement des bénévoles requiert une attention individuelle fréquente et directe.

L'absence de la personne et la surcharge de travail de l'équipe a eu pour conséquence que les rappels ont été faits par courriel, ce qui est loin d'être suffisant pour assurer la présence des bénévoles. De plus, cette personne doit fournir des horaires et des assignations aux bénévoles pour qu'ils se présentent au bon endroit, à la bonne heure. C'est une fonction importante qui ne peut être comblée sans un suivi rigoureux.

La personne responsable de l'encadrement des bénévoles au Centre ABC m'a indiqué qu'elle a eu beaucoup de difficultés à obtenir les informations nécessaires à transmettre aux personnes qu'elle avait recrutées.

La surcharge de travail d'une personne clé qui doit assumer plusieurs fonctions explique vraisemblablement l'oubli de prévoir le recrutement des 96 personnes et la difficulté de garantir la présence des bénévoles.

La confusion autour du statut de ces personnes et l'absence de poste budgétaire expliquent également la raison pour laquelle personne ne s'est rendu compte de l'oubli. La confusion est telle que, en entrevue, le DG a d'abord dit à La Presse que le personnel manquant n'avait pas été embauché pour préciser le lendemain matin que les personnes avaient été embauchées, mais affectées ailleurs. Le DG a répété l'information qui lui avait été transmise, mais la confusion régnait toujours lorsque j'ai rencontré l'équipe.

Le DG a organisé des réunions quotidiennes pour faire le point sur la préparation à partir du 6 juin, et ce, jusqu'au 16 juin. À partir du 20 juin, les rencontres sont hebdomadaires. J'ai consulté les résumés de ces rencontres. Le recrutement des bénévoles ne ressort pas comme étant problématique. Nonobstant les rencontres de la direction générale, les différentes équipes travaillent côte à côte dans un seul bureau, ce qui permet de maintenir les communications en permanence.

Mes rencontres ont aussi mis de l'avant un manque d'expérience de plusieurs personnes dans l'organisation et le départ de deux personnes clés à quelques semaines de l'événement est préoccupant.

Le DG explique qu'il avait pris conscience de cette situation, mais que la direction de la logistique l'assurait aux rencontres d'équipes et lors de leurs rencontres statutaires hebdomadaires que tout était sous contrôle.

Plusieurs personnes contractuelles qui ont été embauchées en mai par l'équipe de la logistique m'ont affirmé qu'elles auraient dû l'être en mars compte tenu des tâches à accomplir dans l'embauche et l'approvisionnement.

## Observations et recommandations sur la logistique

Le manque d'expérience dans l'équipe de la logistique et le départ de deux personnes clés ont contribué à créer un climat d'urgence au cours des semaines précédant l'événement, ce qui peut expliquer que certains besoins aient pu être oubliés.

### **RECOMMANDATION 4**

**Préciser les besoins et partager les indicateurs avec l'équipe de direction qui pourra s'assurer que rien n'est oublié.**

Le rôle des agents d'accueil et des bénévoles semble crucial pour assurer le bon déroulement du défilé. Il serait plus prudent de prévoir l'embauche de personnel plutôt que de se fier à la présence de bénévoles. Le taux de présence des personnes rémunérées est plus élevé.

### **RECOMMANDATION 5**

**Prévoir désormais que tout le personnel requis pour encadrer la sécurité du défilé sera rémunéré.**

Le budget de l'événement ne tient pas compte des différentes activités. Ainsi, pour un lecteur externe à l'organisation, il est difficile de comprendre dans les états financiers audités les coûts de chaque activité séparément.

### **RECOMMANDATION 6**

**Il est recommandé de constituer le budget en faisant des catégories de dépenses et de revenus par projet et de rendre le tout transparent dans les états financiers publiés annuellement.**

Les rapports d'activités et les états financiers de Fierté Montréal ne sont pas publiés sur le site Internet de l'organisme. J'ai trouvé les rapports d'activités sur le site Internet de la Ville de Montréal. La transparence est une valeur essentielle en bonne gouvernance, encore plus lorsqu'il faut regagner la confiance des partenaires. Fierté Montréal n'est pas assujéti à la loi d'accès à l'information mais, sur une base historique, 85 % de ses revenus proviennent de sources gouvernementales, paragouvernementales ou privées, ce qui impose une reddition de compte publique et transparente. Tout au long de ma démarche, j'ai eu à rappeler l'importance de la transparence pour assurer l'indépendance de mes travaux.

### **RECOMMANDATION 7**

**Il est recommandé que le comité d'éthique et de gouvernance établisse un plan de diffusion proactive de l'information.**

## Événements postérieurs à l'annulation : la gestion de la crise

À 9 h 13, Fierté Montréal confirme l'annulation du défilé sur sa page Facebook.

La crise ne s'arrête pas là.

Sur les réseaux sociaux, toutes sortes de rumeurs circulent. On y soulève des hypothèses à l'effet que ce serait une vengeance du SPVM parce que l'équipe de Fierté Montréal a refusé la présence d'un contingent du SPVM au défilé. D'autres personnes se demandent s'il y a eu des menaces. La vindicte populaire réclame le congédiement du directeur général et la démission du conseil d'administration.

La crise sur les réseaux sociaux est accentuée par la formulation du communiqué qui spécifie que la décision a été prise en accord avec le SPVM, alors que le Service de police n'a fait que s'ajuster aux informations transmises par une personne dans l'organisation.

L'information selon laquelle l'annulation est due à un manque de personnel suscite une foule d'offres de la part d'organisations. Hydro-Québec est prête à déployer son contingent aux points névralgiques pour assurer la sécurité.

Malheureusement, ce mouvement collectif qui aurait pu sauver le défilé arrive trop tard puisque tout est démantelé. Il aurait été impossible de convoquer à nouveau les participants après leur avoir dit de rentrer à la maison ou de rester chez eux. L'équipe envisage la possibilité de faire une marche communautaire la semaine suivante, mais l'idée est rapidement abandonnée.

Le DG entame une longue série d'entrevues. L'attachée de presse gère les demandes d'entrevues à distance, estimant qu'elle perdrait en efficacité si elle devait faire une heure de route pour se déplacer. Le DG est presque seul au Centre Sheraton et enchaîne les entrevues les unes après les autres.

La présidence du conseil d'administration communique avec le DG à 9 h 21 et lui demande pourquoi elle n'a pas été consultée. Le DG lui rappelle qu'il a tenté de la joindre à 8 h 24, sans succès.

L'ensemble du conseil d'administration se présente au Centre Sheraton à 12 h 23 et convoque le DG en lui interdisant de poursuivre les entrevues. Le CA a déjà obtenu le soutien d'un spécialiste externe en gestion de crise. Le directeur du marketing et l'attachée de presse demandent la permission de s'adresser au conseil d'administration pour expliquer que, en gestion de crise, il est essentiel de garder le même porte-parole et que l'exclusion du DG enverrait un très mauvais signal qui risquerait d'affaiblir l'organisation. Le CA permet au DG de finir la séquence d'entrevues planifiées, mais la consigne est donnée de ne pas accepter de nouvelles demandes.

Les membres du conseil d'administration tentent de savoir ce qui est arrivé et adoptent deux résolutions : la première, pour créer un comité d'investigation et, la deuxième, stipulant que la présidence de l'organisme est responsable des relations publiques et que la direction générale doit obtenir l'approbation de la présidence en matière de représentation. Le congédiement du DG est envisagé.

Un pas de recul est sage étant donné que la situation est très floue. La suite démontre que le fil des événements est fort complexe et qu'il m'aura fallu plus de 60 heures d'entretiens pour en arriver à une conclusion.



Dans les jours qui suivent, la mairesse souhaite qu'une analyse indépendante soit faite sur le fil des événements. Le jeudi 11 août, le conseil d'administration me demande d'accompagner son comité post-mortem. Ce rapport est ma contribution à leur travail qui consistera maintenant à voir comment donner suite aux recommandations.

## Observations et recommandations sur la gestion de la crise

La réaction du conseil d'administration à chaud est fort compréhensible. La réputation de l'organisation était entachée et les membres du conseil d'administration ont estimé que leur réputation personnelle l'était aussi. En situation de crise, il faut toutefois essayer de garder la tête froide pour être en mesure de prendre les bonnes décisions. Congédier le DG sur-le-champ aurait été mal avisé.

### **RECOMMANDATION 8**

**Le conseil d'administration a déjà amorcé une démarche d'amélioration de la gouvernance qui prévoit de la formation. Il est essentiel qu'une formation sur la gestion de crise fasse partie du programme de formation.**

### **RECOMMANDATION 9**

**Cette formation devra aussi contenir un volet sur les rôles et responsabilités des administrateurs, des officiers et de la direction générale.**

## La pérennité et la gouvernance de Fierté Montréal

La troisième partie de mon mandat vise à déterminer si l'annulation du défilé peut avoir un impact sur la pérennité de l'organisme.

J'ai eu des discussions avec les principaux partenaires publics, privés et communautaires.

L'ensemble des partenaires avec qui j'ai pu m'entretenir a réitéré son soutien à l'organisme, sous réserve, bien entendu, des conclusions de mon analyse.

Mes échanges ont cependant permis de découvrir que le fonctionnement de la gouvernance de Fierté Montréal n'est pas clair pour la plupart des partenaires, ce qui crée de l'inconfort.

Le mandat qui m'a été octroyé vise à faire la lumière sur le contexte de l'annulation du défilé le 7 août. J'estime toutefois qu'il est pertinent d'inclure dans ce rapport une analyse de la gouvernance puisque cet aspect est ressorti à plusieurs reprises dans mes discussions.

Le conseil d'administration a déjà amorcé une démarche de révision de ses règlements généraux. Je ne peux que les encourager à poursuivre la réflexion en la poussant plus loin et j'estime que la crise provoquée par l'annulation du défilé est une excellente occasion de prendre les moyens pour que les instances de Fierté Montréal regagnent la confiance des partenaires et du grand public.

Je crois que cette démarche doit permettre une refondation de l'organisation.

Le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale de ses membres. J'ai été étonné de constater que l'assemblée générale de Fierté Montréal compte moins de 20 membres qui élisent 7 administrateurs responsables de la gouvernance d'un des dix plus importants événements dans le calendrier événementiel de Montréal. Ce membership compte les administrateurs actuels et des membres inactifs. La refondation devrait commencer par une révision des règlements généraux pour élargir le membership afin d'assurer une plus grande représentativité des partenaires au sein des instances décisionnelles. Une telle opération est délicate, j'en conviens. Il faudra trouver un juste équilibre pour ne pas nuire à la capacité de l'organisme à poursuivre sa mission selon les attentes des principaux partenaires publics, privés et communautaires, attentes qui sont parfois divergentes.

La révision de la gouvernance devrait également prévoir la définition de profils de compétences pertinents pour assurer le suivi de la mission de l'organisme. La volonté de s'impliquer pour la communauté est fort noble, mais elle doit être accompagnée de certaines expertises pertinentes lorsque l'on devient administrateur d'un événement d'une telle importance.

Fierté Montréal devrait par ailleurs profiter de la démarche en cours qui vise à se doter d'un plan stratégique en bonne et due forme pour clarifier sa mission et sa vision.

On pourrait s'interroger, à l'égard de la formulation des énoncés que l'on retrouve sur le site Internet de l'organisme, si on applique les principes de bonne gouvernance généralement reconnus.

Sur le site Internet, la vision, qui devrait décrire ce que Fierté Montréal souhaite devenir à court terme, est mal formulée et s'apparente davantage à un énoncé de mission :

### **Vision**

*« Le festival Fierté Montréal célèbre le pouvoir et la beauté de la diversité en permettant aux communautés 2SLGBTQI+ de rayonner auprès des gens d'ici et d'ailleurs. »*

L'énoncé de **mission**, qui devrait décrire ce qu'est l'organisme, est plutôt une longue liste d'actions qui devraient découler de la vision. Ce qui étonne, par ailleurs, dans cette liste de huit points, c'est le fait que l'organisation d'un Festival arrive au sixième rang des priorités.

- *Démystifier et mieux faire connaître les réalités des communautés 2SLGBTQI+ montréalaise et québécoise au grand public;*
- *Travailler à l'avancement des droits de la personne 2SLGBTQI+ d'ici et d'ailleurs;*
- *Mettre en valeur, promouvoir et prendre part au travail des groupes 2SLGBTQI+ de Montréal qui luttent contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle, l'identité de genre et la sérophobie;*
- *Offrir, aux communautés 2SLGBTQI+ montréalaise et québécoise, une vitrine, un lieu d'expression culturelle. Plus de 70 % des artistes sont montréalais;*
- *Rappeler et célébrer les acquis sociaux et légaux des communautés 2SLGBTQI+ montréalaise et québécoise par le biais de volets festif, social, politique, communautaire et revendicateur;*
- *Organiser le plus grand rassemblement 2SLGBTQI+ national chaque année;*
- *Tenir au cours de l'année des événements festifs, culturels, sociaux, politiques, philanthropiques, revendicateurs et communautaires;*
- *Le festival Fierté Montréal s'emploie à faire rayonner Montréal ici et ailleurs.*

Fierté Montréal est accompagnée d'une firme de consultation en planification stratégique. J'ai pu consulter le diagnostic présenté en juin au conseil d'administration et à la direction générale. Le diagnostic est très lucide et devrait être mis à jour pour tenir compte de l'impact de l'annulation qui a exacerbé certains constats.

## Observations et recommandations sur la gouvernance

La réputation de Fierté Montréal a été entachée et la crise actuelle est une bonne occasion de prendre les moyens pour raffermir les liens avec les partenaires. La révision des statuts et règlements en cours serait, à mon avis, une bonne occasion pour procéder à une refondation de l'organisation, en commençant par l'élargissement de l'assemblée des membres qui élisent le conseil d'administration.

### RECOMMANDATION 10

**Il serait pertinent de procéder à une refondation de l'organisation en profitant de la révision des statuts et règlements de Fierté Montréal pour élargir le membership aux parties prenantes.**

L'administration d'un budget de 6 millions de dollars et la responsabilité d'organiser un festival et un défilé qui attirent des dizaines de milliers de participants locaux et de touristes nécessitent la présence de personnes qualifiées au sein du conseil d'administration. Sans présumer de la compétence des membres actuels, il me semble essentiel de prévoir des profils de compétences pertinents et des profils socio-démographiques pour que le CA puisse accompagner la direction générale dans le suivi du plan stratégique. La diversité est un objectif noble et il doit faire partie des critères pour professionnaliser le conseil d'administration, sans être le critère absolu.

### RECOMMANDATION 11

**Il serait pertinent de profiter de l'accompagnement actuel d'un spécialiste en gouvernance pour bien définir les compétences requises pour assurer la qualité du conseil d'administration.**

Fierté Montréal a mandaté des consultants externes pour accompagner la direction générale et le conseil d'administration dans la rédaction d'un plan stratégique. Cette démarche est essentielle et le diagnostic devrait intégrer l'impact des événements du 7 août sur l'organisation. Dans le cadre de ce processus, il sera essentiel d'identifier les principaux risques organisationnels dans un registre de risques afin que le conseil d'administration puisse assumer sa responsabilité à l'égard de la pérennité de l'organisme.

### RECOMMANDATION 12

**La démarche en cours pour que Fierté Montréal se dote d'un plan stratégique doit se poursuivre en tenant compte des impacts de l'annulation du défilé sur les relations avec les parties prenantes. Cette démarche devrait inclure une réflexion pour créer un registre des risques.**

Au cours de mes rencontres, il a été mentionné à plusieurs reprises l'importance de la distribution des passes qui donnent accès à la loge VIQ sur le site du Festival. La loge VIQ (« Very Important Queer ») est un endroit très recherché qui offre un point de vue dégagé sur le site, de même qu'un accès à de la nourriture fournie par un traiteur ainsi qu'à un service de bar accessible, notamment avec quelques gratuités. La distribution de passes VIQ est mal encadrée. Il y aurait lieu de revoir le mécanisme de distribution des passes VIQ. En théorie, cet espace vise à remercier les partenaires, faire du réseautage et à trouver de nouveaux partenaires pour Fierté Montréal, et non à servir de faire-valoir à ceux qui ont le privilège de les distribuer.

### **RECOMMANDATION 13**

**Le comité d'éthique et de gouvernance devrait évaluer la distribution de passes VIQ. Il y aurait lieu de bien définir l'objectif de cet espace et déterminer les conditions requises pour obtenir une passe VIQ. Le rapport annuel devrait contenir les informations pertinentes pour connaître les coûts associés à cet espace, de même que la valeur des gratuités.**

## Conclusion

Mon analyse du fil des événements, basée sur le résumé des conversations téléphoniques, des échanges de messages textes, ne me permet pas de pointer du doigt une seule personne responsable.

Le 7 août 2022, le défilé de la Fierté est annulé à la suite d'une série d'échanges confus, trop rapides, qui entraîneront des actions précises qui rendent l'annulation inéluctable. C'est un déplorable quiproquo.

On se demande qui a éteint la lumière? Impossible de le savoir, la lumière est éteinte.

Pour ce qui est des éléments antérieurs qui mènent à l'oubli de recruter les ressources, je crois que le départ de personnes clés, la surcharge de travail et le manque d'encadrement ont contribué à ce que l'erreur ne soit pas relevée.

À son arrivée en poste en septembre 2021, le nouveau DG de Fierté Montréal a pris l'initiative de rencontrer l'ensemble des partenaires communautaires dans le but de créer des ponts avec le milieu.

Ces liens avec la communauté et les liens avec les autres partenaires auraient pu être mis à profit dans la semaine précédant le défilé, alors que l'on constatait que le recrutement des bénévoles était déficient. Si on avait ouvert un canal de communication en demandant l'aide des partenaires, on aurait eu des outils pour pallier l'absence des agents d'accueil constatée le dimanche matin.

Cette analyse vise à comprendre ce qui est arrivé pour éviter que cela ne se reproduise.

Je ne fais aucune recommandation sur la gestion des ressources humaines. J'estime que le comité post-mortem, le conseil d'administration et la direction générale ont entre les mains les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées à cet égard, si c'est leur volonté.

D'autre part, à plusieurs reprises au cours de mes rencontres, il a été question du changement de garde dans la gouvernance de Fierté Montréal. Le départ de deux membres fondateurs, qui occupaient le poste de président et de vice-président et qui occupaient la direction générale de l'organisme conjointement, a créé une instabilité que le conseil d'administration et la direction générale actuelle tentent de juguler. Il me semble important de mettre fin aux références aux anciens et aux nouveaux. J'ai été impressionné par la vivacité d'esprit des personnes que j'ai rencontrées au cours des dernières semaines. L'équipe devrait s'unir en relevant ensemble les défis qui se présentent à eux plutôt que ressasser le passé.

La direction devra faire preuve d'un grand leadership pour assurer le succès de l'édition 2023 et le conseil d'administration devra avoir le courage de relancer l'organisation en procédant à sa refondation.

J'espère que mon analyse et mes conclusions seront utiles à Fierté Montréal et à toute autre organisation qui pourra y trouver des indices de failles dans leurs façons de faire.

Philippe Schnobb, ASC

## Sommaire des recommandations

### RECOMMANDATION 1

**Demander une analyse externe du plan de mesures d'urgence et le mettre à jour en intégrant la présidence du conseil d'administration dans la chaîne de décisions. Organiser une activité de formation pour assurer la compréhension du plan.**

### RECOMMANDATION 2

**Doter l'organisation d'un plan de mesures d'urgence pour toutes les activités liées au défilé. Organiser une activité de formation pour assurer la compréhension du plan.**

### RECOMMANDATION 3

**Encadrer les activités du défilé avec une liste précise des besoins qui seront revus régulièrement par la direction générale pour s'assurer que tous les besoins ont été pourvus.**

### RECOMMANDATION 4

**Préciser les besoins et partager les indicateurs avec l'équipe de direction qui pourra s'assurer que rien n'est oublié.**

### RECOMMANDATION 5

**Prévoir désormais que le personnel requis pour encadrer le défilé sera rémunéré.**

### RECOMMANDATION 6

**Il est recommandé de constituer le budget en faisant des catégories de dépenses et de revenus par projet et de rendre le tout transparent dans les états financiers.**

### RECOMMANDATION 7

**Il est recommandé que le comité d'éthique et de gouvernance établisse un plan de diffusion proactive de l'information.**

### RECOMMANDATION 8

**Le conseil d'administration a déjà amorcé une démarche d'amélioration de la gouvernance qui prévoit de la formation. Il sera essentiel qu'une formation sur la gestion de crise fasse partie du programme de formation.**



#### **RECOMMANDATION 9**

**Cette formation devra aussi contenir un volet sur les rôles et responsabilités des administrateurs, des officiers et de la direction générale**

#### **RECOMMANDATION 10**

**Il serait pertinent de procéder à une refondation de l'organisation en profitant de la révision des statuts et règlements de Fierté Montréal pour élargir le membership aux parties prenantes.**

#### **RECOMMANDATION 11**

**Il serait pertinent de profiter de l'accompagnement actuel d'un spécialiste en gouvernance pour bien définir les compétences requises pour assurer la qualité du conseil d'administration.**

#### **RECOMMANDATION 12**

**La démarche en cours pour que Fierté Montréal se dote d'un plan stratégique doit se poursuivre en tenant compte des impacts de l'annulation du défilé sur les relations avec les parties prenantes. Cette démarche devrait inclure une réflexion pour créer un registre des risques.**

#### **RECOMMANDATION 13**

**Le comité d'éthique et de gouvernance devrait évaluer la distribution de passes VIQ. Il y aurait lieu de bien définir l'objectif de cet espace et déterminer les conditions requises pour obtenir une passe VIQ. Le rapport annuel devrait contenir les informations pertinentes pour connaître les coûts associés à cet espace, de même que la valeur des gratuités.**