



LA CULTURE : VECTEUR DE RAPPROCHEMENT DES COMMUNAUTÉS ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Mémoire présenté au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles dans le cadre de la consultation publique sur la politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination

Montréal, août 2006





2345, rue Jarry Est
Montréal, Québec
H1Z 4P3

Coordination : Charles-Mathieu Brunelle, vice-président exécutif et directeur général
Rédaction : Julie Jodoin, Christiane Bonneau

©Photos en couverture : 1. Alex Legault - 2. Caroline Hayeur - 3. Alex Legault - 4. Alain Laforest - 5. Alex Legault

SOMMAIRE

Construite aux abords d'un ancien site d'enfouissement et au cœur de l'un des quartiers les plus sensibles au Canada, la TOHU s'est donné comme mission de faire de Montréal une capitale internationale des arts du cirque, de participer activement à la réhabilitation du Complexe environnemental de Saint-Michel, l'un des plus grands sites d'enfouissement de déchets en milieu urbain en Amérique du Nord, et de contribuer à la revitalisation du quartier Saint-Michel.

La TOHU intègre les trois volets de cette mission par la mise en oeuvre d'activités et de projets qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable par la culture. En prenant appui sur la force d'attraction des arts du cirque, la TOHU cherche à devenir un lieu de rassemblement civique, une source de fierté collective pour les résidants du quartier Saint-Michel et elle souhaite surtout favoriser l'inclusion, la cohésion et le rapprochement des communautés culturelles de ce quartier.

Dans ce document, la TOHU expose les actions qu'elle mène afin d'assurer la pleine participation des Québécois des communautés culturelles. Ces actions s'articulent autour de deux axes d'intervention : la culture comme vecteur de mobilisation et de rapprochement citoyen et l'emploi comme moteur d'intégration socio-économique.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
LA TOHU, UNE MISSION PLURIELLE	6
SAINT-MICHEL, UN QUARTIER VIVANT	7
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LA CULTURE : LA VISION DE LA TOHU	8
Axe d'intervention 1– la culture comme vecteur de mobilisation communautaire et de rapprochement citoyen	10
Axe d'intervention 2 – l'employabilité comme moteur d'intégration socio-économique	12
PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	14

INTRODUCTION¹

C'est avec beaucoup d'intérêt que la TOHU a pris connaissance du document de consultation sur le plan de politique de lutte contre le racisme et la discrimination. Les discussions, les échanges et les débats suscités par le processus de concertation entrepris par le gouvernement constituent les premiers pas vers l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de grande qualité.

Située dans le quartier Saint-Michel à Montréal, un quartier où se côtoient plus de 65 communautés culturelles, la TOHU se sent fortement interpellée par les questions soulevées dans le document de consultation. Nous répondons donc avec plaisir à l'appel de consultation lancé par la Ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles. Considérant la nature des activités de notre organisme, les réflexions et les recommandations que nous exprimons dans ce mémoire sont principalement reliées aux orientations deux et trois.

- Orientation 2 : reconnaître et contrer les préjugés et la discrimination
 - L'inclusion des expressions culturelles diverses
 - Le rapprochement interculturel
- Orientation 3 : renouveler nos pratiques et nos institutions
 - L'accès à l'emploi

Nous saisissons la tribune qui nous est offerte pour présenter les initiatives que nous avons développées concernant l'intégration socioprofessionnelle des communautés culturelles, la participation citoyenne et la mise en valeur de la diversité culturelle. Dans ce document, nous vous communiquons également les constats que notre expérience sur le terrain nous a permis de tirer et nous formulons quelques recommandations sur la politique envisagée. Nous croyons que le partage de notre expérience peut contribuer à alimenter la réflexion sur la politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination. Soyez assurés de l'entière collaboration de la TOHU dans la mise en œuvre d'une telle politique.

¹ Note : Dans ce document, la forme masculine désigne tout autant les hommes que les femmes.

LA TOHU, UNE MISSION PLURIELLE

L'organisme à but non lucratif TOHU, la Cité des arts du cirque, a vu le jour en novembre 1999 à l'initiative d'En Piste (le regroupement national des arts du cirque), de l'École nationale de cirque et du Cirque du Soleil.

En opération depuis juin 2004, la TOHU constitue aujourd'hui **l'un des plus grands carrefours de formation, de création, de production et de diffusion en arts du cirque au monde**. Le pavillon de la TOHU, un exemple d'architecture verte certifié LEED OR, abrite la toute première salle de spectacle circulaire à géométrie variable au Canada. Ce pavillon sert également de pavillon d'accueil au Complexe environnemental de Saint-Michel (CESM).



En plus de sa programmation en arts du cirque, la TOHU propose chaque année une programmation à caractère culturel et environnemental entièrement gratuite, riche de plus de 40 activités et de quelque 10 expositions temporaires. Plus de **250 000 personnes** ont été rejointes par les activités de la TOHU depuis son ouverture.

La TOHU relève le pari d'utiliser l'extraordinaire visibilité et la force d'attraction des arts du cirque pour sensibiliser le public aux enjeux environnementaux et au développement économique basé sur l'inclusion de communautés marginalisées. En choisissant d'utiliser la culture comme levier de développement durable, la TOHU s'est inscrite comme une **initiative de revitalisation urbaine** unique au monde.

Mission

Cirque

Faire de Montréal une capitale internationale des arts du cirque.

Terre

Participer activement à la réhabilitation de l'un des plus grands sites d'enfouissement de déchets situés en milieu urbain en Amérique du Nord.

Humain

Contribuer au développement du quartier Saint-Michel à Montréal, l'un des plus sensibles au Canada.

SAINT-MICHEL, UN QUARTIER VIVANT

Le quartier Saint-Michel, situé dans l'arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, constitue l'un des quartiers les plus sensibles au Canada. Le décrochage et la faible scolarisation des résidents ont un impact sur le taux d'activité et sur le taux de chômage, particulièrement chez les jeunes de 15 à 24 ans. Ainsi, selon les données recueillies par Statistiques Canada lors du recensement de 2001, plus de 40% des personnes du quartier vivent sous le seuil de faible revenu, alors que moins d'un Montréalais sur trois se trouve dans cette situation².

Par ailleurs, la présence des gangs de rue et la criminalité occasionnent un sentiment d'insécurité au sein de la population, et celle-ci affiche très peu de fierté et d'appartenance à ce quartier qui est trop souvent perçu comme un habitat transitoire, un pis-aller pour une population majoritairement locataire.

Si le quartier Saint-Michel se distingue par la condition précaire de ses habitants au plan économique, il est pourtant riche de sa jeunesse et de sa diversité culturelle. Ainsi, les moins de 25 ans constituent 33 % de la population du quartier et les enfants de moins de 15 ans, près de 20 %. Les Michelois appartenant à l'une ou l'autre des minorités visibles représentent quant à eux 41 % de la population du quartier, et la langue parlée à la maison est autre que le français dans 36 % des cas. Près de 65 communautés culturelles différentes sont répertoriées dans le quartier.

Bien que les conditions socio-économiques des Michelois soient difficiles, la population locale possède de nombreux atouts pour réaliser son développement. En effet, les Michelois détiennent une riche histoire de mobilisation communautaire. D'ailleurs, c'est en grande partie grâce aux efforts concertés des citoyens de ce quartier que les activités polluantes de la carrière Miron ont cédé progressivement leur place depuis 2000 à l'un des projets de réhabilitation environnementale les plus innovateurs en Amérique du Nord, le Complexe environnemental de Saint-Michel, qui deviendra d'ici 2025 le plus grand parc public de Montréal.

Interpellée par les défis que présente le quartier, c'est dans ce secteur que la TOHU a décidé de prendre racine, bien résolue à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses résidents.

² Profil de quartier, Saint-Michel, Statistiques Canada, 2001. Compilé par l'Observatoire économique et urbain, Service de développement économique et de développement urbain, Ville de Montréal.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LA CULTURE : LA VISION DE LA TOHU

La culture est une forme de langage universel qui, si elle prend la couleur de sa communauté d'origine, peut néanmoins faire tomber les barrières identitaires et favoriser le rapprochement des communautés. D'ailleurs, de plus en plus d'intervenants en développement local et régional, qu'ils proviennent du secteur privé ou public, s'entendent sur l'importance qu'occupent la culture, l'innovation, la créativité et le savoir dans le bien-être et le développement des collectivités.

La culture, comprise comme l'expression de l'identité collective, est un facteur fondamental de cohésion sociale. Or, il est reconnu que l'inclusion, la cohésion et le rapprochement des communautés favorisent un climat propice au changement et, a posteriori, au développement économique. Diverses expériences de décentralisation culturelle, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, ont exploré cette prémisse et démontré que la culture et ses manifestations peuvent jouer, au niveau local, un rôle structurant dans tout projet de revitalisation urbaine.

Par exemple, à Vancouver, l'organisme à but non lucratif *Public Dreams* a réussi en une dizaine d'années à modifier considérablement la perception que les résidants de Commercial Drive, un quartier ouvrier défavorisé similaire à celui de Saint-Michel, entretenaient envers leur habitat. Grâce à la mise sur pied d'une tradition annuelle axée sur des manifestations culturelles participatives, telles que la « Parade des Lanternes », l'organisme a permis à la population locale de se réapproprier de façon positive son environnement résidentiel et même, de créer un attrait pour ces quartiers auprès de nouveaux résidants de classe moyenne, favorisant la mixité du tissu social.

La ville de Barcelone s'est également positionnée à l'échelle internationale en matière de développement socio-économique par le biais de la culture. Cette expérience de grande envergure fait figure de projet phare auprès des experts mondiaux en revitalisation urbaine grâce à une concertation inédite de tous les paliers gouvernementaux. L'élaboration d'une politique culturelle est à la base du développement social, urbain et économique de cette ville.

Les projets initiés par la TOHU s'inscrivent dans la même foulée. En effet, grâce au caractère unique de sa mission à trois volets, la TOHU exerce une force d'attraction sans égal dans le quartier Saint-Michel. En prenant appui sur la culture, d'abord et surtout les arts du cirque, la TOHU cherche à devenir un lieu de rassemblement civique, une source de fierté collective pour les résidants du quartier Saint-Michel mais surtout, elle souhaite enrichir la vie communautaire, favoriser l'inclusion, la cohésion et le rapprochement des communautés culturelles de ce quartier. Ce faisant, elle concrétise une vision de revitalisation urbaine par la culture partagée par un nombre croissant de décideurs partout à travers le monde, et qui mobilise de plus en plus de leaders impliqués dans le développement de la province.

La TOHU, au même titre que le gouvernement du Québec, est fermement convaincue que l'apport des communautés culturelles est indispensable au développement de la société québécoise.

Cette vision se traduit par les objectifs suivants :

- Contribuer à abattre les barrières systémiques, institutionnelles et culturelles habituellement liées à la discrimination raciale
- Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants par le biais d'activités culturelles
- Valoriser l'apport créatif des communautés culturelles et contribuer au développement culturel local
- Rehausser la qualité de vie des résidents du quartier
- Lutter contre une vision monoculturelle de l'art
- Développer l'employabilité des personnes issues des communautés culturelles et des groupes défavorisés, surtout les jeunes

Deux axes d'intervention

Pour atteindre ces objectifs, la TOHU mise sur deux axes d'intervention :

1. La culture comme vecteur de mobilisation communautaire et de rapprochement citoyen

Grâce à la mise sur pied d'activités continues et d'évènements culturels gratuits, la TOHU offre à la population locale une opportunité de rencontres et d'échanges jusqu'ici inexistante. À titre de diffuseur, la TOHU propose aussi une programmation mettant la diversité culturelle à l'avant-scène. Par des activités spéciales comme la Falla, la TOHU consolide la contribution que sa programmation peut apporter à la dynamique communautaire locale, principalement en favorisant la participation directe des communautés culturelles aux activités. Elle stimule ainsi une véritable appropriation par les résidents de la vie culturelle locale, favorise le métissage culturel et offre une place de choix aux pratiques artistiques émergentes.

2. L'employabilité comme moteur d'intégration socio-économique

Sensible aux difficultés particulières qu'éprouve la population locale au plan de l'intégration à l'emploi, la TOHU souhaite lui ouvrir ses portes de façon spécifique en devenant un pivot d'employabilité grâce à la diversité des postes qu'elle abrite, à des ressources professionnelles d'accompagnement et à son réseau de partenaires sociocommunautaires et d'employeurs en économie sociale. Misant sur les jeunes comme acteurs de développement durable, la TOHU intervient auprès d'eux en leur offrant diverses opportunités de développement personnel, professionnel et identitaire qui les outilleront adéquatement pour assumer leur pleine participation à la revitalisation de leur quartier.

Axe d'intervention 1 – la culture comme vecteur de mobilisation et de rapprochement citoyen

Une programmation qui reflète la mosaïque culturelle d'aujourd'hui... et qui contribue à édifier celle de demain

Beaucoup plus qu'une autre salle de spectacles dans le paysage culturel montréalais, la TOHU cherche à développer, par le biais de ses activités, des relations communautaires étroites, durables et à haut degré de participation et de coopération, ce qui implique une grande compréhension de la population et une grande ouverture aux multiples communautés établies dans le quartier.



H'Sao

Annuellement, la TOHU offre des dizaines d'événements gratuits à l'intention des résidents du quartier Saint-Michel et d'ailleurs. Elle répond à cet engagement en offrant des représentations gratuites de certains spectacles de cirque mais aussi en développant une programmation culturelle complémentaire. Cette programmation permet de laisser place aux artistes d'horizons variés, à l'image du caractère multiethnique du quartier. Le collectif Malambo Fusion, le Chœur interculturel gospel de Montréal, H'Sao, Damien, Kammbéon, Arashi Daiko, Juan Carranza, Yoel Diaz et son team Timba comptent parmi les artistes présentés au cours de la dernière année.



Arashi Daiko

Même si elles ne s'adressent pas exclusivement aux résidents du quartier, ces activités revêtent un caractère particulier pour les résidents de Saint-Michel. En effet, la TOHU offre à la population locale un ensemble d'activités gratuites de même qu'un point de ralliement civique jusqu'ici inexistant dans ce quartier. Cette approche culturelle de proximité vise la démocratisation, l'enrichissement et la mise en valeur de la culture au niveau local, dans un quartier qui a peu de traditions à cet égard. Ainsi, par l'entremise de ces activités, la TOHU encourage le développement d'habitudes de fréquentation culturelle, valorise l'apport créatif des communautés culturelles et crée un climat propice au développement culturel local, notamment en laissant place aux artistes de la relève et aux pratiques artistiques émergentes.

En somme, à travers son mandat de diffusion, la TOHU stimule la participation citoyenne, et valorise l'apport des différentes communautés culturelles.

La Falla de Saint-Michel, un projet intégrateur

Par l'intermédiaire de la Falla de Saint-Michel, un projet innovateur d'art collectif, la TOHU cherche à bâtir avec les résidants du quartier un terreau propice à la solidarité communautaire. En favorisant le rapprochement entre individus de tous âges et de toutes appartenances, en suscitant les échanges entre divers organismes communautaires du quartier et en épaulant adéquatement la participation directe des jeunes du quartier en difficulté d'intégration, la Falla de Saint-Michel représente un levier ambitieux et innovateur de développement socio-économique.

Inspirée des traditions carnavalesques européennes, la Falla est une structure gigantesque éphémère (d'une hauteur de 15 à 20 mètres) construite à partir d'un travail collectif de création. Sa conception et sa réalisation mettent les Michelois de tous âges et de toutes origines à l'avant-scène et contribuent au développement d'une cohésion collective forte et durable dans la population. Cette réalisation atteint son point culminant lors d'un immense rassemblement populaire festif au cours duquel la structure est soumise à une mise à feu rituelle.



Falla 2005, Alex Legault

Le projet de la Falla est le fer de lance de l'action culturelle et communautaire de la TOHU. En effet, en faisant de l'art et de la fête des moteurs de cohésion sociale, ce projet suscite le dialogue entre les diverses communautés qui composent le tissu social de Saint-Michel. En outre, en offrant la possibilité aux jeunes en difficulté de participer au processus de création, la Falla offre une alternative positive aux gangs de rues, à la criminalité et au décrochage scolaire. Cette initiative culturelle recèle donc un incroyable potentiel d'intégration et de rapprochement des communautés culturelles.



Falla 2004, Alex Legault

La TOHU contribue ainsi à façonner une image positive du quartier, concourt à sa dynamisation et, a posteriori, à l'amélioration de la qualité de vie de ses résidants.

Par ailleurs, cet événement métropolitain à haute visibilité contribue à affirmer le statut de Montréal comme métropole culturelle, comme ville créative et comme joyau de la diversité culturelle.

À long terme, la TOHU souhaite, par ce projet, mettre en place une tradition festive annuelle qui contribue au rayonnement de la communauté qui lui donne sens. En fait, par le métissage culturel qu'elle crée, la Falla participe à la définition de la culture de demain.

Axe d'intervention 2 – l'employabilité comme moteur d'intégration socio-économique

Un défi de développement de main-d'œuvre à relever

Les résidents de Saint-Michel, et plus particulièrement les jeunes issus de communautés culturelles, rencontrent de multiples obstacles à l'obtention et au maintien d'un emploi. Au-delà des problématiques liées au racisme et à la discrimination à l'embauche, le faible sentiment de compétence, le désengagement, la relation problématique à l'argent et la conception erronée de droits et responsabilités en milieu de travail sont tous des facteurs qui nuisent à leur intégration en emploi. Ces perceptions et attitudes sont parfois accompagnées de conduites délinquantes ou de problèmes de santé mentale.

Ces facteurs se traduisent en milieu de travail par un fort taux d'absentéisme, un faible désir de performer, une peur de l'échec qui paralyse tout esprit d'initiative ou encore, par des difficultés importantes à comprendre les consignes et à établir des priorités. Ces jeunes sont vite rejetés par les entreprises qui peuvent rarement assumer l'encadrement et l'accompagnement requis pour les intégrer harmonieusement.

S'il est possible de former la main-d'œuvre sur les habiletés techniques et les connaissances générales, les compétences relationnelles et comportementales, elles, s'enseignent difficilement. Il s'agit pourtant d'un enjeu crucial pour l'intégration professionnelle des jeunes dans un marché de l'emploi mondialisé où ces compétences prennent de plus en plus d'importance.

Programme d'intégration socioprofessionnelle

La TOHU s'est engagée bien avant l'ouverture de ses installations à faire une place privilégiée aux résidents du quartier lors de l'embauche de son personnel, et elle a tenu parole. Grâce à sa politique d'emploi basée sur la discrimination positive, la TOHU a accueilli dans ses rangs pas moins de 60 jeunes du quartier depuis 2004.

Majoritairement âgés entre 18 et 25 ans, ces jeunes reflètent la diversité culturelle qui caractérise le quartier. Aussi, en accueillant des jeunes issus de différentes communautés culturelles, la TOHU en profite pour sensibiliser l'ensemble de son personnel, ses visiteurs et ses partenaires quant à l'importance d'intégrer les membres des minorités visibles.

La gestion d'une salle de spectacle comme celle de la TOHU requiert du personnel qualifié pour l'accueil des visiteurs, la perception des billets et le service au comptoir alimentaire ou au vestiaire. Les jeunes intègrent l'équipe à temps partiel du service à la clientèle à raison d'une douzaine d'heures par semaine (en moyenne) et ont l'occasion d'expérimenter tour à tour tous les postes de service à la clientèle existants. À ces heures « régulières » s'ajoutent des heures de formation et de counselling :

Formation

Grâce à l'appui du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, la TOHU a développé un plan de formation adapté pour faciliter l'intégration socioprofessionnelle de ces employés. Des formations qualifiantes en service à la clientèle (CQRHT), en

secourisme (Visa Vie), en budgétisation (ACEF) ont été offertes, en plus des formations adaptées à la réalité organisationnelle de la TOHU (sa mission, son bâtiment vert, etc.)

Le 14 mars 2006, les jeunes ayant suivi les formations et réussi l'examen du CQRHT se sont vu remettre une attestation officielle en présence de Mme Adèle Girard, du CQRHT et de plusieurs autres invités de marque. La cérémonie de remise de diplômes a souligné de belle façon cette étape importante dans le cheminement des jeunes employés.



Accompagnement personnalisé

Au-delà de l'opportunité de formation et d'emploi qu'elle leur offre, la TOHU souhaite devenir pour ses employés un lieu d'apprentissage et de croissance. Avec l'aide d'un intervenant spécialisé en intégration socioprofessionnelle, la TOHU a donc également mis en œuvre un programme d'accompagnement personnalisé, dans le cadre duquel les jeunes peuvent apprivoiser les exigences du milieu du travail et se fixer des objectifs personnels.

Le projet contribue donc à développer tant les compétences personnelles (amélioration de l'estime de soi, confiance en soi, autonomie, responsabilité) que les compétences professionnelles (assiduité, ponctualité, capacité d'adaptation, honnêteté, sens de l'initiative, organisation et de planification). Ces compétences sont transférables et accompagneront les participants tout au long de leur carrière.

« Au début, j'étais un peu intimidée par la TOHU, ça semblait gros, comme le Centre Bell ou le Cirque du Soleil. Mais finalement, on est comme une grande famille ici, on partage tous un peu le même vécu... on vient du même quartier, on va presque tous à l'école. Et si tu veux t'impliquer plus dans ton travail, on va te donner la chance. »

- Lory Zéphyr, Chef d'équipe, TOHU

L'ensemble de l'approche proposée vient bonifier de façon innovatrice les services d'intégration actuellement offerts dans le quartier et permet de réhabiliter une clientèle difficilement rejointe par l'entremise des programmes existants. En effet, le projet mis en œuvre par la TOHU revêt un caractère unique : au-delà de la formation et de l'entraînement à la tâche, nous misons sur les attitudes et les comportements qui favorisent l'intégration durable en emploi. Non limité dans le temps, ce programme est résolument orienté vers la réussite de chaque jeune : à son rythme, selon ses besoins. La souplesse du programme permet aux participants d'occuper un emploi à temps partiel tout en poursuivant leurs études. Voilà qui permet à la TOHU d'être partenaire de deux réussites!

PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Qu'il s'agisse de la mise en valeur de la diversité culturelle, de la mobilisation culturelle et communautaire ou de l'intégration socioprofessionnelle, le principal défi auquel font face les organisations souhaitant développer des projets demeure celui du financement. Bien que les instances gouvernementales reconnaissent le caractère novateur et structurant des projets développés par la TOHU, ces derniers demeurent difficiles à financer dans le cadre des programmes existants.

À la lumière de notre expérience, nous souhaitons donc attirer l'attention du gouvernement sur les éléments suivants :

- D'emblée, la TOHU accueille favorablement la décision du gouvernement d'élaborer une politique contre le racisme et la discrimination. Une telle stratégie nous semble nécessaire pour assurer la cohérence des interventions et permettre une collaboration interministérielle accrue.
- La politique du gouvernement devrait reconnaître clairement la culture comme un moteur incontournable de revitalisation des communautés culturelles, de cohésion urbaine, de réinsertion sociale et de lutte à la pauvreté et à l'exclusion.
- Le gouvernement doit encourager le développement de nouvelles initiatives, mais aussi veiller à la pérennité des projets. Le soutien pluriannuel des projets spéciaux, notamment des programmes d'employabilité, est essentiel à leur succès.
- Pour assurer la continuité des actions entreprises au-delà des changements engendrés par les élections, nous souhaitons voir les hauts fonctionnaires largement impliqués dans l'élaboration, mais aussi et surtout dans la mise en œuvre de la politique.
- Si la rigueur est une condition essentielle à la saine administration des fonds publics, il faut également laisser assez de souplesse dans l'application des mesures et des programmes pour laisser place à des projets « hors normes », porteurs de changement.

Les enjeux liés à la lutte contre le racisme et la discrimination nous concernent tous. Ils ont une incidence sur les dimensions culturelles, sociales et économiques de notre société. Ils sont aussi et surtout intrinsèquement liés aux questions identitaires. Voilà qui rappelle, plus que jamais, la nécessité d'articuler une vision intégrée.